

# 다자성양자 사업 평가 연구

2020.12





# 제 출 문

국무조정실장 귀하

본 보고서를 「다자성양자 사업 평가 연구」의 최종보고서로 제출합니다.

2020. 12.

한국행정연구원  
원장 안 성 호

연구기관 : 한국행정연구원  
연구책임자 : 김은주 (한국행정연구원 연구위원)  
공동연구자 : 윤수재 (한국행정연구원 선임연구위원)  
이환성 (한국행정연구원 연구위원)  
이도석 (한국행정연구원 연구위원)  
염지선 (한국행정연구원 부연구위원)  
이효정 (한국농촌경제연구원 부연구위원)  
이혜영 (광운대학교 행정학과 교수)  
연구참여자 : 김황열 (한국행정연구원 전문연구원)  
이은종 (한국행정연구원 전문연구원)  
연구조사원 : 송 흥 (한국행정연구원)  
김찬호 (한국행정연구원)



# 목차

## PART

### 1 서론

제1절 연구의 배경 및 목적 .....	3
제2절 평가방법론 .....	5
제3절 평가개요 .....	14

## PART

### 2 다자성양자 사업 현황 분석

제1절 국제기구와의 다자성양자 사업 현황 분석 .....	21
제2절 우리정부 다자협력 전략과의 정합성 분석 .....	35
제3절 주요 공여국의 다자성양자 원조 현황 분석 .....	50

## PART

### 3 국제기구와의 다자성양자 사업 평가

제1절 KOICA/UNICEF 가나 인적자원개발 사업 (다분야(교육·보건)) ..	75
제2절 교육부/UNESCO 세계시민교육을 위한 교사준비 사업 (교육 분야) .....	92
제3절 농림축산식품부/FAO 아프리카 지속가능한 농업개발을 위한 능력개발 및 우수사례교환 사업 (농림축산 분야) .....	104
제4절 소결: 평가결과 정보 종합 및 시사점 .....	120

## PART

### 4 다자성양자사업 평가에 대한 메타평가

제1절 메타평가 개요 .....	127
제2절 메타평가 결과 .....	131
제3절 소결 및 시사점 .....	140

PART

**5 다자성양자 사업의 효과성 제고를 위한 개선방안**

제1절 다자협력전략 및 정책 정합성 제고를 위한 개선방안 ..... 147

제2절 다자성양자 사업기획 및 집행 관련 개선사항 ..... 152

제3절 시행기관 성과관리 및 평가 관련 개선사항 ..... 157

제4절 다자성양자 사업 평가 가이드라인(안) ..... 162

PART

**6 결론 ..... 171**

**참고문헌 ..... 176**

## 표목차

〈표 1-1〉 다자성양자 사업 평가프레임워크 .....	7
〈표 1-2〉 다자성양자 사업 평정표 .....	8
〈표 1-3〉 사업관리역량 평정기준 및 세부평가내용 .....	9
〈표 1-4〉 사업계획의 적절성 및 일관성 평정기준 및 세부평가내용 .....	10
〈표 1-5〉 사업투입 평정기준 및 세부평가내용 .....	11
〈표 1-6〉 사업 효과성 평정기준 및 세부평가내용 .....	12
〈표 1-7〉 다자성양자 사업 메타평가 평가프레임워크 .....	13
〈표 1-8〉 5대 기준에 따른 다자성양자 사업현황 분석 결과 요약 .....	15
〈표 1-9〉 시범평가 대상사업 .....	15
〈표 1-10〉 사업평가를 위한 국내 시행기관 및 국제기구 멀티바이 사업 담당자 면담 .....	17
〈표 2-1〉 한국 다자성양자 원조 비중 변화 (2011~2018년) .....	21
〈표 2-2〉 OECD DAC 양자/다자원조 비중 (2011~2018년) .....	22
〈표 2-3〉 다자협력 예산 연증가율 (2010~2017년) .....	23
〈표 2-4〉 우리나라 다자성양자 원조 세부 지원 분야 (2011~2018년 합계) .....	24
〈표 2-5〉 우리나라 다자성양자 원조 지역별 비중 변화 (2011~2018년) .....	26
〈표 2-6〉 우리나라 다자성양자원조 국가별 현황 상위 20개국 (2011~2018년 합계) .....	26
〈표 2-7〉 우리나라 주요 협력 다자기구 다자성양자 현황 (2011~2018년 합계) .....	28
〈표 2-8〉 우리나라 다자성양자 사업 유형별 분류 (2016~2019년) .....	30
〈표 2-9〉 우리나라 다자성양자 사업 정부부처별 분류 .....	31
〈표 2-10〉 우리나라 다자성양자 사업 부처별 주요 협력기구 및 분야 .....	32
〈표 2-11〉 2016 다자협력전략 중 다자성양자원조 정책방향 .....	35
〈표 2-12〉 다자성양자 사업 정합성 분석을 위한 평가 질문 .....	36
〈표 2-13〉 분쟁·취약국 관련 다자성양자 사업 목록 .....	39
〈표 2-14〉 국제기구-협력부처 구분에 따른 사업개수 현황 .....	42
〈표 2-15〉 UNESCO 협력사업 부처별 현황 .....	43
〈표 2-16〉 UNESCAP 협력사업 부처별 현황 .....	44
〈표 2-17〉 부처별 국제기구 분담금 목록 .....	45
〈표 2-18〉 부처별 국제기구 운영비용 및 인력파견비용 목록 .....	46
〈표 2-19〉 정합성 분석 결과 요약 .....	47
〈표 2-20〉 다자성양자원조 정책정합성 제고를 위한 사전심사 고려사항 (안) .....	48
〈표 2-21〉 DAC 회원국들의 다자협력 전략 현황 .....	50
〈표 2-22〉 주요 공여국 사례 조사대상 및 선정기준 .....	51
〈표 2-23〉 DAC 회원국 평균 다자성양자 원조 비중 변화 (2011~2018년) .....	51
〈표 2-24〉 독일 2011~2018 다자성양자 원조 비중 변화 .....	54

〈표 2-25〉 독일 다자원조정책 원칙 .....	56
〈표 2-26〉 스웨덴 2011~2018 다자성양자 원조 비중 변화 .....	58
〈표 2-27〉 2018년 Sida 지역·국가별 다자성양자 원조 지원 현황 .....	61
〈표 2-28〉 호주 2011~2018 다자성양자 원조 비중 변화 .....	65
〈표 2-29〉 호주 다자기구 지정기여금 품질달성 기준 및 평가 질문 .....	69
〈표 2-30〉 FAQC 범분야 및 평가기준 .....	69
〈표 3-1〉 가나 10년간 신생아, 유아, 5세 이하 사망률 .....	81
〈표 3-2〉 KOICA 다자-양자사업 4가지 채널별 관심주제 .....	83
〈표 3-3〉 모자보건 서비스 제공 의료시설 평가 .....	88
〈표 3-4〉 학교시설 수 .....	89
〈표 3-5〉 학교에 등록된 학생수 .....	89
〈표 3-6〉 아동친화적 교육환경 평가 결과 .....	90
〈표 4-1〉 다자성양자 사업 평가의 메타평가를 위한 평가기준 .....	128
〈표 4-2〉 메타평가 판단기준 .....	130
〈표 5-1〉 다자협력전략 다자성양자 정책방향 및 이행기제 .....	147
〈표 5-2〉 다자협력전략 다자성양자 이행기제 개선방향 .....	148
〈표 5-3〉 다자성양자 지역별 지원현황 및 개선방향 .....	149
〈표 5-4〉 다자성양자 사업 표준운영절차 예시 .....	155
〈표 5-5〉 KOICA MOU 표준안 중 가시성 확보 관련 문안 .....	156
〈표 5-6〉 KOICA-국제기구 표준 MOU 중 성과관리에 대한 부분 .....	159
〈표 5-7〉 원조사업 품질에 대한 자가진단표 (예) .....	161



## 그림목차

〈그림 1-1〉 연구흐름도 .....	4
〈그림 1-2〉 다자성양자 사업 현황 분석 개요 .....	5
〈그림 1-3〉 다자협력전략-다자성양자 사업 정합성 분석 개요 .....	6
〈그림 1-4〉 주요 공여국 다자성양자 사업 현황 및 전략 분석 개요 .....	6
〈그림 1-5〉 다자성양자 사업 평가모형 .....	7
〈그림 1-6〉 본 연구 단계별 평가 수행절차 .....	14
〈그림 2-1〉 한국 다자성양자 원조 비중 변화 (2011~2018년) .....	22
〈그림 2-2〉 우리나라 다자성양자 원조 분야별 비중 변화 (2011~2018년) .....	23
〈그림 2-3〉 우리나라 다자성양자 원조 분야별 비중 (2011~2018년 총합) .....	24
〈그림 2-4〉 우리나라 다자성양자 원조 지역별 비중 변화 (2011~2018년) .....	25
〈그림 2-5〉 우리나라 다자성양자 원조 기구별 비중 (2018) .....	27
〈그림 2-6〉 DAC 회원국 다자성양자원조 기구별 비중 (2018) .....	28
〈그림 2-7〉 다자성양자 사업 평가대상 선정을 위한 5대 기준 .....	34
〈그림 2-8〉 다자성양자 사업 지역별 비중 변화 (2011, 2015, 2018년) .....	37
〈그림 2-9〉 다자성양자 사업 SDGs 목표 연계 변화 (2017, 2019년) .....	39
〈그림 2-10〉 DAC 회원국 평균 다자성양자 원조 비중 변화 (2011~2018년) .....	52
〈그림 2-11〉 DAC 회원국 다자성양자 원조 지역별 비중 변화 (2011~2018년) .....	52
〈그림 2-12〉 DAC 회원국 다자성양자 원조 분야별 비중 변화 (2011~2018년) .....	53
〈그림 2-13〉 독일 2011~2018 다자/양자원조 비중 변화 .....	54
〈그림 2-14〉 독일 다자성양자 원조 기구별 비중 (2018) .....	55
〈그림 2-15〉 독일 다자성양자 원조 분야별 비중 변화 (2011~2018년) .....	55
〈그림 2-16〉 스웨덴 2011~2018 다자/양자원조 비중 변화 .....	59
〈그림 2-17〉 스웨덴 다자성양자 원조 기구별 비중 (2018) .....	59
〈그림 2-18〉 스웨덴 다자성양자 원조 분야별 비중 변화 (2011~2018년) .....	60
〈그림 2-19〉 Sida 다자기구 지원 현황(2018년 기준) .....	61
〈그림 2-20〉 호주 2011~2018 다자/양자원조 비중 변화 .....	66
〈그림 2-21〉 호주 다자성양자 원조 기구별 비중 (2018) .....	66
〈그림 2-22〉 호주 다자성양자 원조 분야별 비중 변화 (2011~2018) .....	67
〈그림 2-23〉 주요 공여국과 우리나라 다자성양자 원조 비중 변화 비교 (2011~2018년) .....	71
〈그림 3-1〉 가나 국가협력전략(CPS)과 인적개발지원사업 연계성 .....	82
〈그림 3-2〉 FAO 사업의 정책적합성 개요도 .....	111
〈그림 4-1〉 메타평가 판단기준별 평가결과 종합 .....	131
〈그림 4-2〉 메타평가 판단기준별 평가결과 : 평가환경 .....	131
〈그림 4-3〉 메타평가 판단기준별 평가결과 : 평가투입 .....	132

〈그림 4-4〉 메타평가 판단기준별 평가결과 : 평가과정 .....	132
〈그림 4-5〉 메타평가 판단기준별 평가결과 : 평가결과 및 활용 .....	133
〈그림 4-6〉 평가환경 메타평가 결과 .....	133
〈그림 4-7〉 평가투입 메타평가 결과 .....	135
〈그림 4-8〉 평가과정 메타평가 결과 .....	136
〈그림 4-9〉 평가결과 및 활용 메타평가 결과 .....	138

PART

1

## 서론

제1절 연구배경 및 목적

제2절 평가방법론

제3절 평가개요



# 제1장 서론

## 제1절 연구배경 및 목적

### 1. 연구배경

- 국제개발협력위원회는 국제기구와의 다자성양자 사업에 대한 시범 평가를 실시하기로 의결(제34차, 2019.12월)함에 따라 다자성양자 사업 평가 실시
  - 국제개발협력위원회 평가소위원회는 양자사업에 대해 분야별, 주제별 평가, 협력국별 종합평가 등을 실시하여 평가체계 고도화에 기여함.
  - 그러나 양자사업 평가에서 다자성양자 사업에 대한 평가를 실시하지 않았기에 점검이 필요
- 다자성양자 사업에 대한 평가를 통해 향후 시행기관에서 활용 가능한 시사점을 제공하고자 본 평가를 실시

### 2. 연구목적 및 범위

#### □ 연구목적

- 2016년 우리정부가 수립한 다자협력전략에 따라 다자성양자 사업이 실시되고 있는지 현황을 분석하고 전략과의 정합성을 평가
- 다자성양자 사업 평가를 위한 평가모형, 평가프레임워크, 평가지표, 평가대상 선정기준 수립하여 분야별, 유형별로 다자성양자 사업 평가
- 다자성양자 사업 효과성 제고 및 시행기관 평가역량을 위한 개선사항 도출, 다자협력전략과 정합성 제고를 위한 정책제언 도출

#### □ 연구범위

- 첫째, 다자성양자 사업 현황 분석
  - 국제기구와의 다자성양자 사업 현황 분석
  - 주요 공여국의 다자성양자 사업 현황 및 전략 분석

- 둘째, 다자성양자 사업 평가
  - 다자성양자 사업 평가 프레임워크 설정: 평가 기준, 지표 및 평가방법 등
  - 다자성양자 사업 평가
- 셋째, 다자성양자 사업의 효과성 제고를 위한 개선방안 제시
  - 다자성양자 사업 관련 개선사항
  - 시행기관 평가역량 관련 개선사항
  - 우리 다자협력전략 및 정책 적합성을 위한 개선사항 등
- 넷째, 정책적 시사점 제시
  - 사업 성과관리방안, 시행기관 평가역량 개선 등을 위한 정책제언 도출
  - 국무조정실 평가기능 및 평가환류 실효성 제고를 위한 평가추진체계 개선방안

□ 평가의 시간적 범위

- 다자협력전략(2016-2020)의 기간을 고려하여 2016-2019년까지로 설정함
  - 2016년 이전 시행한 사업 중에서도 전략기간 내에 성과가 나타난 사업에 대해서는 평가대상으로 포함시킬 수 있음

### 3. 연구흐름도

□ 연구흐름도

- 이상의 연구목적과 연구범위에 따라 연구흐름도는 다음과 같이 설정함

〈그림 1-1〉 연구흐름도

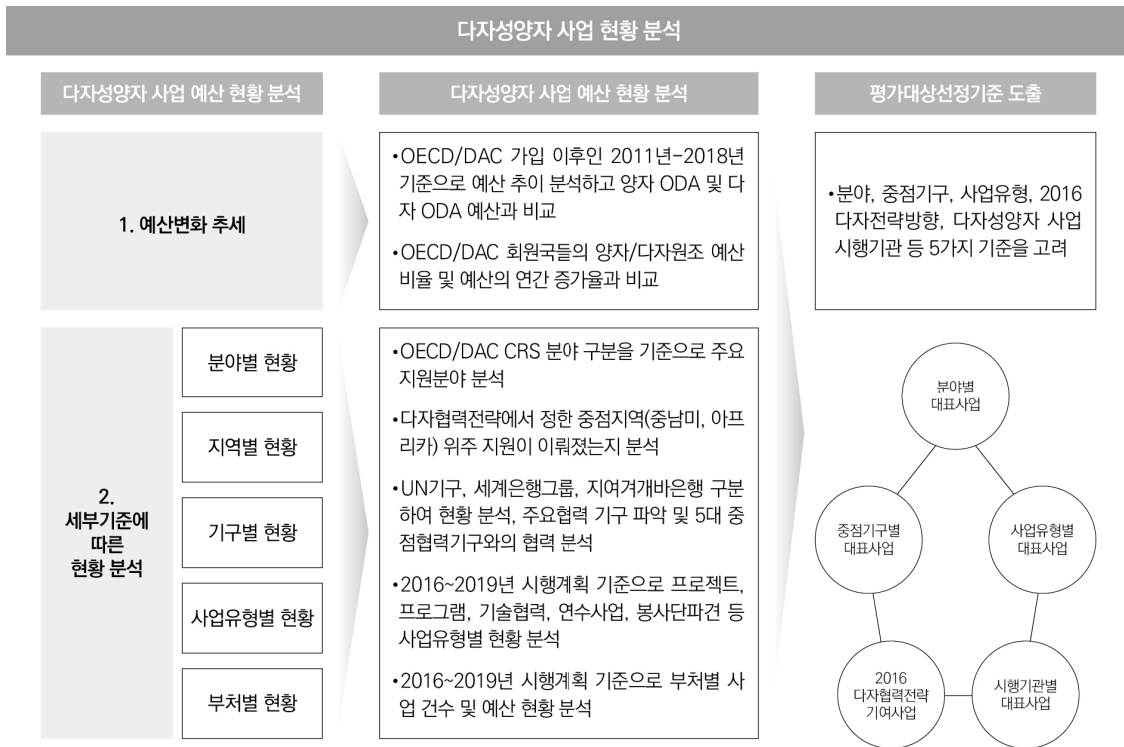
제안 목표	과업	방법
다자성양자 사업 현황 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다자성양자 사업 현황 분석</li> <li>• 주요 공여국 다자성양자 사업 분석</li> <li>• 다자협력전략 적합성 분석</li> </ul>	문헌자료 분석
다자성양자 사업 평가 프레임워크 설정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다자성양자 사업 평가 프레임워크 제시</li> <li>• 평가지표 및 평가기준 도출</li> <li>• 사업평가를 위한 평가모형 도출</li> </ul>	문헌자료 분석 국내전문가 자문
다자성양자 사업 평가 실시	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다자성양자 사업 시행기관 인터뷰</li> <li>• 평가 프레임워크에 바탕을 둔 사업평가 실시</li> <li>• 분야별, 유형별 사업 성과 확인</li> </ul>	문헌자료 분석 이해관계자 심층인터뷰 수혜자 FGI 현지 수집자료 분석
다자성양자 사업 개선사항 및 정책제언 도출	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다자성양자 사업 특성을 고려한 사업관리 개선사항 도출</li> <li>• 시행기관 평가역량 강화를 위한 정책제언 도출</li> <li>• 다자협력 전략 적합성 제고를 위한 개선사항 도출</li> <li>• 평가추진체계 개선방안 도출</li> </ul>	문헌자료 분석, 이해관계자 심층인터뷰 국내 전문가 자문

1. 다자성양자 사업 현황분석

□ 다자성양자 사업 현황 분석

- 다자성양자 사업 현황 분석을 통해 시범평가 대상 사업 선정 기준 마련
  - OECD/DAC 통계, 정부 시행계획 분석 등을 통해서 예산 변화 추이 분석
  - 분야, 지역, 기구, 사업유형별, 부처별 현황 분석
  - 이상의 분석을 기반으로 평가대상 선정을 위한 기준 마련: 중점기구, 사업유형, 2016 다자전략방향, 다자성양자 사업 시행기관 등 5가지 기준 고려

〈그림 1-2〉 다자성양자 사업 현황 분석 개요



□ 다자협력전략과 다자성양자 사업의 정합성 분석

○ 2016-2019년 다자성양자 사업과 다자협력전략의 정합성 분석

〈그림 1-3〉 다자협력전략-다자성양자 사업 정합성 분석 개요

다자협력전략 - 다자성양자 사업 정합성 분석			
전략-사업 정합성 분석	주요 내용	전략 정합성 시사점	
1. 분석대상 선정	<ul style="list-style-type: none"> <li>평가기간 사업목록 확정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•2016~2019년 다자성양자 사업 258개(시행계획 기준) 대상 다자협력전략과의 정합성 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•분야별, 유형별, 사업별로 전략 정합성에 대한 시사점을 도출</li> </ul>
2. 정합성 분석 평가틀	<ul style="list-style-type: none"> <li>•다자성양자원조 4대 정책방향: 양자협력과의 상호보완, 사업관리 강화, 성과관리 및 평가 강화, 부처간 정보 공유 확대 등</li> <li>•3대 전략목표, 세부목표, 평가질문으로 정합성 분석틀 구성</li> </ul>	<p>As-is</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•교육분야 다자성양자사업은 아시아 집중</li> <li>•중남미 지역 다자성양자 사업 비율 5% 미만</li> <li>•다자협력 전략과 정합성 낮은 인력파견 사업 다수</li> <li>•회원국 기여금, 분담금 다자성양자사업으로 구분</li> <li>•약정서 체결 및 성과관리 방안 개선 필요</li> <li>•양자사업 시너지 또는 보완에 대한 계획 미비</li> </ul>	
3. 정합성 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>•평가질문에 따라 사업별로 정합성 정도를 평가하여 종합적 현황 파악</li> <li>•분야별, 사업유형별로 전략 정합성 측면에서 개선이 필요한 쟁점사항 도출</li> </ul>	<p>To-be</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•양자사업 어려운 지역 다자성양자사업 발굴</li> <li>•기여금, 분담금 예산에 대한 체감배분 기준 마련</li> <li>•인력파견 사업의 통계 재구분</li> <li>•시행기관 성과관리 역량 제고 교육프로그램 개발</li> <li>•사전심사 시 양자사업과 연계성 고려기준 마련</li> </ul>	

□ 주요 공여국의 다자성양자 사업 현황 및 전략 분석

○ 스웨덴, 호주, 독일 등 주요 공여국의 다자성양자 전략 및 사업현황 분석

〈그림 1-4〉 주요 공여국 다자성양자 사업 현황 및 전략 분석 개요

주요 공여국 다자성양자 사업 현황 및 전략 분석			
전략-사업 정합성 분석	주요 내용	시사점	
1. 사례연구 대상 선정	<ul style="list-style-type: none"> <li>조사대상국 결정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•우리나라와 다자협력 성과관리 및 평가에 시사점을 줄 수 있는 국가로 스웨덴, 호주, 독일로 선정</li> </ul>	
2. 현황 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>•다자협력 동향</li> <li>•국가별 다자전략 주요 내용</li> <li>•중점지원방향</li> <li>•성과관리 및 평가현황</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•국제사회의 최근 다자협력 동향 분석</li> <li>•스웨덴, 호주, 독일 국가별로 다자협력 전략의 주요내용 분석</li> <li>•국가별 주요 지원방향, 중점 지역 등 분석</li> <li>•국가별 다자원조(다자성 양자원조) 성과관리 및 평가 방안</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•다자협력에 대한 국제사회 동향에 비춰 한국의 전략적 방향에 대한 시사점 도출</li> <li>•국가별 전략방향의 특징 및 성과관리/평가 최근 동향으로부터 성과관리를 위한 시사점 도출</li> </ul>



## 2. 다자성양자 사업 평가

### □ 평가모형

○ OECD/DAC 6대 기준과 성과관리 원칙(PCM, RBM)을 고려하여 평가모형 구성

〈그림 1-5〉 다자성양자 사업 평가모형



### □ 다자성양자 사업 평가프레임워크

○ 평가요소-세부항목-평가지표-평가내용 등 제시

- 평가프레임워크는 평가대상사업 선정 이후 평가자료에 맞춰서 평가가능성을 판단 후 조  
정하여 최종적으로 아래와 같이 제시함

〈표 1-1〉 다자성양자 사업 평가프레임워크

평가기준		평가지표	(조사대상)	OECD/DAC 평가기준
사업 환경	사업관리역량	다자기구의 사업관리역량	다자기구	효율성
		사업시행기관 추진체계 적정성	국내부처	
	사업계획	수원국 문제해결 지향성 및 적절성	다자기구	적절성
		한국원조전략 및 기존사업과의 연계성 및 중복성	국내부처	일관성
사업수행과정		사업투입의 충실성	다자기구	효율성
		사업과정의 적정성	다자기구 & 국내부처	
사업성과		사업의 효과성	다자기구	효과성
		사업의 지속가능성	다자기구 & 국내부처	지속가능성 (파급효과)

□ 평정기준 및 세부 평가내용 도출

- 사업환경, 사업수행, 사업성과 등으로 구분하여 평가기준과 평가지표 및 세부평가내용을 설정함
  - 총 100점 만점으로 사업환경 30점(사업관리역량 10점, 사업계획 20점), 사업수행과정 30점, 사업성과 40점으로 배점을 구성함. 세부 평가지표별 배점은 아래 표에 제시함

〈표 1-2〉 다자성양자 사업 평정표

평가기준	평가지표	조사대상	평가내용	배점
사업 관리 역량 (10)	다자기구의 사업관리역량	다자기구	① 해당 다자기구의 사업수행 역량은 충분한가?	5
	사업시행기관 추진체계 적정성	국내부처	① 다자성양자 사업을 수행하고 있는 국내 시행기관(부처)의 역량은 충분한가?	5
사업 계획 (20)	수원국 문제해결 지향성 및 적절성	다자기구	① 사업계획에서 수원국의 문제를 파악하고 사업의 기대효과를 제시하고 있는가? ② Needs Assessment 를 통해 이해관계자들의 의견을 반영하였는가?	10
	한국원조전략 및 기존사업과의 연계성 및 중복성	국내부처	① 기존 한국의 개발협력 전략방향/유사사업(양자사업 포함)의 내용을 확인하고 반영하여 사업계획을 수립하였는가? ② 기존 한국의 개발협력 전략의 방향, 유사사업(양자사업 포함)에 대한 검토를 실시하여 사업내용 중복성 여부를 확인하였는가?	10
사업 수행 과정 (30)	사업투입의 충실성	다자기구	① 사업계획대비 절차와 일정을 준수하였는가? ② 사업계획대비 예산을 적정하게 집행하였는가? ③ 사업계획대비 인력이 적정하게 투입되었는가?	10
	사업과정의 적정성	다자기구 & 국내부처	① 국내 시행기관은 사업 모니터링을 통해서 사업여건이나 상황변화에 적절히 대응하였는가? ② 사업계획 단계에서 성과관리와 평가계획을 적절히 수립하고 집행 시 M&E를 충실하게 수행하였는가? ③ 다자기구는 국내 시행기관 및 수원기관 등과 협조체제를 구축하고 협업에 노력하였는가?	20
사업 성과 (40)	사업의 효과성	다자기구	① 사업계획 대비 산출물을 모두 달성하였는가? ② 사업계획대비 성과(outcome)를 달성하였는가?	30
	사업의 지속가능성	다자기구 & 국내부처	①사업의 혜택이 중장기적으로 지속가능할 것으로 기대되는가? ② 후속사업/연계사업 발굴을 위한 노력은 있는가?	10
<b>합계</b>				<b>100</b>

○ 사업관리역량 세부항목 및 평정기준

- 다자기구의 사업관리역량: MOPAN 평가결과를 준용하여 운영관리, 성과관리 등의 점수 및 평가내용을 참고하여 평가함
- (국내) 사업시행기관의 추진체계 적정성: 전담조직 체계, 부서의 인력규모, 사업담당자의 유사사업 운영 경험 등 전문성을 참고하여 평가함

〈표 1-3〉 사업관리역량 평정기준 및 세부평가내용

<b>지 표 명</b>	다자기구의 사업관리역량	<b>배점</b>	5점												
평가내용	① 해당 다자기구의 사업수행역량은 충분한가? - MOPAN 3.0의 지표들 중 아래의 각 지표 평가 점수 합계 ㉠ 운영관리(KPI_3, KPI_4) ㉡ 대외관계 관리(KPI_5, KPI_6) ㉢ 성과관리(KPI_7, KPI_8), ㉣ 성과(KPI_9, KPI_10, KPI_11, KPI_12) 평가결과 종합점수: ㉠+㉡+㉢+㉣=40점														
평가방법	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">평가기준</th> <th style="text-align: left;">등급</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>평가결과 종합점수: 85% 이상 (34.0점 이상)</td> <td>5점</td> </tr> <tr> <td>평가결과 종합점수: 85% 미만 ~ 70% 이상 (28.0점~34.0점 미만)</td> <td>4점</td> </tr> <tr> <td>평가결과 종합점수: 70% 미만 ~ 55% 이상 (22.0점~28.0점 미만)</td> <td>3점</td> </tr> <tr> <td>평가결과 종합점수: 55% 미만 ~ 40% 이상 (16.0점~22.0점 미만)</td> <td>2점</td> </tr> <tr> <td>평가결과 종합점수: 40% 미만 (16.0점 미만)</td> <td>1점</td> </tr> </tbody> </table>			평가기준	등급	평가결과 종합점수: 85% 이상 (34.0점 이상)	5점	평가결과 종합점수: 85% 미만 ~ 70% 이상 (28.0점~34.0점 미만)	4점	평가결과 종합점수: 70% 미만 ~ 55% 이상 (22.0점~28.0점 미만)	3점	평가결과 종합점수: 55% 미만 ~ 40% 이상 (16.0점~22.0점 미만)	2점	평가결과 종합점수: 40% 미만 (16.0점 미만)	1점
평가기준	등급														
평가결과 종합점수: 85% 이상 (34.0점 이상)	5점														
평가결과 종합점수: 85% 미만 ~ 70% 이상 (28.0점~34.0점 미만)	4점														
평가결과 종합점수: 70% 미만 ~ 55% 이상 (22.0점~28.0점 미만)	3점														
평가결과 종합점수: 55% 미만 ~ 40% 이상 (16.0점~22.0점 미만)	2점														
평가결과 종합점수: 40% 미만 (16.0점 미만)	1점														
평가 자료	MOPAN 3.0 결과 보고서 (MOPAN 평가결과 없는 경우) 국제기구에 대한 인터뷰로 정성평가														
<b>지 표 명</b>	사업시행기관의 추진체계 적정성	<b>배점</b>	5점												
평가내용	① 다자성양자 사업을 수행하고 있는 국내 시행기관의 역량은 충분한가? - 사업을 담당하고 있는 조직체계 및 부서의 인력 규모 정도 - 사업 담당자가 사업내용과 유사한 국내외 업무경험 유무 - 사업 담당자의 국외 연수경험 유무, 연수기간, 연수내용 등 * 위의 내용을 종합적으로 고려하여 정성적으로 판단														
평가방법	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">평가기준</th> <th style="text-align: left;">등급</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>우수: 위 3개 기준 모두 충족</td> <td>5점</td> </tr> <tr> <td>보통: 3개 중 2개 이상 충족</td> <td>4~3점</td> </tr> <tr> <td>미흡: 3개 중 1개 이하 충족</td> <td>2~1점</td> </tr> </tbody> </table>			평가기준	등급	우수: 위 3개 기준 모두 충족	5점	보통: 3개 중 2개 이상 충족	4~3점	미흡: 3개 중 1개 이하 충족	2~1점				
평가기준	등급														
우수: 위 3개 기준 모두 충족	5점														
보통: 3개 중 2개 이상 충족	4~3점														
미흡: 3개 중 1개 이하 충족	2~1점														
평가 자료	사업담당부서 인력 사업담당자 이력서 등 경력증명 문서 유사사업 보고서, 사업참여 경험 등 관련 자료 기타 평가내용을 증명할 수 있는 자료														

○ 사업계획 세부항목 및 평정기준

- 수원국 문제해결 지향성 및 적절성: 사업계획 수립 시 이해관계자 의견을 반영하여 수원국의 문제를 잘 파악하고 효과적인 해결책을 제시했는지 여부

- 기존 사업과의 연계성 및 중복성: 한국의 개발협력 전략방향을 고려하여 사업계획을 수립했는지 여부

〈표 1-4〉 사업계획의 적절성 및 일관성 평정기준 및 세부평가내용

지 표 명	수원국 문제해결 지향성 및 적절성	배점	10점								
평가내용	① 사업계획에서 수원국의 문제를 파악하고 효과적인 해결책을 제시하고 있는가? - 수원국의 문제를 파악하고자 노력한 정도(자료 수집, 인터뷰, 전문가 자문 등) - 문제에 대해 제시된 해결책의 구체성 및 실현가능성 ② Needs Assessment를 통해 이해관계자들의 의견을 반영하였는가? - 사업과 관련된 이해관계자 파악을 위한 노력정도 - Needs assessment 실시 또는 이에 준하는 조사 노력 정도 - 조사결과와 내용이 계획에 반영된 정도 * 위의 내용을 종합적으로 고려하여 정성적으로 판단										
평가방법	<table border="1"> <thead> <tr> <th>평가기준</th> <th>등급</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>우수: ①과 ②의 내용을 모두 충분히 충족</td> <td>10~8점</td> </tr> <tr> <td>보통: ①과 ②의 내용 중 하나만/혹은 일부 충족</td> <td>7~5점</td> </tr> <tr> <td>미흡: ①과 ②의 내용을 모두 충분히 불충족</td> <td>4~2점</td> </tr> </tbody> </table>			평가기준	등급	우수: ①과 ②의 내용을 모두 충분히 충족	10~8점	보통: ①과 ②의 내용 중 하나만/혹은 일부 충족	7~5점	미흡: ①과 ②의 내용을 모두 충분히 불충족	4~2점
평가기준	등급										
우수: ①과 ②의 내용을 모두 충분히 충족	10~8점										
보통: ①과 ②의 내용 중 하나만/혹은 일부 충족	7~5점										
미흡: ①과 ②의 내용을 모두 충분히 불충족	4~2점										
평가 자료	의견수렴 내역 (이메일, SNS 등도 포함) 의견수렴 내용 수요조사 관련 자료 기타 평가내용을 증명할 수 있는 자료										
지 표 명	기존 사업과의 연계성 및 중복성	배점	10점								
평가내용	① [연계성] 기존 한국의 개발협력 전략방향/유사사업(양자사업 포함)의 내용을 확인하고 반영하여 사업계획을 수립하였는가? - 한국이 추진하는 글로벌 아젠다와 국제개발협력 전략에 대해 이해하고 그 내용을 반영한 정도 - 유사사업이 있다면 사업계획에 연계된 내용을 반영한 정도 - 계획에 반영된 내용이 구체적이고 체계적인 정도 - 유사사업 추진에 대한 확인 노력 정도 ② [중복성] 기존 한국의 개발협력 전략방향/유사사업(양자사업 포함)에 대한 검토를 실시하여 사업 내용 중복성 여부를 확인하였는가? - 유사한 내용의 사업이 존재하였는지 조사 여부 - 사업내용이 유사하였다면 중복정도의 수준을 파악하여 조정하였는지 여부 * 위의 내용을 종합적으로 고려하여 정성적으로 판단										
평가방법	<table border="1"> <thead> <tr> <th>평가기준</th> <th>등급</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>우수: ①과 ②의 내용을 모두 충분히 충족</td> <td>10~8점</td> </tr> <tr> <td>보통: ①과 ②의 내용 중 하나만/혹은 일부 충족</td> <td>7~5점</td> </tr> <tr> <td>미흡: ①과 ②의 내용을 모두 충분히 불충족</td> <td>4~2점</td> </tr> </tbody> </table>			평가기준	등급	우수: ①과 ②의 내용을 모두 충분히 충족	10~8점	보통: ①과 ②의 내용 중 하나만/혹은 일부 충족	7~5점	미흡: ①과 ②의 내용을 모두 충분히 불충족	4~2점
평가기준	등급										
우수: ①과 ②의 내용을 모두 충분히 충족	10~8점										
보통: ①과 ②의 내용 중 하나만/혹은 일부 충족	7~5점										
미흡: ①과 ②의 내용을 모두 충분히 불충족	4~2점										
평가 자료	사업 중복성 검토 증빙자료(기안문, 결재문, 이메일, 등) 사업 계획서 등 사업 준비단계 관련자료 기타 평가내용을 증명할 수 있는 자료										

○ 사업과정 세부항목 및 평정기준

- 사업투입의 충실성: 다자기구가 사업계획 대비 절차 및 일정 준수 여부, 사업계획 대비 예산 집행 적정성 여부, 인력 투입 적정성 여부
- 사업과정의 적절성: 국내 시행기관이 사업 모니터링을 통해서 상황변화에 적절히 대응했는지 여부, 다자기구의 국내 시행기관 및 수원국 수원기관 협조체제 구축 노력

<표 1-5> 사업투입 평정기준 및 세부평가내용

<b>지 표 명</b>	<b>사업투입의 충실성</b>	<b>배점</b>	<b>10점</b>
평가내용	① 사업계획대비 절차와 일정을 준수하였는가? - 절차 및 일정 준수 정도 ② 사업계획대비 예산을 적정하게 집행하였는가? - 사업과 관련하여 예산 집행 정도 ③ 사업계획대비 인력은 적정하게 투입되었는가? * 위의 내용을 종합적으로 고려하여 정성적으로 판단		
평가방법	<b>평가기준</b>	<b>등급</b>	
	우수: ①, ②, ③ 모두 충족	10~8점	
	보통: ①, ②, ③ 중 2개 이상 충족	7~5점	
	미흡: ①, ②, ③ 중 1개 이하 충족	4~2점	
평가 자료	사업 추진일정 사업 예산서 사업 결산 내역서 사업 투입인력 내역서 기타 평가내용을 증명할 수 있는 자료		
<b>지 표 명</b>	<b>사업과정의 적정성</b>	<b>배점</b>	<b>20점</b>
평가내용	① 국내 시행기관은 모니터링을 통해서 사업여건이나 상황변화에 적절히 대응하였는가? - 사업계획 수립단계에서 리스크를 파악하고 대비할 계획을 수립하였는지 여부 - 다자기구로부터 사업진행 상황을 보고 받았는지 여부 - 이해관계자(다자기구 사업담당자 포함)와 연락한 정도 (이메일, conference call 등) ② 사업계획 단계에서 성과관리와 평가계획을 적절히 수립하고 M&E를 충실하게 수행하였는가? - M&E 논리모형 설정 및 산출물과 성과목표 수립 여부 - 실현가능한 평가계획 수립 여부 - 정부부처의 공동평가 시도, 평가과정 관여 정도 ③ 다자기구는 국내 시행기관 및 수원기관 등과 협조체제를 구축하고 협업에 노력하였는가? - 다자기구 및 수원국과 steering committee 구성 등과 같은 협조체제를 구축하였는지 여부 - 구축된 협조체제 등을 활용하여 수원국 이해관계자의 의견을 수렴하였는지 여부 - 공여국 가시성(visibility) 확보를 위한 계획이나 홍보방안을 수립하여 집행하였는지 여부 * 위의 내용을 종합적으로 고려하여 정성적으로 판단		
평가방법	<b>평가기준</b>	<b>등급</b>	
	우수: ①, ②, ③의 내용을 모두 충분히 충족	20~16점	
	보통: ①, ②, ③의 내용 중 일부 충족	15~10점	
	미흡: ①, ②, ③의 내용을 모두 충분히 불충족	10~5점	
평가 자료	사업관련 회의개최 계획(회의록 등) 사업 모니터링/진행 보고서 모니터링 계획서 성과관리 계획서 이해관계자 의견수렴 계획, 내용 등 기타 평가내용을 증명할 수 있는 자료		

○ 사업성과 세부항목 및 평정기준

- 사업의 효과성: 사업계획 대비 산출물 및 성과 달성 여부
- 사업의 지속가능성: 사업혜택의 지속가능성, 후속사업 발굴 노력 등을 평가

〈표 1-6〉 사업 효과성 평정기준 및 세부평가내용

지 표 명	사업의 효과성	배점	30점								
평가내용	① 사업계획 대비 산출물을 모두 달성하였는가? - 사업계획 수립시 목표로한 산출물(outputs) 도출 정도 ② 사업계획대비 성과(outcome)를 달성하였는가? - 사업성과(outcome) 측정을 위해 지표를 설정하고 측정하였는지 여부 - 성과측정을 위한 내용의 기술 여부 - 계획 수립시 파악된 수원국의 문제점 해결 정도 - 결과에 대한 수원국 이해관계자 만족 정도 - 수원국 사회, 경제, 환경 등에 직간접적으로 미친 영향력 정도 * 위의 내용을 종합적으로 고려하여 정성적으로 판단										
평가방법	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #cccccc;">평가기준</th> <th style="background-color: #cccccc;">등급</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>우수: ①과 ②의 내용을 모두 충분히 충족</td> <td>30~26점</td> </tr> <tr> <td>보통: ①과 ②의 내용 중 하나만/혹은 일부 충족</td> <td>25~21점</td> </tr> <tr> <td>미흡: ①과 ②의 내용을 모두 충분히 불충족</td> <td>20~16점</td> </tr> </tbody> </table>			평가기준	등급	우수: ①과 ②의 내용을 모두 충분히 충족	30~26점	보통: ①과 ②의 내용 중 하나만/혹은 일부 충족	25~21점	미흡: ①과 ②의 내용을 모두 충분히 불충족	20~16점
평가기준	등급										
우수: ①과 ②의 내용을 모두 충분히 충족	30~26점										
보통: ①과 ②의 내용 중 하나만/혹은 일부 충족	25~21점										
미흡: ①과 ②의 내용을 모두 충분히 불충족	20~16점										
평가 자료	사업계획서, 사업산출물 리스트 등 사업성과 관리 관련 증빙자료(성과지표 설정, 평가실시 등) 수원국 이해관계자 만족도 조사(만족도 조사 실시 계획, 조사결과 등) 기타 평가내용을 증명할 수 있는 자료										
지 표 명	사업지속가능성	배점	10점								
평가내용	① 사업의 혜택이 중장기적으로 지속가능할 것으로 기대되는가? - 사업 종료 후 사업내용과 관련된 제도 마련여부(정책(계획포함), 집행시스템 등) ② 후속사업/연계사업 발굴을 위한 노력은 있는가? - 후속사업에 대한 준비(다자기구와 논의, 계획서 제출 등) - 연계할 수 있는 사업의 준비(다자기구와 논의, 계획서 제출 등) - 후속사업/연계사업의 실시 여부 등 * 위의 내용을 종합적으로 고려하여 정성적으로 판단										
평가방법	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #cccccc;">평가기준</th> <th style="background-color: #cccccc;">등급</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>우수: ①과 ②의 내용을 모두 충분히 충족</td> <td>10~8점</td> </tr> <tr> <td>보통: ①과 ②의 내용 중 하나만/혹은 일부 충족</td> <td>7~5점</td> </tr> <tr> <td>미흡: ①과 ②의 내용을 모두 충분히 불충족</td> <td>4~2점</td> </tr> </tbody> </table>			평가기준	등급	우수: ①과 ②의 내용을 모두 충분히 충족	10~8점	보통: ①과 ②의 내용 중 하나만/혹은 일부 충족	7~5점	미흡: ①과 ②의 내용을 모두 충분히 불충족	4~2점
평가기준	등급										
우수: ①과 ②의 내용을 모두 충분히 충족	10~8점										
보통: ①과 ②의 내용 중 하나만/혹은 일부 충족	7~5점										
미흡: ①과 ②의 내용을 모두 충분히 불충족	4~2점										
평가 자료	사업계획서 후속사업 관련 문서/자료(기안문, 이메일, SNS 등) 기타 평가내용을 증명할 수 있는 자료										

□ 메타평가 평가프레임워크 및 평가기준

- 메타평가를 위한 평가프레임워크는 평가환경-평가투입-평가과정-평가결과 및 활용으로 구분하여 세부항목별 평가지표를 아래와 같이 제시함

〈표 1-7〉 다자성양자 사업 메타평가 평가프레임워크

세부항목	평가지표	평가내용(질문)
평가 환경	평가지침 또는 규정의 구비 여부 및 명확성	다자성양자 사업 평가를 위한 별도의 평가규정이나 지침이 마련되어 있는가?
	평가목표의 구체성 및 명확성	다자성양자 사업 평가 목표가 구체적이고 명확하게 제시되어 있는가?
	다자협력전략의 평가목표 반영 여부	다자협력전략이 다자성양자 사업 평가 목표에 적절하게 반영되어 있는가?
평가 투입	평가시기 및 주기, 기간의 적정성	다자성양자 사업 평가 시기, 주기, 기간이 적절하게 설정되어 있는가?
	평가인력의 적정성(규모, 전문성)	다자성양자 사업 평가에 투입된 인력은 평가를 수행하기에 충분한 규모이고 평가인력은 평가 수행에 필요한 전문성을 갖추고 있는가?
	평가예산의 충분성	다자성양자 사업 평가 예산은 평가를 수행하기에 충분한가?
	수원국 및 이해관계자의 평가 참여 여부	다자성양자 사업 평가에 수원국 및 이해관계자의 참여가 적절하게 이루어졌는가?
평가 과정	평가지표의 OECD/DAC 기준 반영 정도	평가지표는 OECD/DAC 기준을 적절하게 반영하고 있는가?
	평가지표 구성의 적정성	타당한 다자성양자 사업 평가 결과를 도출할 수 있도록 평가지표가 적절하게 구성되어 있는가?
	평가계획, 절차 및 일정 준수 여부	다자성양자 사업 평가 수행 시 평가계획과 절차, 일정 등을 잘 준수하였는가?
평가 결과 및 활용	평가결과 보고서의 충실성	평가결과 보고서가 사업내용과 성과를 파악하고 결과를 적절히 활용할 수 있도록 충실하게 작성되었는가?
	평가결과 공개 여부 및 공개범위의 적정성	평가결과를 공개하고 공개범위가 사업내용과 성과를 이해하는데 적절하였는가?
	평가결과 수원국 및 이해관계자 공유 정도	평가결과를 수원국 및 이해관계자와 공유하고 개선방안을 논의했는가?
	평가결과 다자협력전략 환류의 적정성	평가결과를 다자협력전략 수정·보완을 위해 적절하게 환류하였는가?
	평가결과 활용의 적정성 (사업계획 및 예산 등)	평가결과를 향후 사업계획과 예산에 적절하게 활용하였는가?

□ 사업평가 평가등급 산정

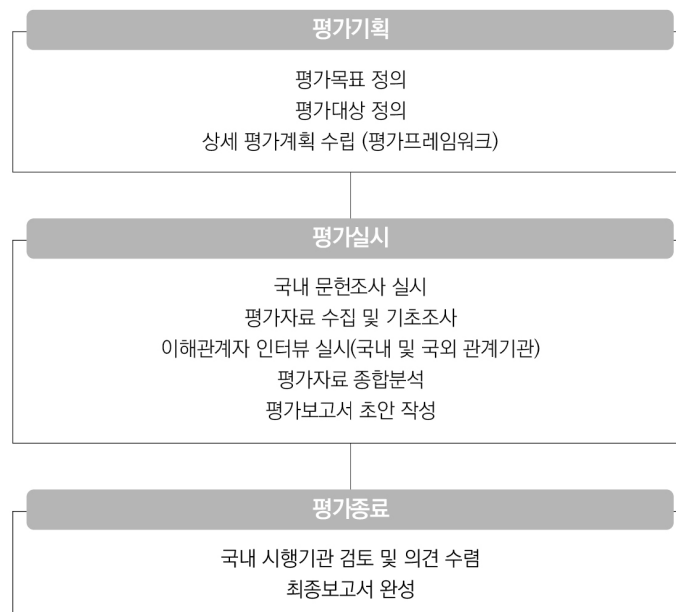
- 「ODA 통합평가지침」에 근거하여 4등급(우수-양호-보통-미흡)으로 사업성과 평가하여 평가보고서를 작성함
- 다만 시범평가인 점을 감안하여 구체적인 평가등급은 공개하지 않음

## 제3절 평가개요

### 1. 단계별 평가 수행절차

- 본 연구는 평가 수행절차를 다음과 같이 평가기획, 평가실시, 평가종료 등으로 구분하여 실시함.
- 코로나 19로 인한 현지조사 진행이 어려워 국내 이해관계자 및 국제기구 담당자 인터뷰로 대체하여 진행하였음. 이에 따라 본 연구는 다음과 같은 절차로 평가를 진행함

〈그림 1-6〉 본 연구 단계별 평가 수행절차



### 2. 평가개요

- 평가기간: 2020.5.~2020.11 (총 7개월)
- (시범)평가대상 사업 선정기준
  - 본 연구는 다자성양자사업에 대한 본격적인 평가에 앞서 현황분석을 통해 평가대상 선정기준을 도출함 (현황분석 상세내용은 2장 참고)
  - 선정 기준으로 ① 분야, ② 중점기구, ③ 사업유형, ④ 2016 다자전략방향, ⑤ 다자성양자사업 시행기관 등 5가지 기준을 고려할 수 있음



〈표 1-8〉 5대 기준에 따른 다자성양자 사업현황 분석 결과 요약

분야	사업유형	중점기구 (예산 상위기관)	시행기관 (예산 상위부처)	2016 다자전략방향
1) 인도적지원 2) 거버넌스 3) 보건 4) 농업 5) 교육	1) 프로젝트 2) 프로그램 3) 개발컨설팅/ 기술협력 4) 연수 5) 봉사단	1) UNDP 2) WFP 3) UNICEF 4) WHO 5) UNHCR 6) ASEAN	1) 외교부 2) KOICA 3) 농림축산식품부 4) 보건복지부 5) 산림청 6) 교육부	취약국 SDGs 이행 중남미/아프리카

○ 2016~2019년 기간 동안 실시된 186개 사업 중에서 5대 선정기준에 해당하여 평가의 필요성이 있는 사업, 사업이 종료되어 평가가 가능한 평가대상 사업 목록을 확정함

○ 이를 바탕으로 시행부처와 시행기관의 의견을 수렴하여 평가가능성 여부를 협의한 후 최종적으로 (시범)평가대상을 선정함

- 종료사업을 위주로 평가대상 선정
- 회원국으로서 부담금, 기부금 납부 사업 등 평가가 어려운 사업은 제외
- 사업목록 중 국제기구 운영지원사업, 인건비 지원사업, 계속사업 등이 다수 확인됨. 동 유형의 사업에 대해서도 평가 가능성 여부 검토 필요

□ 시범평가 대상사업

○ 시행기관과 협의를 통해 최종적으로 다음 3개 사업에 대해 시범평가를 실시하여 평가프레임워크 적용가능성을 점검함

〈표 1-9〉 시범평가 대상사업

사업명 (단위사업-세부사업-내역사업)	분야	사업 유형	국제 기구	시행 부처/공공 기관	다자협력 전략 정합성 여부	기간	예산 (USD)
UNICEF 가나 생애주기에 따른 인적자원개발 (2013-2016)	교육/보건 (다분야)	프로젝트	UNICEF	KOICA	해당 (아프리카)	2013.7~ 2016.12	4,500,000
국제농업협력(ODA) 아프리카 지속가능한 농업개발을 위한 능력개발 및 우수사례교환	농림 수산	프로젝트	FAO	농림 축산 식품부	해당 (SDGs)	2014.11.1 ~ 2019.6.30	1,756,445
글로벌교육지원사업	교육	프로젝트	UNESCO	교육부	해당	2015.5.6.	1,000,000

사업명 (단위사업-세부사업- 내역사업)	분야	사업 유형	국제 기구	시행 부처/공공 기관	다자협력 전략 정합성 여부	기간	예산 (USD)
(ODA) UNESCO 아시아- 태평양 지역의 소통과 통합 증진을 위한 교육 협력사업-세계시민교육 을 위한 교사준비 (Preparing Teachers for Global Citizenship Education)					(SDGs)	~ 2019.7.31	

#### □ 메타평가 대상

- 국내에서 다자성양자사업에 대한 평가가 진행된 적이 많지 않음. 프로젝트 사업 중 종료사업에 대해 부처에 평가보고서 제출을 요구하여 기상청 WMO 다자성양자사업에 대한 평가보고서 1건을 수집함
- 그 외 평가보고서가 공개된 연구보고서 3건을 수집하여 총 4건의 평가보고서에 대해 메타평가를 실시함

### 3. 조사방법

#### □ 문헌조사

- 평가대상 사업을 실시한 부처 및 시행기관에 대해 사업계획서, 중간보고서, 최종보고서, 종료평가 결과보고서 등 문서를 요청함
- 평정기준에 맞게 서면자료를 검토함

#### □ 국내 관계기관 현장실사 및 국외 관계기관 면담

- 일시: 2020.11.10.~18
- 코로나 19로 인해 현지조사 불가능하여 현지조사를 대체하여 국내 현장실사를 실시함. 다자성양자사업을 수행한 국내 관계부처 면담을 통해 정량 및 정성자료를 확보하여 평가를 진행함
- 이해관계자 면담을 위해 사전에 면담지 및 요청자료 목록을 전달하고 인터뷰를 실시함

〈표 1-10〉 사업평가를 위한 국내 시행기관 및 국제기구 멀티바이 사업 담당자 면담

일시	관계부처
2020.11.10.(화)	교육부 교육국제화담당관실, 국제교육협력담당관실
2020.11.11.(수)	KOICA 다자협력인도지원실
2020.11.17.(화)	농림축산식품부 국제협력총괄과
	농림축산식품부-FAO 멀티바이 사업 담당자(Program officer)
2020.11.18.(수)	외교부 다자협력인도지원실
2020.11.18.(수)	FAO 본부 멀티바이 사업 담당자(Decent Rural Employment Policy Officer)

- 현지 사무소 면담 및 수혜자 대상 조사 등이 불가능하여 해외 관계기관 인터뷰에 대한 연구계획을 변경함
  - 본 평가의 대상이 되는 농림부-FAO 사업을 관리했던 책임자가 국내 거주중임을 파악하여 당시 평가대상 멀티-바이 사업을 담당자를 인터뷰함
  - 현재 FAO 본부에서 다양한 공여기관들과 FAO 의 멀티-바이 사업을 담당하고 있는 담당관을 화상인터뷰 하여 한국의 멀티-바이 사업에 대한 전반적인 상황을 인터뷰함
  - 면담을 위해 사전에 면담지 및 요청자료 목록을 전달하고 인터뷰를 실시함

□ 주요국 멀티-바이 사업 성과관리 현황 서면인터뷰

- 일시: 2020.9.14.~2020.9.22.
- 코로나 19로 인해 해외출장 등이 불가함에 따라 주요국 사례조사를 위해 서면인터뷰를 실시함. 스웨덴 SIDA 평가담당자와 서면인터뷰를 통해 스웨덴의 멀티-바이 사업 평가 현황을 조사함
- 인터뷰 대상: SIDA 다자협력실 (Head of Multilateral Cooperation Unit)
- 서면질문 주요 내용
  - 스웨덴의 멀티-바이 사업 전략 주요 내용
  - 스웨덴 멀티-바이 사업 추진 현황
  - SIDA의 멀티-바이 사업 평가방법

□ 메타평가

- 일시: 2020.11.16.~22
- 평가분야 전문가 및 국제개발협력 관련 경험이 있는 전문가 3인이 메타평가에 참여
- 본 연구에서 설정한 메타평가 프레임워크를 반영한 상위평가 질문지에 따라서 메타평가를 실시하여 정량점수 및 시사점을 도출함
- 메타평가 대상: 총 4개 평가보고서

□ 정책대안 도출을 위한 전문가 자문

○ 일시: 2020.11.11.~30

○ 국제기구와 다자성양자 사업을 수행한 경험이 있는 전문가(7인) 자문을 통해 다자성양자사업 기획 및 집행 관련 개선방안을 도출함

PART

2

## 다자성양자 사업 현황 분석

제1절 국제기구와의 다자성양자 사업 현황 분석

제2절 우리정부 다자협력 전략과의 정합성 분석

제3절 주요 공여국의 다자성양자 원조 현황 분석



## 제2장 다자성양자 사업 현황 분석

### 제1절 국제기구와의 다자성양자 사업 현황 분석

#### 1. 다자성양자 원조 현황

##### □ 다자성양자 원조예산 현황

- 2018년 기준 한국의 ODA 규모는 25.3억 달러이며, 양자원조 19.1억 달러(75.4%), 다자성양자 원조 3.13억 달러(12.4%), 다자원조 6.23억 달러(24.6%)
- 우리나라 다자성양자 원조 규모는 2018년 기준 3.13억달러로 전체 ODA에서 12.4% 차지
- 다자성양자 원조 비중은 2011년 5.9%에서 2018년 12.4%로 꾸준히 증가세를 보임

〈표 2-1〉 한국 다자성양자 원조 비중 변화 (2011~2018년)

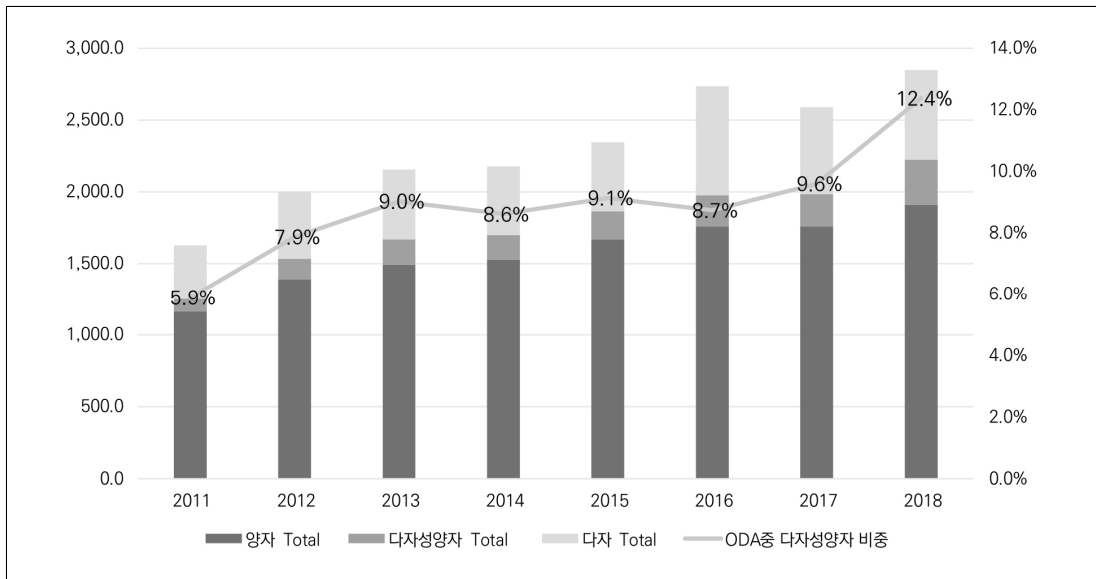
(단위 :백만 달러)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
양자 ODA	1161.2	1389.3	1492.0	1527.9	1668.3	1757.8	1757.6	1910.0
다자 ODA	376.1	467.1	483.7	476.9	481.0	755.9	605.4	623.8
다자성양자 ODA	90.5	146.1	178.4	172.8	196.4	219.6	226.8	313.7
ODA 중 다자성양자 비율	5.9%	7.9%	9.0%	8.6%	9.1%	8.7%	9.6%	12.4%

주 : 2018년 고정가격, 총지출(Gross disbursement) 기준

자료 : OECD Stats. <https://stats.oecd.org/> 바탕으로 저자 작성 (최종접속일: 2020.7.29.)

〈그림 2-1〉 한국 다자성양자 원조 비중 변화 (2011~2018년)



주 : 2018년 고정가격, 총지출(Gross disbursement) 기준

자료 : OECD Stats. <https://stats.oecd.org/> 바탕으로 저자 작성 (최종접속일: 2020.7.29.)

- 2차 국제개발협력 기본계획에서 양자원조와 다자원조의 비중 목표를 75:25 로 정한 이후 다자원조의 비중은 25% 내외로 유지되고 있음
- DAC 회원국들의 다자원조 비중은 평균 30%로 우리나라 다자원조 예산은 5% 정도 낮음

〈표 2-2〉 OECD DAC 양자/다자원조 비중 (2011~2018년)

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
DAC	양자	71.1%	70.1%	69.8%	69.5%	71.7%	71.1%	71.6%	70.1%
	다자	28.9%	29.9%	30.2%	30.5%	28.3%	28.9%	28.4%	29.9%
한국	양자	74.7%	74.1%	74.6%	75.2%	76.7%	68.9%	73.4%	74.3%
	다자	25.3%	25.9%	25.4%	24.8%	23.3%	31.1%	26.6%	25.7%

주 : 2018년 고정가격, 순지출(Net disbursement) 기준

자료 : OECD Stats. <https://stats.oecd.org/> 바탕으로 저자 작성 (최종접속일: 2020.7.29.)

- DAC 회원국 평균 다자원조예산 증가율은 하락 또는 소폭 상승하는 추세이나 다자성양자 원조의 증가율은 다자원조 증가율에 비해 높음. 한국은 DAC 회원국 평균에 비해 다자원조 예산 증가율과 다자성양자 증가율도 높은 편임



〈표 2-3〉 다자협력 예산 연증가율 (2010~2017년)

		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
D A C	순수다자 연증가율	3.4%	-0.2%	-0.5%	6.4%	2.7%	-1.5%	13.2%	-2.2%
	다자성양자 연증가율	-6.4%	12.5%	-4.6%	9.3%	9.1%	1.5%	15.3%	7.5%
한 국	순수다자 연증가율	2.2%	15.7%	24.4%	3.7%	-1.1%	1.6%	57.2%	-19.9%
	다자성양자 연증가율	-20.0%	68.2%	62.1%	13.4%	4.5%	14.6%	11.8%	3.2%

주: 2017년 고정가격, 순지출 기준

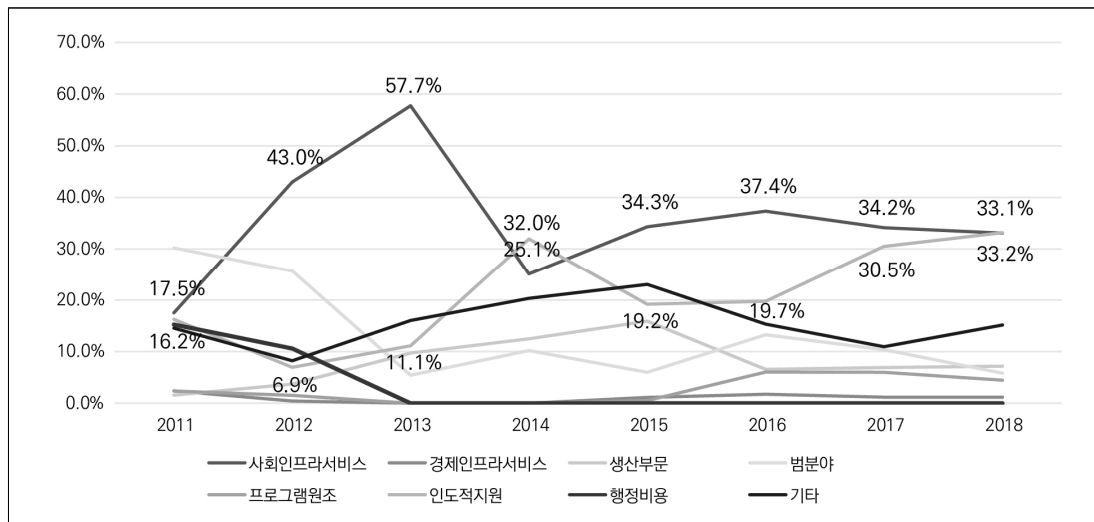
자료: OECD Stats. <https://stats.oecd.org/>, 대외경제정책연구원(2019) 재인용

## 2. 분야별 현황

### □ 다자성양자 원조 분야별 현황

- 우리나라 다자성양자 분야별 지원은 2018년 기준 인도적지원 분야가 33.2%, 사회인프라 분야가 33.1%로 가장 높은 비중을 보임
- 2011년 이후 인도적지원 분야에 대한 원조가 꾸준히 증가하고 있는 것이 특징임. 반면 생산부문, 범분야에 대한 원조는 하향세를 보임

〈그림 2-2〉 우리나라 다자성양자 원조 분야별 비중 변화 (2011~2018년)

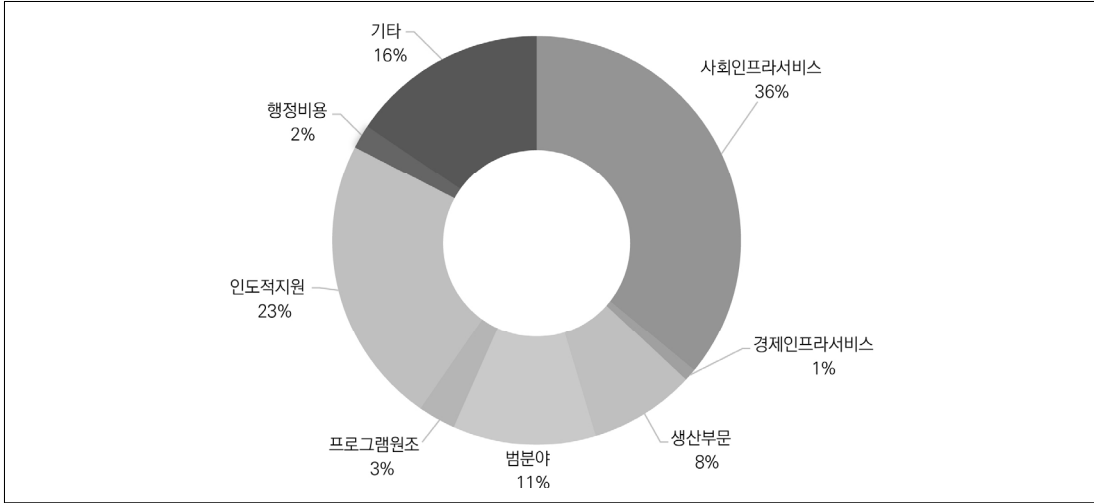


주 : 2018년 고정가격, 총지출(Gross disbursement) 기준

자료 : OECD Stats. <https://stats.oecd.org/> 바탕으로 저자 작성 (최종접속일: 2020.7.29.)

○ 다자성양자 원조 2011년~2018년 8개년 총합 기준으로는 사회인프라 서비스 36%로 가장 많은 원조를 지원, 인도적지원 23%를 차지함

〈그림 2-3〉 우리나라 다자성양자 원조 분야별 비중 (2011~2018년 총합)



주 : 2018년 고정가격, 총지출(Gross disbursement) 기준

자료 : OECD Stats. <https://stats.oecd.org/> 바탕으로 저자 작성 (최종접속일: 2020.7.29.)

#### □ 다자성양자 원조 세부 분야별 현황

○ 세분화해보면 2011-2018년 원조총액 기준 긴급구호가 21.6%, 거버넌스 및 시민사회 12.9%, 보건 11.1%, 농림어업 7.7%, 교육 6.2% 순서로 지원됨

〈표 2-4〉 우리나라 다자성양자 원조 세부 지원 분야 (2011~2018년 합계)

순번	분야별	금액 (백만달러)	비중	순번	분야별	금액 (백만달러)	비중
1	긴급구호	333.9	21.6%	12	에너지	12.5	0.8%
2	거버넌스 및 시민사회	199.8	12.9%	13	식수위생	9.8	0.6%
3	보건	171.6	11.1%	14	무역정책 및 규제	4.5	0.3%
4	농림어업	119.5	7.7%	15	공업·광업·건축업	3.8	0.2%
5	교육	96.1	6.2%	16	관광	1.6	0.1%
6	개발식량원조	46.1	3.0%	17	재해방지 및 대비	1.5	0.1%
7	기타 사회인프라 서비스	40.5	2.6%	18	정보통신	1.4	0.1%
8	인구, 생식보건	37.9	2.5%	19	비즈니스, 기타서비스	1.3	0.1%
9	공여국 관리비용	29.2	1.9%	20	미배분/불특정	234.0	15.5%
10	환경보호	23.5	1.5%	21	기타 범분야	151.2	9.8%
11	재건구호	18.8	1.2%		총합	1544.3	100%

주 : 2018년 고정가격, 총지출(Gross disbursement) 기준

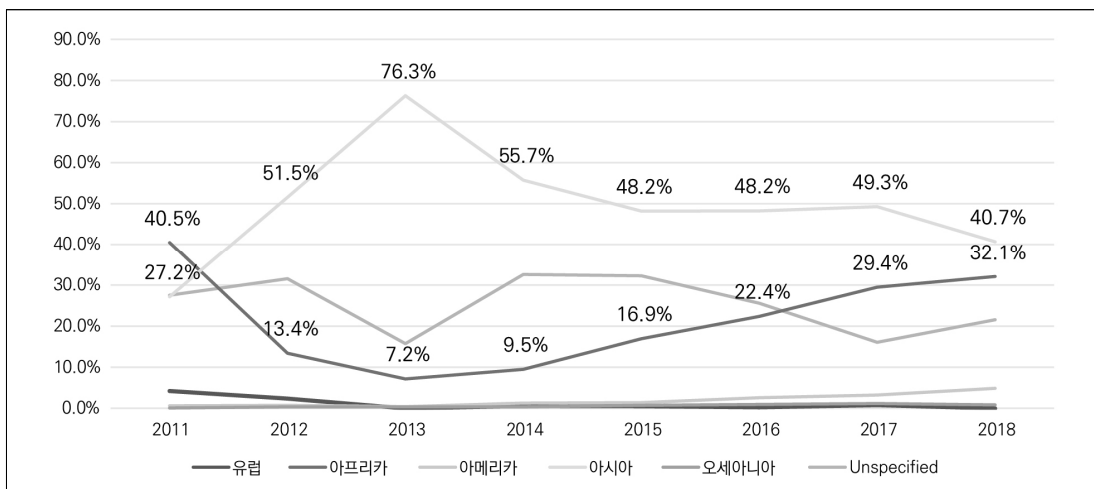
자료 : OECD Stats. <https://stats.oecd.org/> 바탕으로 저자 작성 (최종접속일: 2020.7.29.)

### 3. 지역별 현황

#### □ 지역별 현황

- 우리나라 다자성양자 원조 2018년 기준 아시아가 40.7%, 아프리카 32.1% 등 두 지역이 가장 높음
  - 2011년 이후 아시아 비중이 감소하고 아프리카 비중이 증가하고 있는 것이 특징적임
  - 사하라 이남지역에 대한 비중이 2012년 8.6%에서 꾸준히 증가하여 2018년 29.4%를 차지함
  - 아시아에 대한 원조는 2012-2013년 분쟁취약지역에 대한 인도적 지원으로 크게 확대된 후 꾸준히 감소함
  
- 아메리카 및 오세아니아 지역에 대한 원조는 2018년 기준 5.4%를 차지. 중남미 지역은 4.5%(북·중앙아메리카 2.7%, 남아메리카 1.8%), 오세아니아 0.9%등 타 지역에 비해 낮은 지원 비중을 보임
  - 아메리카 및 오세아니아 지역에 대한 원조는 2013년 이후 꾸준히 증가세를 보임
  - 북·중앙아메리카에 대한 원조 비중은 2011년 0.2%에서 2018년 2.7%로 증가하였고, 남아메리카에 대한 원조는 2011년 0.4%에서 2018년 1.8%로 증가함

〈그림 2-4〉 우리나라 다자성양자 원조 지역별 비중 변화 (2011~2018년)



주 : 2018년 고정가격, 총지출(Gross disbursement) 기준

자료 : OECD Stats. <https://stats.oecd.org/> 바탕으로 저자 작성 (최종접속일: 2020.7.29.)

〈표 2-5〉 우리나라 다자성양자 원조 지역별 비중 변화 (2011~2018년)

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
유럽		4.2%	2.4%	0.0%	0.6%	0.5%	0.2%	0.8%	0.0%
아프리카	사하라 이북	1.4%	0.0%	0.0%	0.7%	0.5%	0.5%	1.3%	0.9%
	사하라 이남	27.5%	8.6%	7.1%	8.4%	16.1%	21.0%	27.6%	29.4%
	아프리카 전역	11.6%	4.8%	0.1%	0.4%	0.3%	0.9%	0.6%	1.8%
아메리카	북&중앙아메리카	0.2%	0.5%	0.2%	0.8%	0.7%	1.6%	1.6%	2.7%
	남아메리카	0.4%	0.0%	0.0%	0.2%	0.4%	0.8%	1.2%	1.8%
	아메리카 전역	0.0%	0.2%	0.2%	0.3%	0.3%	0.2%	0.4%	0.3%
아시아	동남아시아	4.9%	4.6%	3.7%	4.3%	3.2%	3.4%	4.2%	3.4%
	남&중앙아시아	8.3%	39.3%	63.9%	32.9%	30.0%	27.4%	19.5%	14.2%
	중동	0.0%	2.8%	1.8%	10.4%	6.0%	7.1%	13.3%	14.5%
	아시아 전역	13.9%	4.8%	6.9%	8.2%	9.0%	10.4%	12.3%	8.6%
오세아니아		0.1%	0.4%	0.4%	0.4%	0.8%	1.0%	1.2%	0.9%
기타		27.5%	31.5%	15.8%	32.5%	32.2%	25.6%	16.0%	21.5%
총합		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

주 : 2018년 고정가격, 총지출(Gross disbursement) 기준

자료 : OECD Stats. <https://stats.oecd.org/> 바탕으로 저자 작성 (최종접속일: 2020.7.29.)

#### □ 국가별 현황

- 국가별 지원액을 2011-2018년 8개년 총합 기준으로 살펴봄. 아프가니스탄, 아시아 지역, 시리아, 이라크, 사하라 이남 아프리카, 아프리카 지역 등의 순서로 지원을 함.
- 분쟁갈등 취약국인 아프가니스탄, 시리아, 이라크 등에 지원이 집중

〈표 2-6〉 우리나라 다자성양자원조 국가별 현황 상위 20개국 (2011~2018년 합계)

	국가	금액 (백만달러)	비중		국가	금액 (백만달러)	비중
1	아프가니스탄	384.8	24.9%	12	필리핀	17.8	1.2%
2	아시아 전반	141.3	9.2%	13	방글라데시	17.0	1.1%
3	시리아	49.8	3.2%	14	DR콩고	16.7	1.1%
4	이라크	41.0	2.7%	15	모잠비크	16.2	1.0%
5	사하라 남부	38.1	2.5%	16	수단	15.6	1.0%
6	아프리카 전반	27.9	1.8%	17	네팔	14.6	0.9%
7	탄자니아	26.7	1.7%	18	케냐	14.3	0.9%
8	우간다	26.1	1.7%	19	말리	12.9	0.8%
9	예멘	25.6	1.7%	20	캄보디아	12.8	0.8%
10	에티오피아	24.7	1.6%	21	기타 범분야	151.2	9.8%
11	르완다	18.4	1.2%				

주 : 2018년 고정가격, 총지출(Gross disbursement) 기준

자료 : OECD Stats. <https://stats.oecd.org/> 바탕으로 저자 작성 (최종접속일: 2020.7.29.)

- 국가별로는 2011~2018 원조총액 기준 아프가니스탄이 24.9%로 가장 많은 원조를 지원받음  
- 아프가니스탄 내전 발생한 2012년 이후 이루어진 사회인프라, 인도적 지원, 생산부문 분야에 대한 집중 지원으로 인함
- 사하라 남부 2.5%, 아프리카 전역에 대한 지원 1.8%, 탄자니아 1.7%, 우간다 1.7%, 에티오피아 1.6%, 르완다 1.2% 등 아프리카 개별 국가에 대한 지원이 대체로 높은 편임
- 반면 아시아 국가는 아시아 지역 전역에 대한 지원비중이 9.2%로 가장 높고, 국별 지원 비중은 아프리카 국가들보다 대체로 낮음
- 중남미 국가는 국가당 지원액이 적어 상위 20개국에 들지 않았으나 쿠바, 과테말라, 콜롬비아, 에콰도르 등의 나라 등이 있음

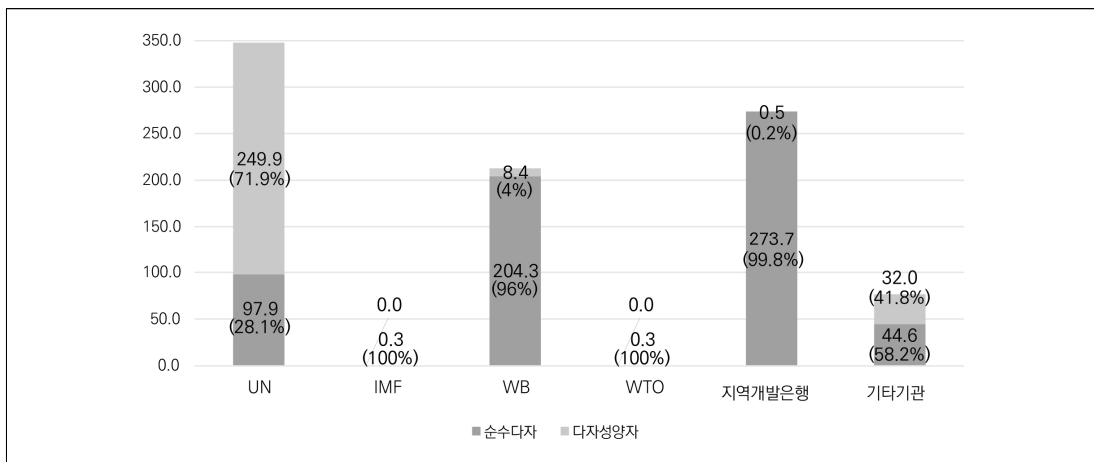
#### 4. 기구별 현황

##### □ UN기구와 다자은행기구 지원 현황

- 한국의 다자원조를 순수다자와 다자성양자로 구분하여 살펴봄. 다자성양자 지원을 다자기구별로 분석해보면, 2018년 기준으로 UN기구에 대한 지원이 71.5%로 가장 많고, 세계은행그룹 2.5%, 지역개발은행 0.1%의 비중을 차지함. 기타 다자기구에 대한 지원이 8.0%를 차지함
- 2018년 기준 UN에 대한 지원 중 순수다자의 비율은 28.1%, 다자성양자의 비율은 71.9%임. 기타기관의 경우 58.2%가 순수다자, 41.8%가 다자성양자임. 반면, 세계은행과 세계무역기구, 지역개발은행은 대부분 순수다자 형태로 지원되고 있음

〈그림 2-5〉 우리나라 다자성양자 원조 기구별 비중 (2018)

(단위 : 백만 \$)

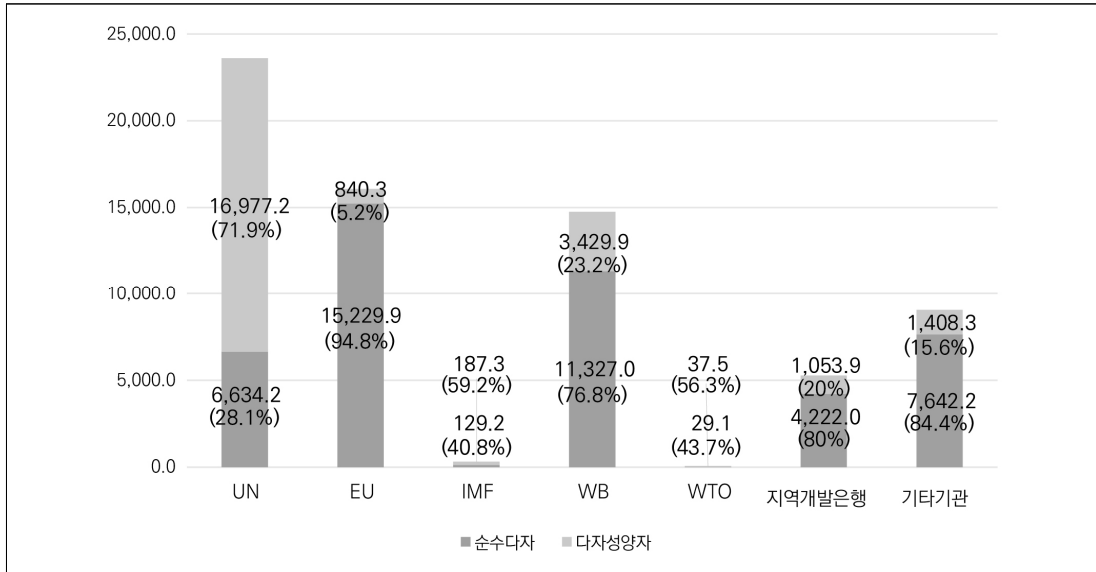


주 : 2018년 고정가격, 총지출(Gross disbursement) 기준

자료 : OECD Stats. <https://stats.oecd.org/> 바탕으로 저자 작성 (최종접속일: 2020.7.29.)

〈그림 2-6〉 DAC 회원국 다자성양자원조 기구별 비중 (2018)

(단위 : 백만\$)



주 : 2018년 고정가격, 총지출(Gross disbursement) 기준

자료 : OECD Stats. <https://stats.oecd.org/> 바탕으로 저자 작성 (최종접속일: 2020.7.29.)

○ DAC 회원국들의 일반현황을 살펴보면, 2018년 기준 UN 기구에 대한 지원 중에서 71.9%는 다자성양자, 28.1%는 순수다자 형태로 지원됨. 세계은행은 23.2%가 다자성양자 76.8%가 순수다자임. 기타기관은 15.6%가 다자성양자, 84.4%가 순수다자임

○ 우리나라와 DAC의 다자성양자 대 순수다자의 비율을 살펴보면, 세계은행, 지역개발은행에 대한 다자성양자는 그 비중이 적은 반면 기타기관에 대한 다자성양자의 비중이 큰 편임

□ 기구별 현황

○ 우리나라 다자성양자 원조 주요 협력 기구는 UNDP, WFP, UNICEF, UNHCR 등임

○ 2011~2018년 기준 다자성양자 원조에서 UN그룹에 속하는 UNDP가 17.4%로 가장 높은 비중을 보였으며 WFP 15.1%, UNICEF 12.0%, UNHCR은 6.4%, ASEAN은 6.0%를 지원 받음

〈표 2-7〉 우리나라 주요 협력 다자기구 다자성양자 현황 (2011~2018년 합계)

(단위: 백만 달러)

순위	다자성양자		
	기구명	금액	비중
1	UNDP	267.9	17.4%
2	WFP	233.3	15.1%
3	UNICEF	185.8	12.0%

다자성양자			
	기구명	금액	비중
4	UNHCR	98.3	6.4%
5	ASEAN	92.6	6.0%
6	기타 UN 기구	65.6	4.2%
7	WHO - 자발적기여	59.2	3.8%
8	UNESCO	56.0	3.6%
9	UNPFA	40.7	2.6%
10	IBRD	38.8	2.5%
11	WHO -의무 부담금	33.6	2.2%
12	OECD (기술협동조합특별기금 출연)	28.9	1.9%
13	ESCAP	23.5	1.5%
14	FAO	20.2	1.3%
15	UN OCHA	19.8	1.3%
16	IOM	19.6	1.3%
17	AfDB	17.2	1.1%
18	WIPO	15.8	1.0%
19	기타 다자기구	227.2	14.7%
	합계	1544.2	100%

주 : 2018년 고정가격, 총지출(Gross disbursement) 기준

자료 : OECD Stats. <https://stats.oecd.org/> 바탕으로 저자 작성 (최종접속일: 2020.7.29.)

## 5. 사업 유형별 현황

### □ 사업유형별 현황

- 사업유형별 현황분석을 위해 2016-2019년 연단위 ODA 시행계획 기준으로 분석을 실시함.
  - 계속사업을 1개 사업으로 간주하여 사업 개수를 계산함. 총 사업예산은 연간 예산액을 합계하여 계산함.
- 2016~2019년(4개년) 사업예산 기준 프로젝트 유형이 44%, 프로그램유형이 32.5%로 두 유형이 전체의 76.5%를 차지하였음. 기타 유형이 12.9%, 기타기술협력 4.1%로 뒤를 이음
- 사업개수 기준 프로젝트가 129개로 40.6%를 차지, 기타기술협력 40개 (12.6%), 개발건설 텅이 32개(10.1%)의 비중을 보임
- 개발건설 텅 사업 32개 중 31개를 기획재정부에서 수행

〈표 2-8〉 우리나라 다자성양자 사업 유형별 분류 (2016~2019년)

구분	사업수(개)	비율	총사업예산(억원)	비중
프로젝트	129	40.6%	4058.69	44.0%
프로그램	18	5.7%	2990.84	32.5%
기타기술협력	40	12.6%	381.47	4.1%
개발컨설팅	32	10.1%	137.31	1.5%
연수사업	7	2.2%	70.02	0.7%
봉사단파견	4	1.3%	35.93	0.4%
민관협력	2	0.6%	3.59	0.0%
기타	78	24.5%	1191.30	12.9%
행정비용	8	2.5%	344.72	3.7%
총계	318		9213.87	

주 : 2016~2019 4개년도 부처별 시행계획 기준 작성

#### □ 사업유형 분류상 문제점

##### ○ 부처별로 사업 유형 구분 기준이 상이함

- 대다수 부처에서 분담금, 기여금 형식의 원조를 ‘프로젝트’, ‘프로그램’, ‘기타기술협력’, ‘기타’ 등으로 상이하게 분류함
- 분담금/출연금/회비 형태의 사업이 ‘프로젝트/프로그램/기타기술협력’으로 분류된 건이 전체의 67건

##### ○ 동일 부처 내에서도 모호한 분류 기준 적용

- (예시) 외교부 : 한-ASEAN FTA 경제협력기금은 ‘프로젝트’로, 한-ESCAP 협력기금 사업은 ‘기타기술협력’으로 분류
- 과학기술부 : 공공행정 분야 분담금 지원에서 개발은행 협력지원 사업은 ‘프로젝트’로, 한-UNDP 협력사업 부담금은 ‘기타기술협력’으로 분류
- 보건복지부 : 동일 분야 분담금 지원사업에서 국제암연구소 부담금은 ‘프로젝트’로, 세계보건기구 담배규제기본협약 부담금은 ‘기타’로 분류
- 교육부, 농림축산식품부, 산림청 등 : 전체 사업을 ‘프로젝트’ 유형으로 기재

## 6. 부처별 현황

#### □ 부처별 다자성양자 사업 현황

- 정부 각 부처별 현황분석을 위해 2016-2019년 연 단위 ODA 시행계획 기준으로 분석을



실시함. 28개 정부부처 및 공공기관이 다자성양자사업에 참여하고 있음.

- 계속사업을 1개 사업으로 간주하여 사업 개수를 계산함. 총 사업예산은 연간 예산액을 합계하여 계산함.
- 동일한 사업명이지만 지역, 국가가 다른 경우는 다른 사업으로 간주함

○ 총 사업예산 기준, 외교부와 외교부 산하 한국국제협력단(KOICA)이 총 58.3%로 과반 이상의 비중을 차지함. 이어서 농림축산식품부가 11.2%, 인사혁신처 6.2%, 보건복지부가 5.0%, 산림청 3.1%의 비중을 보임

○ 총 사업수 기준 한국국제협력단(KOICA)이 56개로 전체의 17.6%, 외교부가 50개로 15.7%를 차지함  
 - 두 부처 모두 총 사업액 기준으로도 높은 비중을 보임

○ 기획재정부는 사업수 44개로 총 사업수 대비 13.8% 비중을 보이고 있으나 사업 액수 기준 1.7%의 비중을 보임  
 - 소규모 개발컨설팅 사업을 다수 수행한 것으로 인함

〈표 2-9〉 우리나라 다자성양자 사업 정부부처별 분류

구분	사업수(개)	비율	총사업예산(억원)	비율
외교부	50	15.7%	4149.33	45.0%
한국국제협력단(KOICA)	56	17.6%	1408.07	15.3%
농림축산식품부	11	3.5%	1035.76	11.2%
인사혁신처	1	0.3%	570.07	6.2%
보건복지부	9	2.8%	458.02	5.0%
산림청	17	5.3%	286.74	3.1%
교육부	10	3.1%	248.39	2.7%
환경부	15	4.7%	171.59	1.9%
기획재정부	44	13.8%	154	1.7%
국토교통부	4	1.3%	133.55	1.4%
지방자치단체	9	2.8%	83.02	0.9%

주 : 2016~2019 4개년도 부처별 시행계획 기준 작성 (사업액 기준 1% 미만의 부처는 표에서는 제외함)

#### □ 부처별 주요 협력기구

- 각 부처별로 주요 협력기구, 주요분야 등을 분석함
  - 대부분의 부처들이 각 부처 전문성에 부합하는 기구와 협력을 하고 있음
  - 세부사업명으로 판단했을 때 부처의 업무와 정합성이 확인됨

〈표 2-10〉 우리나라 다자성양자 사업 부처별 주요 협력기구 및 분야

부처	주요분야	주요협력기구	부처정합성
고용노동부	공공행정	ILO (국제노동기구)	○
공정거래위원회	공공행정	UNCTAD (국제연합무역개발회의)	○
과학기술정보통신부	공공행정, 기타	UNDP (유엔개발계획), 지역개발은행	과학기술 관련 사업 분담금 다수
교육부	교육	UNESCO (국제연합 교육 과학 문화 기구)	○
국무조정실	공공행정	IBRD (국제부흥개발은행)	사업명 : 세계은행과의 공동사업
국토교통부	산업에너지	아프리카연합, 유엔해비타트	도시개발 및 자원공간 관련 사업
기상청	환경	WMO (세계기상기구)	○
기획재정부	공공행정, 기타	다자개발은행, 지역개발은행	KSP사업, 차관 다수
농림축산식품부	농림수산	WFP(세계식량계획), IFAD(유엔국제농업개발기금) 등	○
농촌진흥청	농림수산	AVRDC(아시아채소연구개발센터), APAARI(아태농업연구기관협의회) 등	○
문화재청	기타	ICCROM(국제문화재보존복구연구센터), IUCN(세계자연보전연맹), UNESCO 등	○
문화체육관광부	기타, 교육	UNESCO, WIPO(세계지식재산기구)	○
법무부	기타	UN CCPCJ UNODC (유엔 범죄예방 및 형사사법위원회 유엔마약범죄사무소)	○
보건복지부	보건	WHO(세계보건기구) 등	○
산림청	농림수산	FAO(국제식량농업기구), UNEP CBD (유엔 환경계획 산림생태계복원 협의회) 등	○
산업통상자원부	산업에너지	지역개발은행	기후변화협약대응, 에너지센터 사업 등
식품의약품안전처	보건	WHO_WPRO (세계보건기구 서태평양지역 사무처), 콜롬보플랜	○
여성가족부	공공행정	유엔여성기구	○
외교부	공공행정, 기타	UNDP, 지역개발은행 등	
인사혁신처	기타		국제기구고용휴직제도운영
조달청	공공행정	아시아개발은행	전자조달 사업
통계청	공공행정, 기타	OECD, ESCAP(유엔아태경제이사회위원회)	개도국통계지원, UNSIAP (아태통계연구소) 사업
특허청	기타	WIPO	○
한국국제협력단	공공행정, 교육, 보건 등	UNHCR(유엔난민기구), UNICEF(유엔아동기금), WFP, WHO 등	○
해양수산부	농림수산	SPREP(태평양지역환경프로그램기구), IBRD	어업감시시스템, 해양관측 사업
행정안전부	공공행정	UNCTAD, UNESCO, OECD, UN DESA (유엔 경제사회국)	전자정부, 거버넌스센터 관련 사업
환경부	환경	IUCN, UNEP, WHO, ESCAP	○

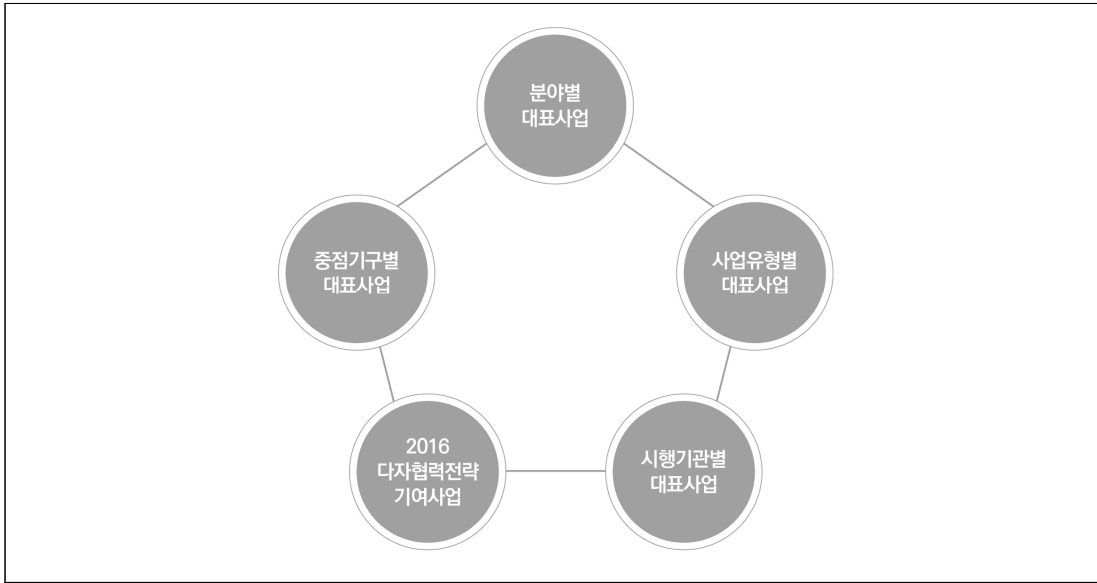
\* 4개년도 부처별 시행계획 기준 작성

## 6. 다자성양자 사업 평가대상 선정 기준 도출

### □ 현황분석 기반 평가대상 선정 기준(안)

- 다자성양자 사업에 대해 분야별, 유형별 평가를 실시하기 위해서 현황분석에 기반하여 선정기준을 결정함
- 선정 기준으로 ① 분야, ② 중점기구, ③ 사업유형, ④ 2016 다자전략방향, ⑤ 다자성양자 사업 시행기관 등 5가지 기준을 고려할 수 있음.
- 첫째, 분야별로는 우리나라가 다자성양자 사업을 가장 많이 지원한 △인도적지원, △거버넌스, △보건, △농업, △교육·문화 등에서 대표사업을 선정 가능
- 둘째, 중점기구로는 다자협력 5대 중점기구 UNDP, WFP, UNICEF, WHO, UNHCR 중 대표 기구를 선정 가능
- 셋째, 사업유형으로는 프로젝트/프로그램, 개발컨설팅, 연수사업, 기타/기타 기술협력, 봉사단파견 5가지 유형 중 선정 가능하나 프로젝트, 프로그램과 같이 평가가능성이 높은 사업 유형 중에서 선택하는 것이 바람직
- 넷째, 2016년 다자협력 전략목표에 기여 정도를 파악하기 위해서 취약국 지원사업, SDGs 이행지원 기여사업, 중남미/아프리카 등 양자지원 어려운 지역 대상사업 등 3가지 중 선정 가능
- 다섯째, 시행기관은 정부부처 중 다자성양자 사업을 가장 많이 수행하는 상위부처를 기준으로 적절하게 대표사업이 선정. 외교부, KOICA, 농림축산식품부, 보건복지부, 교육부 등이 사업예산 기준 상위부처임

〈그림 2-7〉 다자성양자 사업 평가대상 선정을 위한 5대 기준



□ 현황분석 기반 평가가능 사업 선정 과정

- 자료 제약으로 평가성 분석(Evaluability Assessment)을 실시할 수는 없지만 다자성양자 사업에 대해 세부사업명, 내역사업명, 시행부처, 국제기구, 사업유형 등의 정보를 종합해 볼 때 평가가능성이 높은 사업을 선별할 수 있음
- 다자성양자 사업 중 국제기구 회원국으로서 분담금 및 출연금, 인력파견, 국내 소재 국제기구 설립비용, 다국가 신탁기금 등에 대해서는 현실적으로 평가가 어려움
- 2016-2019년 총 318개 사업을 분류해 본 결과, 평가가능성이 높은 사업으로 186개 사업이 추출됨

구분	개수
국제기구 가입의무에 따른 분담금/출연금 등	51개
인력파견 비용, 국내 국제기구 설립 비용	22개
신탁기금(사업자정 신탁기금이지만 다국가 기금으로 평가 어려움)	89개
평가 가능한 사업	186개

- 2016~2019년 기간 동안 실시된 186개 사업 중에서 5대 선정기준에 해당하여 평가의 필요가 있는 사업, 사업이 종료되어 평가가 가능한 평가대상 사업 목록을 확정함
- 이를 바탕으로 시행부처와 시행기관의 의견을 수렴하여 평가가능성 여부를 협의한 후 최종적으로 평가대상을 선정함

## 제2절 우리정부 다자협력 전략과의 정합성 분석

### 1. 전략 정합성 분석 개요

#### □ 2016년 다자협력전략 분석

- 한국은 2016년 다자협력전략을 수립하고 다자협력의 3대 목표로 ① 2030 지속가능개발 의제 달성에 기여, ② 다자기구 역량강화를 통한 개발효과성 제고, ③ 우리나라 역할 증대 및 영향력 확대를 설정
- 다자협력의 5대 추진원칙으로 ① 양자협력과의 시너지 효과 창출, ② 효과적인 다자협력 추진, ③ 개도국의 지속가능개발 지원, ④ 국제적 위기 방지 및 해소에 기여, ⑤ 이해관계자간 상호협력 강화를 설정
- 다자원조 정책방향으로 5대 중점협력 다자기구 선정(UNDP, WFP, UNICEF, WHO, UNHCR), 다자기구 지원확대, 분담금 납부체계 개선, 성과관리 강화 등 4대 원칙 제시
- 다자성양자 원조 정책방향으로 양자협력과의 상호보완, 사업관리 강화, 성과관리 및 평가 강화, 부처간 정보공유 확대 등 4대 원칙 제시

〈표 2-11〉 2016 다자협력전략 중 다자성양자원조 정책방향

다자성양자원조의 정책방향	다자성양자는 ODA 정책적 활용도가 높으므로 양자협력과의 상호보완 및 평가를 강화하고 기관 간 협업체계를 구축하여 효과성 제고
추진원칙	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 양자협력과의 시너지 제고 및 보완                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 중남미·아프리카 지역, SDGs 개발의제 이행지원, 취약국·분쟁지역에 대한 지원</li> </ul> </li> <li>② 사업 관리 강화                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 기존 사업과의 중복여부 검토</li> <li>- 회의개최, 초청연수 등 일회성 사업 지양, 다자기구 역량을 강화할 수 있는 사업 지원</li> </ul> </li> <li>③ 성과관리 및 모니터링 강화                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3년 주기로 평가하여 국제개발협력위원회 보고</li> <li>- 외교부는 다자개발협력 분과위원회 운영</li> <li>- 약정서 성과관리 방안 명시</li> </ul> </li> <li>④ 부처간 정보공유 확대                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 국무조정실-주관기관 국장급 상시협의</li> <li>- 신탁기금 운영 및 평가 논의 및 협력 강화</li> </ul> </li> </ul>

□ 다자성양자 사업과 전략의 정합성 분석틀

- 2016년 다자협력전략 수립된 이후 다자성양자 원조가 이에 맞게 실시되었는지를 분석하기 위해서는 2016~2019년(평가기간) 다자성양자원조사업에 대해 분석을 시도함
- 정합성 분석을 위해서는 개별 사업의 시행계획서, 사업집행 중 경과보고서, 최종 결과보고서 등을 통해 분석틀에 맞춰 질문하는 것이 필요. 하지만 사업단위로 분석할 수 있는 자료 확보가 불가능하여 본 연구는 약식으로 정합성 분석을 실시함
- 다자성양자 원조의 정책방향을 참조하여 평가질문을 제시하고, 2016~2019 다자성양자 사업 전체에 대해 정합성을 점검함

〈표 2-12〉 다자성양자 사업 정합성 분석을 위한 평가 질문

전략적 목표	세부 과제	질문
양자협력과의 시너지 제고 및 보완	중남미·아프리카 지역 등 양자원조 비중이 낮은 지역 지원	중남미·아프리카 지역 등 양자원조 비중이 낮은 지역에 대한 지원을 증가하였는가?
	SDGs 개발의제 이행지원	SDGs 개발의제 이행에 직접적으로 기여하는 사업인가?
	취약국·분쟁지역에 대한 지원	취약국·분쟁지역에 대한 지원인가?
사업 관리 강화	기존 사업과의 중복여부 검토	관계부처간 협의를 통해 중복지원을 줄여야 하는 소규모 기금 또는 사업이 있는가?
	다자기구 역량을 강화할 수 있는 사업 지원	회의개최, 초청연수 등 일회성 사업이 아닌 프로젝트/개발컨설팅 사업인가? 다자기구의 전문성과 역량을 어느 정도 강화할 수 있는 사업인가?

## 2. 전략 정합성 분석

### (1) 양자협력과의 시너지 제고 및 보완 여부

□ 양자원조 비중 낮은 지역 지원 여부

- 양자원조는 아시아 지역에 원조가 집중되어 있음. 이를 보완하기 위해 다자성양자 사업을 통해 중남미, 아프리카 지역을 지원하기로 전략 방향을 설정함
  - 양자원조의 약 40%, 전체원조의 45% 아시아 지역에 배분됨
- 앞서 〈그림 2-4〉에서 보았듯이 2016년 다자협력전략 수립 이후 아시아 지역에 대한 사업 비중이 줄어들고 아프리카 지역에 대한 사업비중이 늘어나고 있음. 반면 중남미 지역에 대

한 원조는 소폭 상승하였으나 4.5%에 불과함.

- 아시아 지역: 2015년 48.2% → 2018년 40.7% (-7.5%)
- 아프리카 지역: 2015년 16.9% → 2018년 32.1% (+15.2%)
- 중남미 지역: 2015년 1.1% → 2018년 4.5% (+3.4%)

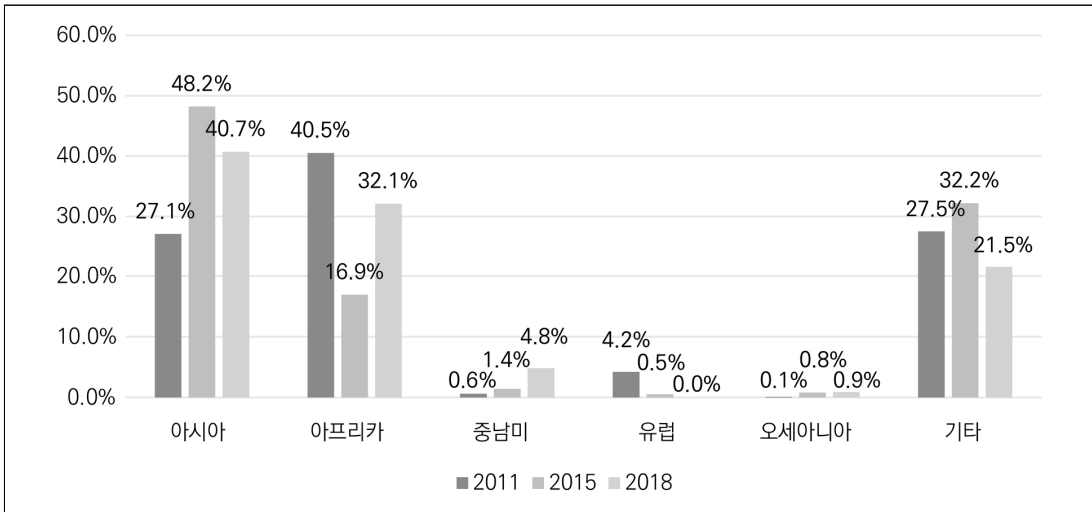
○ 국제기구를 통해 집행되는 사업의 특성 상 국가를 특정할 수 없는 경우가 전체의 20~30%를 차지함.

○ 지역적 관점에서 양자원조를 보완하기 위해서 아시아 지역 이외 아프리카, 중남미 지역을 전략적으로 선택하였음에도 불구하고 중남미, 아프리카 지역에 대한 원조 비율이 아시아 지역에 비해 낮음

○ (소결) 2016년 다자협력전략 이후 아시아 지역 원조 비중이 다소 낮아지고 있고, 아프리카 지역은 약 2배, 중남미 지역은 약 3배 비중이 증가한 점에서 긍정적으로 평가될 수 있음.

○ (개선사항) 여전히 중남미지역 원조의 절대적 비중이 낮은 점은 개선이 필요

〈그림 2-8〉 다자성양자 사업 지역별 비중 변화 (2011, 2015, 2018년)



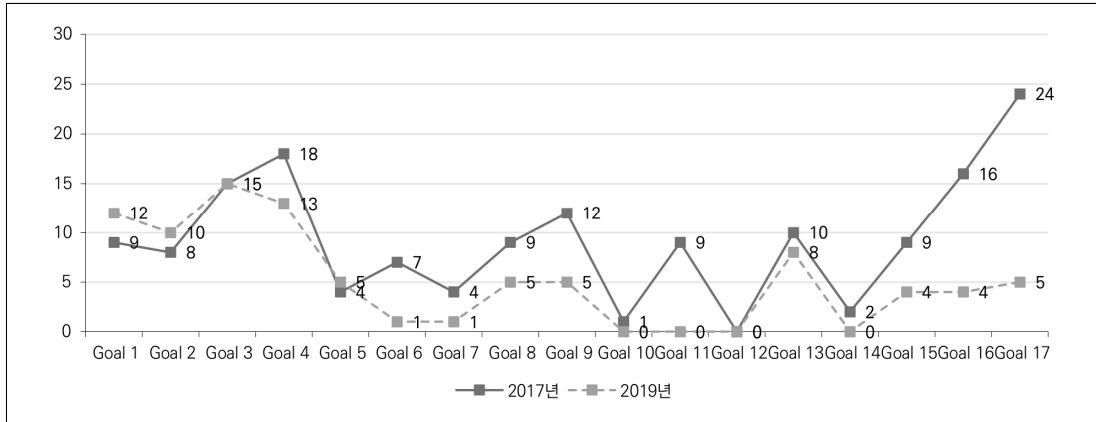
#### □ SDGs 이행 기여 여부

○ 다자성양자 사업에 대해 2019년 사업부터는 SDGs 17개 목표 중에 직접적으로 관련되는 1순위 목표와 간접적으로 관련되는 2순위 목표를 기재하도록 하고 있음

- 2017년과 2019년을 비교하여 SDGs 목표 연결 현황을 살펴본 결과, 2019년에는 대부분의 사업이 SDGs 목표 연계를 고려하여 사업계획을 수립하는 것으로 나타남
  - 2017년 총 125개 사업(행정비용에 해당하는 사업 3개 제외) 중 88개 사업이 SDGs 목표를 연결시켜 사업계획서를 작성하였고, 37개 사업은 관련 목표를 연결하지 않았음.
  - 2019년 총 167개 사업(행정성 경비 2개 사업 제외)중 162개 사업이 SDGs 목표와 연결하여 사업계획서를 작성함
  
- SDGs 목표와의 관련성을 보면 17개 목표에 대해 특별한 선택과 집중 없이 대부분의 목표를 망라하고 있음. 그 중에서 보건, 교육 목표와 연결되는 경우가 많음.
  - 2017년과 2019년 모두 SDGs 3번 목표 보건, 4번 목표 교육과 관련된 사업들이 많이 차지함.
  
- 2019년의 경우 SDGs 4번 목표 교육(11%, 18개), 16번 목표 거버넌스 및 평화(10%, 16개), 3번 목표 보건(10%, 15개) 순으로 나타남
  - 2020년 국제개발협력 시행계획에 따르면, 양자원조 사업들 중 교육(16.1%), 산업(14.0%), 보건(10.7%), 기아 종식(10.2%) 등의 목표에 선택과 집중하는 경향이 있음
  - 다자원조에서는 특정 분야에 대해 전략적 선택과 집중은 두드러지게 나타나지 않지만 교육, 보건, 거버넌스 관련 사업들이 많은 비중 차지
  
- 국제기구와의 사업임을 고려하여 SDGs 17번 목표 글로벌 파트너십(24개 사업, 15%)을 관련 목표로 제시한 사업이 가장 많음
  
- SDGs 목표 중 10번 목표 불평등, 12번 목표 지속가능한 소비와 생산에 해당하는 사업은 없음
  
- (소결) 양자원조가 SDGs 목표 중 교육, 보건 위주로 진행되는데 다자성양자 원조 역시 유사 분야에 집중되는 경향이 있음. 거버넌스 및 평화 관련 분야가 최근 증가한 것은 바람직한 현상.
  
- (개선사항) SDGs 목표 중 양자원조와 동일 분야를 지원할 경우, 시너지를 낼 수 있도록 대한민국 ODA 전략에 부합하는 유사 주제에 대해 사업을 발굴
  - (예) 교육부 아프리카 ICT 활용 교육혁신 지원 사업, 기획재정부 KSP-ADB 보편적 의료보장 달성을 위한 계획수립 지원



〈그림 2-9〉 다자성양자 사업 SDGs 목표 연계 변화 (2017, 2019년)



□ 취약국·분쟁지역에 대한 지원 증가 여부

- 2016년 다자협력 전략에서 다자성양자 사업의 정책방향으로 개별국가 중심의 양자지원이 어려운 취약국·분쟁지역에 대한 지원을 확대하기로 함.
- 최근 국제사회는 인도적지원-평화-개발협력을 연계하는 소위 HDP Nexus 접근법을 지향하며 ‘공동성과’를 추구하고 있음. 이러한 점에서 양자원조로 시행하기 어려운 분쟁 국가나 지역에 대해 다자기구의 국제적인 네트워크를 활용하고자 하는 정책방향이 바람직하다고 판단됨.
- 2016~2019년 기간 중 실시된 사업(약 318개) 중에서 취약국·분쟁 지역에서 분쟁 및 갈등 상황 중식, 관련된 긴급한 인도적 지원, 평화유지 활동 등과 직접적으로 관련성이 높은 사업의 예로는 다음 표와 같은 사업(19개)들이 있음

〈표 2-13〉 분쟁·취약국 관련 다자성양자 사업 목록

소관부처 (기관)	사업명	사업기간	국가명	국제기구명
외교부	소말리아 해적퇴치 연락그룹 (CGPCS) 신탁기금	2013~	소말리아 및 인근국(세이셸, 지부티, 에티오피아, 케냐 등)	UNDP
외교부	아프가니스탄 경제사회분야 지원사업	2013~2016	아프가니스탄	UNICEF, WFP, UNHCR 등
외교부	지뢰제거 및 피해자 지원 사업 재정기여를 위해 군축분야 인도적 지원 신탁기금 납부	계속	기타(지역미지정)	UNDP, UNMAS ITF
외교부	크메르루즈 전범재판소(ECCC) 사업분담금	2006~	캄보디아	

소관부처 (기관)	사업명	사업기간	국가명	국제기구명
외교부	군축분야 인도적 지원 신탁기금	1993~	기타(지역미지정)	
외교부	WFP 아프리카 난민의 식량안보 모니터링 시스템(mVAM) 구축사업	2016~2018	중앙아프리카공화국, DR콩고, 케냐, 말라위, 니제르, 나이지리아, 르완다, 소말리아, 남수단, 우간다	WFP
한국국제협력단	UNHCR 카메룬 동부지역 난민 공동체 개발사업 (2016~2018/550만불)	2016~2018	카메룬	UNHCR
한국국제협력단	UNHCR 콜롬비아 국내피난민 재정착 지원사업 (2014~2016/150만불)	2014~2016	콜롬비아	UNHCR
한국국제협력단	UNHCR 난민 아동(여아)의 양질의 교육에 대한 접근성 향상 사업 (2017~2019/500만불)	2017~2019	기타(다지역)	UNHCR
한국국제협력단	UNICEF 교육 및 보건 개선을 통한 소녀들의 보다 나은 삶 지원 프로그램(2017~2021/4,000만불)	2017~2021	요르단, 마다가스카르, 말리	UNICEF
한국국제협력단	UNDP 남수단 평화구축 강화 및 공동체 통합 지원사업	2018~2021	남수단	UNDP
한국국제협력단	UNMAS DR콩고 폭발물 및 무기 제거를 통한 평화 및 안정화 사업	2018~2019	DR콩고	UNMAS
한국국제협력단	UNDP DR콩고 북키부주 여성 및 청소년의 거버넌스 활동참여 지원사업	2018~2021	DR콩고	UNDP
한국국제협력단	UNDP 남수단 평화구축 강화 및 공동체 통합 지원사업	2018~2021	남수단	UNDP
한국국제협력단	UNHRC 남수단 평화를 위한 소녀교육 사업	2018~2021	남수단	UNHCR
한국국제협력단	UNMAS DR콩고 폭발물 및 무기 제거를 통한 평화 및 안정화 사업	2018~2019	DR콩고	UNMAS
한국국제협력단	IOM 중앙아프리카공화국 소외 공동체 복원력 증진 사업	2019~2022	중앙아프리카공화국	IOM
한국국제협력단	UNHCR 소말리아 난민, 국내 피난민 및 수용 공동체 통합 및 자립성 강화 사업	2019~2022	소말리아, 케냐	UNHCR
한국국제협력단	라오스불발탄제거지원2차사업	2019~2022	라오스	

주: United Nations Development Programme (UNDP), United Nations Mine Action Service (UNMAS), International Trust Fund for Demining and Mine Victims Assistance (ITF), United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR), International Organization for Migration (IOM), World Food Programme (WFP)

- 협력을 하는 국제기구는 UN개발계획(UNDP), UN난민기구(UNHCR), 국제이주기구(IOM), UN지뢰행동(UNMAS), 세계식량계획(WFP) 등
- 국내 소관부처 및 시행기구는 외교부와 한국국제협력단(KOICA) 등
  - 외교부는 군축분야 인도적 지원 신탁기금, 소말리아 해적퇴치 연락그룹 (CGPCS) 신탁기금, 아프가니스탄 경제사회분야 지원사업, 크메르루즈 전범재판소(ECCC) 사업분담금 등 신탁기금 지원
  - KOICA는 국제기구와 다자성양자사업을 직접 수행함
- 국가로는 소말리아, 남수단, 콩고민주공화국(DR콩고), 중앙아프리카공화국, 아프가니스탄, 요르단 등 현재 분쟁 및 내전을 겪고 있는 나라들에 대해 국제기구와 협력을 통해 지원함
- (소결) 2016년 이후 분쟁·갈등을 겪고 있는 취약국에서 사업이 다수 발굴되고 있는 점은 바람직하다고 볼 수 있음
- (개선사항) HDP Nexus 원칙(인도적지원-개발-평화를 연계)이 국제사회에서 중요한 국제개발협력의 정책방향으로 부상하고 있으므로 관련 사업을 지속적으로 추진. 외교부와 KOICA 이외 시행기관에서도 취약국의 취약성 해소를 위한 사업이 있을 경우 우선 추진하도록 사업발굴지침에 안내

## (2) 사업 관리 강화 여부

### □ 동일기구 중복사업 여부

- 2016 다자협력전략에서 주관기관(외교부, 기획재정부) 협의를 통해 기존 사업과의 중복여부를 검토하기로 함. 또한 동일기구에 대한 복수의 소규모 기금 또는 사업들은 통합하거나 차별화하여 중복지원을 방지하기로 함.
- 2016~2019년 사업들 중 한 기구에 다수의 협력사업이 있는 사례를 살펴봄.
  - 4개년간 총 83개 국제기구와 협력함.
  - UNESCO 가 7개 부처 협력 중, UNESCAP 7개 부처, WHO 6개 부처, OECD 6개 부처 등 다양한 부처와 협력을 하는 국제기구들이 있음

〈표 2-14〉 국제기구-협력부처 구분에 따른 사업개수 현황

기구명	협력부처
UNESCAP	(7개) 기획재정부, 외교부, 환경부, 과학기술정보통신부, 농촌진흥청, 통계청, 지방자치단체
UNESCO	(7개) 교육부, 문화재청, 문화체육관광부, 외교부, KOICA, 행정안전부, 환경부
WHO	(6개) 보건복지부, 외교부, 식품의약품안전처, KOICA, 과학기술정보통신부, 환경부
OECD	(6개) 기획재정부, 외교부, 행정안전부, 농촌진흥청, 통계청, KOICA
ADB	(4개) 기획재정부, 산업통상자원부, 농림축산식품부, 조달청
IBRD	(4개) 국무조정실, 과학기술정보통신부, 외교부, 해양수산부
IDB	(3개) 기획재정부, 과학기술정보통신부, 산업통상자원부
UNDP	(3개) 외교부, KOICA, 과학기술정보통신부
IUCN	(3개) 환경부, 문화재청, 산림청
WFP	(3개) 농림축산식품부, 외교부, KOICA
FAO	(3개) 농림축산식품부, 산림청, KOICA
WHO-WPRO	(3개) 보건복지부, 식품의약품안전처, 환경부
UNICEF	(2개) 외교부, KOICA
UNIDO	(3개) 외교부, 산업통상자원부, KOICA
ASEAN	(2개) 외교부, 산업통상자원부
IFAD	(2개) 농림축산식품부, KOICA
ILO	(2개) 고용노동부, KOICA
IVI	(2개) 외교부, 보건복지부
UN Habitat	(2개) 국토교통부, 지방자치단체
UNCTAD	(2개) 공정거래위원회, 행정안전부
UNEP	(2개) 환경부, 산림청
WIPO	(2개) 문화체육관광부, 특허청

주: WHO-WPRO: World Health Organization / Western Pacific Regional Office (WHO 서태평양사무소), ICCROM: International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property (국제 문화재 보존 및 복원 연구센터), IUCN: International Union for Conservation of Nature(국제자연보전연맹), IVI: International Vaccine Institute(국제백신연구소)

- UNESCSO 사업을 구체적으로 살펴보면, 각 부처별 사업이 전문성을 갖고 수행되고 있어 중복되는 사업은 없음
  - 교육부는 계속사업이 많고, 문화재청은 전부 신탁기금과 의무분담금임. 문화체육관광부는 국제협력에 해당하는 사업임. 환경부는 UNESCO 자연보전 국제협력 세부사업에서 내역사업으로 연구조사사업비를 지원하고 있음

〈표 2-15〉 UNESCO 협력사업 부처별 현황

협력부처	사업명
교육부	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 세계시민교육(GCED) 역량강화 지원</li> <li>• 아시아-태평양 지역의 소통과 통합 증진을 위한 교육 협력사업</li> <li>• 아태지역 저개발국 ICT 활용교육 지원사업</li> <li>• 아프리카 ICT 활용 교육혁신 지원 사업</li> <li>• 아프리카 저개발국 직업기술교육 지원사업</li> </ul>
문화재청	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 아태지역 세계유산 보존관리를 위한 신탁기금</li> <li>• UNESCO 세계유산보호협약 의무분담금</li> <li>• UNESCO 무형유산보호협약 의무분담금</li> </ul>
문화체육관광부	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 유네스코 세종문해상 지원</li> <li>• 유네스코 협력</li> </ul>
외교부	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중앙아시아국제학술포럼분담금(IICAS)</li> </ul>
KOICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UNESCO 생물권보전지역 녹색경제사업 (2013~2016/180만불)</li> <li>• UNESCO 남아시아 불교 유적지에 대한 지속가능 관광개발 지원사업(2017~2018/45만불)</li> <li>• UNESCO 인도네시아 및 나미비아 사이언스파크 및 비즈니스 인큐베이터 구축 지원사업 (2017~2018/35만불)</li> <li>• 네팔 UNESCO 포괄적 성교육 및 안전한 교육환경 구축을 통한 소녀 및 여성 역량강화 사업 (2016~2021/500만불)</li> <li>• 말리 UNESCO 교육을 통한 여성청소년 역량강화사업 (2016~2020/500만불)</li> <li>• 탄자니아 UNESCO 교육을 통한 탄자니아 여성청소년 및 성인 여성 역량강화 사업 (2016~2020/500만불)</li> <li>• 필리핀 UNESCO 타클로반 지역 학교밖 소녀를 위한 교육사업 (2017~2019/600만불)</li> </ul>
행정안전부	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 미얀마 바간 사진 아카이브 보존 및 디지털화 사업</li> </ul>
환경부	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UNESCO 연구조사사업비 지원</li> </ul>

- UNESCAP 사업을 구체적으로 살펴보면, 각 부처별 해당분야에 대한 교류를 하고 있어 중복되는 사업은 없음. 하지만 다수의 기구들이 해당 부문 국제협력 분담금을 납부하고 다자성양자로 계상. 국내 국제기구 설치를 위한 지원금 또한 다자성양자로 계상
- 과학기술정보통신부, 환경부, 농촌진흥청 등이 해당분야 분담금을 다자성양자 사업으로 계상함. 기획재정부, 외교부 등은 개도국 지원 협력기금으로 신탁기금 성격의 지원을 함.
  - 지방자치단체는 ESCAP 동북아지역사무소 아태평양정보통신교육원 등 송도에 위치한 국제기구 설치 및 운영에 대한 지원을 다자성양자로 계상함

〈표 2-16〉 UNESCAP 협력사업 부처별 현황

협력부처	사업명
기획재정부	• 관세협력기구 출연 - UN ESCAP 개발도상국간 무역협정(APTA) 발전 및 개도국 무역투자 프로젝트에 대한 협력기금 출연
과학기술정보통신부	• UN ESCAP APCTT (아태평양기술이전센터) 부담금 • UN ESCAP ICT 개발센터 운영지원
농촌진흥청	• UNESCAP CAPSA 및 CSAM 부담금 지원
외교부	• 한-ESCAP 협력기금 • ESCAP TCDC(Technical Cooperation among Developing Countries) 자문관 파견
환경부	• UNESCAP 환경협력 부담금
통계청	• UNESCAP UNSIAP(유엔아태통계연수소) 부담금 납부
지방자치단체	• UN ESCAP 국제부담금 지급 • UNAPCICT(아태평양 정보통신교육원) 기여금 • 인천시 ESCAP 기여금

주: CAPSA (Centre for Alleviation of Poverty through Sustainable Agriculture), CSAM (Centre for Sustainable Agricultural Mechanization)

- (소결) 각 부처별로 해당 분야에 대해 협력하고 있어서 동일 기구에 중복지원을 하고 있는 사례는 많지 않음. 단, 사업개요 자료만으로는 세부 내용 중복 파악이 어렵다는 한계가 있음.
- (개선사항) 동일기구에 중복사업 여부 파악, 사업간 시너지 효과 제고를 위해서는 먼저 기구별 사업추진 현황 등에 대해 통합 DB가 마련되어야 함

#### □ 다자기구 역량강화 기여 여부

- 2016년 다자협력전략에서 다자기구 역량을 강화할 수 있는 사업으로서 프로젝트, 개발컨설팅 유형의 사업을 장려하고 일회성 행사 사업은 지양함. 또한 다자기구 역량과 전문성 발전에 기여할 수 있는 사업을 권장함.
- 이러한 정책방향에 맞게 다자성양자 사업이 실행되었는지 분석한 결과, 3가지 개선 필요사항이 도출됨
- 첫째, 각 부처들이 사업계획서에서 프로젝트/프로그램, 개발컨설팅 사업이라고 분류했지만 일관된 분류체계가 없다는 문제점 발견되어 향후 개선 필요
  - 부처별로 사업유형 구분기준을 다르게 적용하고 있어 프로젝트형 사업이라고 분류했지만 실제로 부담금이나 출연금인 경우가 많이 있음. 유사한 사업도 부처에 따라 프로젝트 혹은 기타 기술협력으로 다르게 분류

- 둘째, 국제개발협력사업이라기 보다는 각 부처의 해당분야 전문 국제기구에 국제협력차원에서 지원하는 분담금 사업이 다수를 차지함
  - 사업 개수 318개를 기준으로 51개 사업 약 16%에 해당
  - 이 중 세계자연보전연맹(IUCN)에 회비 납부하는 기관이 환경부, 산림청, 문화재청으로 3개 부처가 동일 기구에 분담금을 납부 중. 사업계획서를 확인할 수 없으나 중복여부에 대한 확인이 필요해보임

〈표 2-17〉 부처별 국제기구 분담금 목록

부처	세부사업	내역사업
공정거래위원회	개도국 기술 지원	UNCTAD 국제 분담금
과학기술정보통신부	개도국 과학기술 부담금	UN ESCAP APCTT 부담금
	IAEA 기술협력부담금	IAEA 기술협력부담금
국토교통부	UN ESCAP 분담금	UN ESCAP 분담금
농촌진흥청	해외농업기술개발지원	국제기관기구분담금 (경제개발협력기구(OECD)농약작업반및트랙터시험코드분담금지원)
	해외농업기술개발지원	국제기관기구분담금(아시아채소연구개발센터(AVRDC) 분담금 지원)
	해외농업기술개발지원	국제기관기구분담금 (아태농업연구기관협의회(APAARI)분담금지원)
	해외농업기술개발지원	국제기관기구분담금 (아태식량비료기술센터(FFTC)분담금지원)
	해외농업기술개발지원	국제기관기구분담금 (유엔아태경제이사회위원회(UNESCAP) CAPSA 및 CSAM 분담금 지원)
	해외농업기술개발지원	국제기관기구분담금 (아태식량비료기술센터(FFTC) 분담금 지원)
	해외농업기술개발지원	국제기관기구분담금 (세계채소센터(WorldVeg)분담금지원)
	해외농업기술개발지원	국제기관기구분담금 (세계채소센터(WorldVeg) 분담금 지원)
문화재청	ICCROM 의무분담금	ICCROM 총회에서 결정된 의무분담금
	IUCN 의무분담금	IUCN 총회에서 결정된 의무분담금
	UNESCO세계유산보호협약의무분담금	UNESCO 세계유산보호협약 의무분담금
	UNESCO무형유산보호협약 의무분담금	UNESCO 무형유산보호협약 의무분담금
문화체육관광부	WIPO 신탁기금 지원	WIPO 신탁기금 지원
법무부	국제형사협력지원	유엔마약범죄사무소 파견 부담금 및 유엔범죄예방·형사사법위원회 부담금
보건복지부	감염병관리 국제부담금	감염병관리 국제부담금
	인구개발국제부담금	국제인구보건복지연맹 분담금
	국제적십자위원회분담금(ODA)	국제적십자위원회분담금
	국제암연구소 분담금 납부(ODA)	국제암연구소 분담금
	세계보건기구 담배규제기본협약 분담금	세계보건기구 담배규제기본협약 분담금(격년납부)

부처	세부사업	내역사업
산림청	ITTO 사업부담금	ITTO 사업부담금
	산림과학연구 ODA	국제임업연구센터(CIFOR) 부담금
	국제산림협력 ODA	세계자연보전연맹(IUCN) 국제부담금
외교부	국제기구부담금	UNIDO 공업개발기금(IDF)
	기타의무부담금	다자기구성과평가네트워크(MOPAN) 의무부담금
	기타 의무부담금 납부	국제원조투명성기구(IATI)
조달청	아태지역 전자조달 네트워크구축 및 운영	아태지역 전자조달 네트워크 구축민 운영 국제 부담금
통계청	개도국통계지원	OECD(PARIS21) 부담금 납부
	UNESCAP(UNSIAP) 부담금 납부	UNESCAP(UNSIAP) 부담금 납부
환경부	자연보전 국제협력	IUCN 국가회원 회비
	자연보전 국제협력	습지보호지역 부담금
	환경보건 기반 강화	환경보건국제부담금
	환경보건 기반 강화	WHO 환경보건 국제부담금
	자연보전 국제협력	멸종위기 동식물 협약 부담금
	바젤협약 부담금	바젤협약 부담금
	국제환경협력 부담금	UN산하 국제기구부담금(UNESCAP 부담금)

○ 셋째, 국내에 국제기구를 유치하여 설치 후 기관 운영비를 지원하는 경우와 국제기구 파견 비용을 다자성양자로 분류되고 있음.

- 인사혁신처 국제기구 고용휴직제도 운영비용이 다자성양자 사업으로 분류
- 외교부 한-아세안 센터, UNIDO(유엔산업개발기구) 서울투자기술진흥사무소, 행정안전부 UN 거버넌스 센터, 환경부 UN 지속가능발전센터 등
- 지방자치단체는 인천시 UN ESCAP 동북아 사무소, UN CITRAL 센터 운영 지원, 서울시 서울혁신파크 등
- 국제기구 청년진출 지원을 위한 외교부 국제기구 초급전문가(JPO) 파견, KOICA 다자협력전문가(KMCO) 파견사업도 다자성양자로 분류됨

〈표 2-18〉 부처별 국제기구 운영비용 및 인력파견비용 목록

부처	세부사업	내역사업
공정거래위원회	개도국 기술 지원	UNCTAD 전문관 파견
과학기술정보통신부	UN ESCAP ICT 개발센터 운영지원	UN ESCAP ICT 개발센터 지원
교육부	글로벌교육지원사업	세계시민교육(GCED) 역량강화 지원 (UNESCO 아태평양 국제이해교육원)
외교부	ESCAP TCDC 자문관 파견	ESCAP TCDC 자문관 파견
외교부	국제기구부담금	UNIDO 서울투자기술진흥사무소(ITPO)
외교부	한-ASEAN 센터	한-ASEAN 센터
외교부	국제기구초급전문가 파견	국제기구 초급전문가(JPO)파견



부처	세부사업	내역사업
인사혁신처	국제기구고용휴직제도운영	국제기구고용휴직제도운영
행정안전부	UN거버넌스센터 지원사업	국제부담금
환경부	지속가능발전위원회지원	UN지속가능발전센터 부담금
한국국제협력단	해외봉사단 및 국제개발협력 인재양성	KOICA 다자협력전문가(KMCO) 파견사업
농촌진흥청	해외농업기술개발지원	국제기관기구분담금(아시아채소연구개발센터(AVRDC) 분담금 지원)
	해외농업기술개발지원	국제기관기구분담금(세계채소센터(WorldVeg)분담금지원)
지방자치단체	ESCAP 기여금	ESCAP 센터 운영비
지방자치단체	UNCITRAL기여금	UN CITRAL 센터 운영 지원
지방자치단체	UN ESCAP 국제부담금 지급	UN ESCAP 국제부담금 지급
지방자치단체	서울혁신파크 운영	해외 혁신기관 협력사업 추진
지방자치단체	유엔기구 사업지원	UNAPCICT 기여금

○ (소결) 각 부처 사업유형 분류기준이 정립되어 있지 않음. 국제기구 분담금, 국내소재 국제기구 운영비용, 인력 파견비용이 다자성양자로 분류됨.

○ (개선사항) ▲각 부처 사업들의 프로젝트, 프로그램, 개발컨설팅 중심으로 추진하기 위해서는 먼저 사업분류체계에 대한 기준정립이 필요. ▲각 부처가 국제협력차원에서 추진하는 분담금, 국제기구 운영, 인력파견 비용에 대해서는 효율성에 대해 주기적 점검이 필요. ▲분담금 납부 실태조사 및 개선방안 마련이 필요함. 2016년 다자협력전략에서 분담금 납부체계 개선을 추진한 바 있으나 그 결과에 대해 확인 후 효율화 방안 마련할 필요가 있음

### 3. 정합성 분석결과 종합 및 시사점

#### □ 정합성 분석 결과 요약

○ 다음 표와 같이 정합성 분석결과 및 개선 필요사항을 요약함

〈표 2-19〉 정합성 분석 결과 요약

전략적 목표	세부과제	분석결과 및 개선필요사항 요약
양자협력과의 시너지 제고 및 보완	중남미·아프리카 지역 등 양자원조 비중이 낮은 지역 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2016년 다자협력전략 이후 아시아 지역 원조 비중이 다소 낮아지고 있고, 아프리카 지역은 약 2배, 중남미 지역은 약 3배 비중이 증가한 점에서 긍정적으로 평가될 수 있음.</li> <li>• 그러나 여전히 중남미지역 원조의 절대적 비중이 4.5%로 낮은 점은 개선이 필요함.</li> </ul>

전략적 목표	세부과제	분석결과 및 개선필요사항 요약
	SDGs 개발의제 이행지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019년부터 모든 사업에 SDGs 목표를 지정하도록 개선한 점은 우수함</li> <li>• 3번 보건, 4번 교육, 16번 거버넌스 및 평화 관련 사업이 다수를 차지함</li> <li>• SDGs 목표 중 양자원조와 동일 분야를 지원할 것인지, 그 외 분야를 지원할 것인지 논의 필요. 양자와 동일분야 지원할 경우 시너지를 낼 수 있도록 대한민국 ODA 전략에 부합하는 유사 주제에 대해 사업을 발굴</li> </ul>
	취약국·분쟁지역에 대한 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2016년 이후 분쟁·갈등을 겪고 있는 취약국에서 사업이 다수 발굴되고 있는 점은 바람직</li> <li>• 외교부와 KOICA 이외 시행기관에서도 취약국의 취약성 해소를 위한 사업이 있을 경우 우선 추진하도록 사업발굴지침에 안내</li> </ul>
사업 관리 강화	기존 사업과의 중복여부 검토	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 각 부처별로 해당 분야에 대해 협력하고 있어서 동일 기구에 중복지원을 하고 있는 사례는 많지 않음. 단, 사업개요 자료만으로는 세부 내용 중복 파악이 어렵다는 한계가 있음.</li> <li>• 동일기구에 중복사업 여부 파악, 사업간 시너지 효과 제고를 위해서는 먼저 기구별 사업추진 현황 등에 대해 통합 DB가 마련되어야 함</li> </ul>
	다자기구 역량을 강화할 수 있는 사업 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 각 부처 프로젝트/개발컨설팅 사업유형 분류기준이 정립되어 있지 않음. 기구 분담금, 국내소재 국제기구 운영비용, 인력 파견비용이 다자성 양자로 분류됨.</li> <li>• 각 부처 사업들의 프로젝트, 프로그램, 개발컨설팅 사업분류체계에 대한 기준정립이 필요. 각 부처가 국제협력차원에서 추진하는 분담금, 국제기구 운영, 인력파견 비용에 대해서는 효율성에 대해 주기적 점검이 필요</li> </ul>

#### □ 다자성양자 사업과 전략의 정합성 제고 방안 제언

- 사업 심사 단계에서 전략 정합성을 위해 사전평정(appraisal) 단계에서 전략 정합성이 높은 사업이 발굴되도록 할 필요가 있음
- 다음 표는 2016년 제정된 다자협력전략에 맞춰 사업 사전심사단계에서 사용할 수 있는 평정기준을 제시함. 2020년 이후 전략이 수정되더라도 이와 같은 평정기준을 활용하여 사업 심사를 한다면 전략 정합성 제고에 기여할 것임.

〈표 2-20〉 다자성양자원조 정책정합성 제고를 위한 사전심사 고려사항 (안)

전략적 목표	세부과제	평가질문	평정점수	
① 양자협력과의 시너지 제고 및 보완 (60)	중남미·아프리카 지역 등 양자원조 비중이 낮은 지역 지원	중남미·아프리카 지역 등 양자원조 비중이 낮은 지역인가?	해당/미해당	3개 해당 60점
	SDGs 개발의제 이행지원	SDGs 개발의제 이행에 직접적으로 기여하는 사업인가?	해당/미해당	2개 해당 50점
	취약국·분쟁지역에 대한 지원	취약국·분쟁지역에 대한 지원인가?	해당/미해당	1개 해당 40점

전략적 목표	세부과제	평가질문	평정점수	
② 사업 관리 강화 (20)	다자기구 역량을 강화할 수 있는 사업 지원	회의개최, 초청연수 등 일회성 사업이 아닌 프로젝트/개발컨설팅 사업인가?	해당/미해당	해당 10점 미해당 0점
		다자기구의 전문성과 역량을 어느 정도 강화할 수 있는 사업인가?		우수 10점 보통 6점 미흡 2점
③ 성과관리 및 모니터링 강화 (20)	약정서에 성과관리 방안 명시	약정서에 성과관리 방안을 명시하였는가?	해당/미해당	해당 10점 미해당 0점
		성과관리 방안이 구체적인가?		우수 10점 보통 6점 미흡 2점

### 제3절 주요 공여국의 다자성양자 원조 현황 분석

#### 1. 분석개요

##### □ 다자협력 관련 국제사회 동향 (OECD, 2018)

- 글로벌 공동대응 이슈의 부상
  - 취약국, 분쟁 및 갈등지역, 이로 인한 이민 및 난민 증가 문제, 기후변화, 감염병 이슈 등에 공동대응하기 위해 다자원조 필요성 증가
- 다자주의가 아닌 일방주의(unilateralism) 경향
  - 한편 국제사회에서 자국 이익을 최우선하는 경향 등도 동시에 부상
- 지속가능발전목표(SDGs) 채택 이후 다양한 부처의 다자협력 참여 증가
  - 개발원조 주관부처 이외 다양한 부처들이 SDGs 이행을 위해 각 분야의 국제기구와 협력하는 사례들이 증가
- 성과관리 및 평가에 대한 관심 증대
  - 공여국들이 다자협력 전략수립 및 평가 증가하고 있음. 이로 인한 행정부담 증대로 OECD DAC (2018)은 MOPAN(국제기구평가네트워크) 등 기존의 성과평가 결과를 활용하도록 권고(OECD, 2018: 211)

##### □ DAC 회원국들의 다자협력 전략 현황

- 전체 원조전략 가운데 다자원조 포함하는 국가들이 주를 이루고 있으나, 별도의 다자기구 협력전략 보유국 7개국, 기구별 개별전략 있는 국가 9개국
- 다자협력 전체에 대한 전략은 있지만 다자성양자에 대한 전략을 별도로 수립하고 있지는 않음

〈표 2-21〉 DAC 회원국들의 다자협력 전략 현황

구분	국가
별도 다자협력전략 있는 국가	(7개국) 한국, 독일, 포르투갈, 프랑스, 뉴질랜드, 노르웨이, 스웨덴
기구별 전략이 있는 국가	(9개국) 프랑스, 뉴질랜드, 노르웨이, 스웨덴, 벨기에, 핀란드, 오스트리아, 캐나다, 그리스
섹터/주제별 전략이 있는 국가	(11개국): 독일, 포르투갈, 프랑스, 뉴질랜드, 노르웨이, 스웨덴, 룩셈부르크, 호주, 스페인, 벨기에, 핀란드

주: OECD (2018: 197) 참고하여 저자 재작성, 대외경제정책연구원(2019) 재인용

□ 사례조사 대상국 선정

- 사례대상국은 우리나라와 다자협력 성과관리 및 평가에 시사점을 줄 수 있는 국가로 스웨덴, 호주, 독일을 선정함
- 아래 <표 2-22>와 같이 다자협력 전략 보유 여부, 추진체계, 평가방식, 다자협력에 대한 성과 등을 고려하여 사례대상국을 선정함

<표 2-22> 주요 공여국 사례 조사대상 및 선정기준

국가	법/전략	추진체계	평가방식	다자협력 성과
스웨덴	기구별 전략	집중형	MOPAN 평가활용	우수
호주	섹터/주제별 전략	집중형	MOPAN 이외 별도 평가(MAR)	보통
독일	다자원조 전략	분산형	MOPAN 이외 별도 평가 실시(BMAP 2016)	미흡

## 2. OECD 개발원조위원회(DAC) 회원국 다자성양자 원조 현황

### 1) OECD/DAC 회원국 총 ODA 중 비율

□ 총 ODA 중 다자성원조 비율

- 2018년 기준 DAC 회원국 ODA 총 규모는 1648.2억 달러이며, 양자원조 956억 달러(58.0%), 다자성양자 원조 240억 달러(14.6%), 다자원조 452.1억 달러(27.4%)임
- DAC 회원국 평균 다자성양자 원조 지원 비중은 2011년 11.3%에서 2018년 14.6%로 꾸준히 증가세를 보임

<표 2-23> DAC 회원국 평균 다자성양자 원조 비중 변화 (2011~2018년)

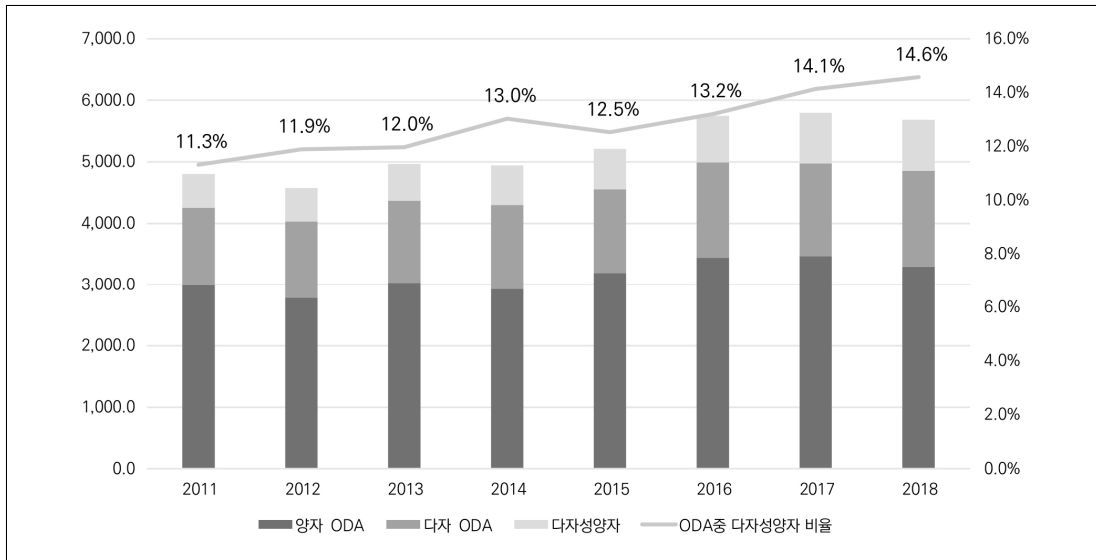
(단위 :백만 달러)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
양자 ODA	2983.1	2781.8	3033.0	2922.1	3194.4	3444.7	3464.3	3296.2
다자 ODA	1272.9	1249.4	1336.7	1376.9	1361.0	1544.5	1512.9	1559.1
다자성양자 ODA	543.4	544.3	594.5	643.9	652.7	758.8	819.6	828.1
ODA 중 다자성양자 비율	11.3%	11.9%	12.0%	13.0%	12.5%	13.2%	14.1%	14.6%

주 : 2018년 고정가격, 총지출(Gross disbursement) 기준, 2013년 5개국, 2016년 1개국 신규 가입

자료 : OECD Stats. <https://stats.oecd.org/> 바탕으로 저자 작성 (최종접속일: 2020.10.23)

〈그림 2-10〉 DAC 회원국 평균 다자성양자 원조 비중 변화 (2011~2018년)



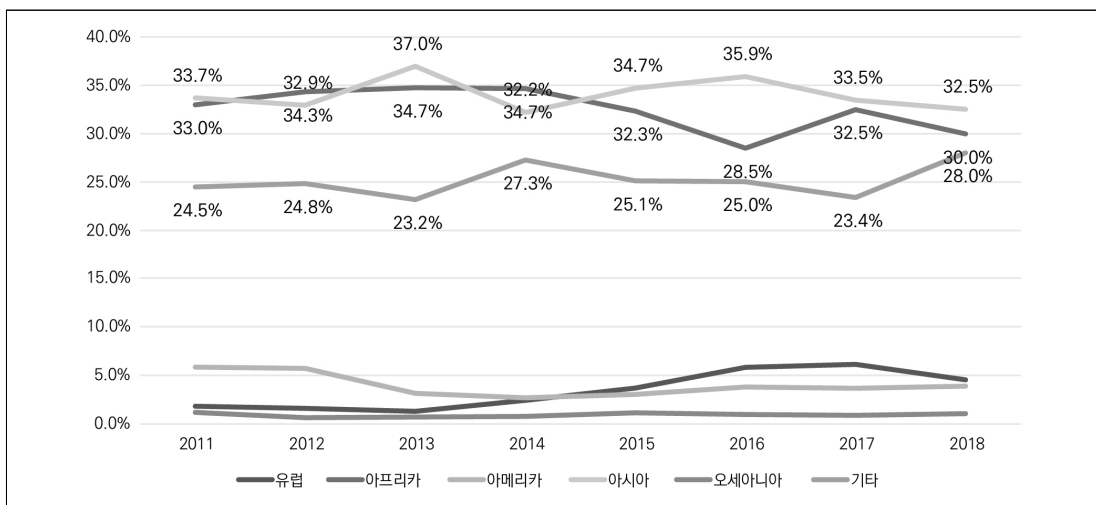
주 : 2018년 고정가격, 총지출(Gross disbursement) 기준, 2013년 5개국, 2016년 1개국 신규 가입

자료 : OECD Stats. <https://stats.oecd.org/> 바탕으로 저자 작성 (최종접속일: 2020.10.23.)

## 2) DAC 회원국 다자성양자 지역별 지원 현황

- DAC 회원국의 지역별 다자성양자 원조 지원 비중은 2018년 기준 아시아 지역이 32.5%로 가장 높은 비중을 보이며, 다음으로 아프리카 지역이 30%, 기타 지역이 28%임
- 유럽, 아메리카 및 오세아니아 지역에 대한 다자성양자 원조 지원 비중은 0~5% 안팎을 유지

〈그림 2-11〉 DAC 회원국 다자성양자 원조 지역별 비중 변화 (2011~2018년)



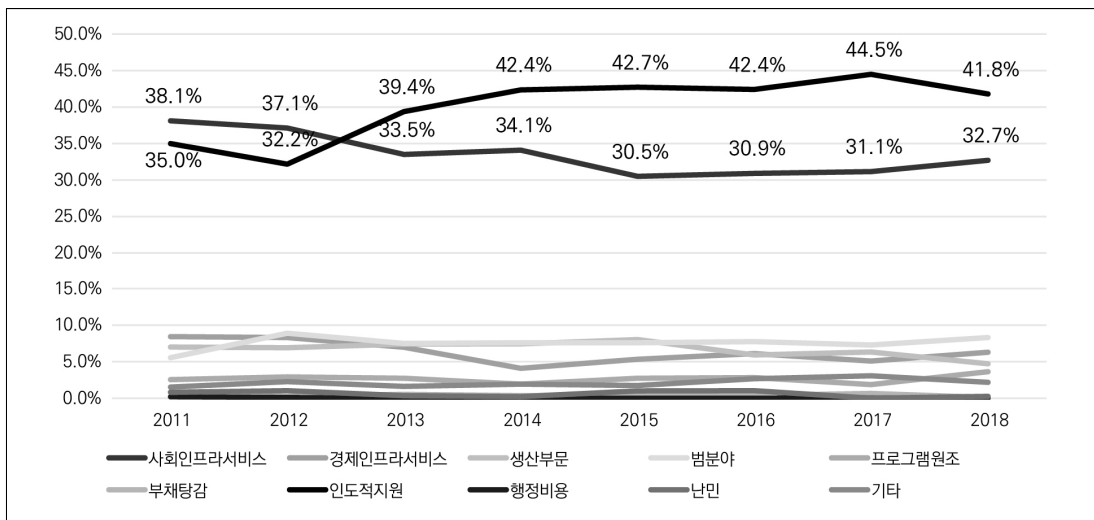
주 : 2018년 고정가격, 총지출(Gross disbursement) 기준

자료 : OECD Stats. <https://stats.oecd.org/> 바탕으로 저자 작성 (최종접속일: 2020.10.23)

### 3) DAC 다자성양자 원조 분야별 현황

- DAC 회원국의 분야별 다자성양자 원조 지원 비중은 2018년 기준 인도적 지원 분야가 41.8%로 가장 높은 비중을 보였으며, 다음으로 사회인프라서비스 분야에 대한 지원이 32.7%의 비중을 보임
  - 인도적 지원에 대한 지원 비중이 2012년 32.2%에서 2018년 41.8%로 꾸준히 증가 추세를 보임
  - 사회인프라서비스에 대한 지원 비중은 2011년 38.1%에서 2018년 32.7%로 완만한 하락세를 보이거나 30%이상을 유지
  
- 경제인프라서비스, 프로그램원조, 범분야 등 기타 분야에 대한 지원 비중은 10% 미만

〈그림 2-12〉 DAC 회원국 다자성양자 원조 분야별 비중 변화 (2011~2018년)



주 : 2018년 고정가격, 총지출(Gross disbursement) 기준

자료 : OECD Stats. <https://stats.oecd.org/> 바탕으로 저자 작성 (최종접속일: 2020.10.23.)

## 3. 독일

### 1) 독일 다자성양자 원조 현황

#### □ 총 원조 중 다자성원조 비율

- 2018년 기준 독일의 ODA 규모는 286.4억 달러이며, 양자원조 224.3억 달러(78.3%), 다자원조 62.1억 달러(21.7%)임.

- 독일 다자성양자 원조 규모는 2018년 기준 37.9억 달러로 전체 ODA에서 13.2% 차지
  - 다자성양자 원조 비중은 2011년 2.8%에서 2018년 13.2%로 증가함
  - 2011년 이후 소폭 상승세를 이어가다 2016년 확대 후 꾸준히 증가세를 이어가고 있음

〈표 2-24〉 독일 2011~2018 다자성양자 원조 비중 변화

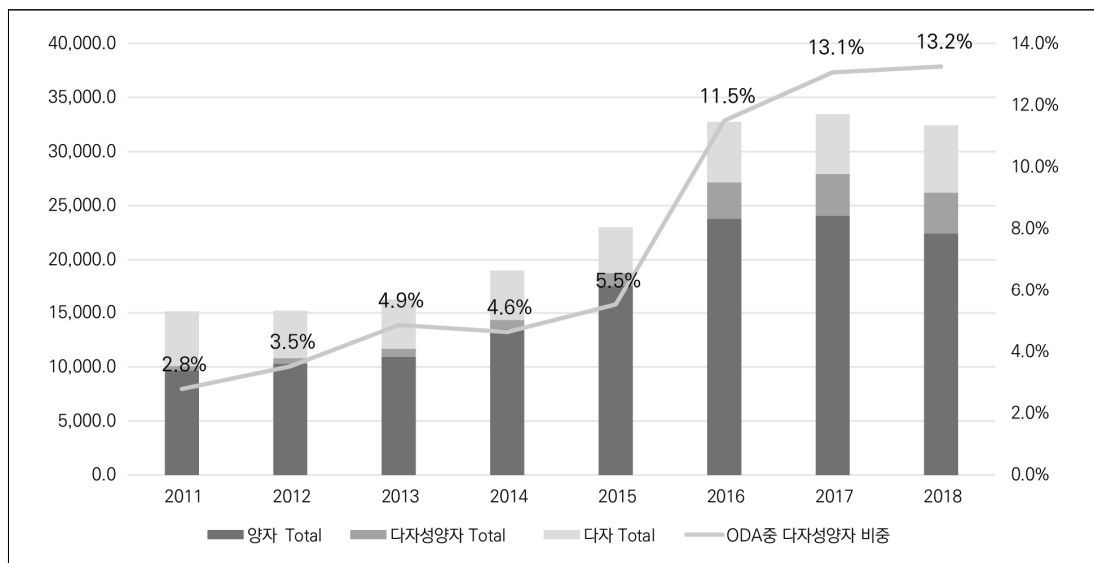
(단위 :백만 달러)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
양자 ODA	9674.3 (65.7%)	10286.2 (70.1%)	10942.0 (70.5%)	13497.1 (74.3%)	17585.2 (80.6%)	23778.5 (81%)	24073.3 (81.4%)	22424.8 (78.3%)
다자 ODA	5061.0 (34.3%)	4386.2 (29.9%)	4567.7 (29.5%)	4674.5 (25.7%)	4226.4 (19.4%)	5582.8 (19%)	5512.7 (18.6%)	6212.0 (21.7%)
다자성양자 ODA	410.4	516.3	752.8	841.0	1204.1	3377.3	3865.1	3794.0
ODA 중 다자성양자 비율	2.8%	3.5%	4.9%	4.6%	5.5%	11.5%	13.1%	13.2%

주 : 2018년 고정가격, 총지출(Gross disbursement) 기준

자료 : OECD Stats. <https://stats.oecd.org/> 바탕으로 저자 작성 (최종접속일: 2020.7.29.)

〈그림 2-13〉 독일 2011~2018 다자/양자원조 비중 변화



주 : 2018년 고정가격, 총지출(Gross disbursement) 기준

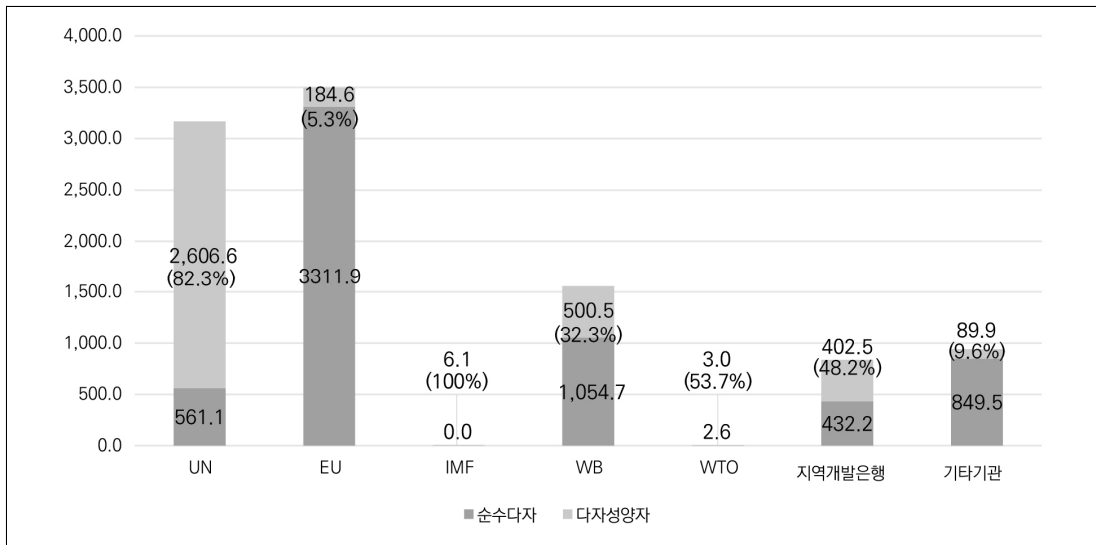
자료 : OECD Stats. <https://stats.oecd.org/> 바탕으로 저자 작성 (최종접속일: 2020.7.29.)

## □ 원조기구별 비율

- 2018년 기준 UN에 대한 지원 중 순수다자의 비율은 17.7%, 다자성양자의 비율은 82.3%임.
- 반면 유럽연합의 경우 94.7%가 순수다자, 5.3%가 다자성양자임



〈그림 2-14〉 독일 다자성양자 원조 기구별 비중 (2018)



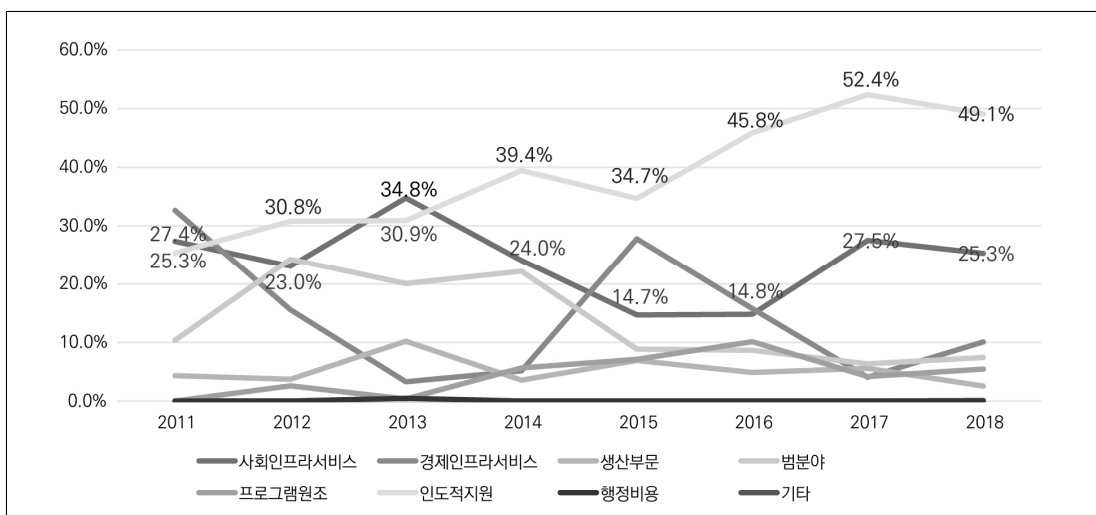
주 : 2018년 고정가격, 총지출(Gross disbursement) 기준

자료 : OECD Stats. <https://stats.oecd.org/> 바탕으로 저자 작성 (최종접속일: 2020.7.29.)

### □ 분야별 비율

- 분야별 지원 현황을 보면, 2018년 기준 인도적 지원에 대한 비중이 49.1%로 가장 높은 비중을 차지하고 있으며, 사회인프라 서비스가 25.3%로 다음을 차지함
- 인도적 지원에 대한 원조는 꾸준히 증가한 반면, 사회인프라서비스 및 경제인프라 서비스, 범분야 등 기타 분야에 대한 다자성원조의 비중은 다양한 변화를 보이며 전체적으로 하락세를 띠

〈그림 2-15〉 독일 다자성양자 원조 분야별 비중 변화 (2011~2018년)



주 : 2018년 고정가격, 총지출(Gross disbursement) 기준

자료 : OECD Stats. <https://stats.oecd.org/> 바탕으로 저자 작성 (최종접속일: 2020.7.29.)

## 2) 중점 지원방향

□ 독일 정부는 2013년 다자원조정책(Guiding Principles for Multilateral Development Policy)을 수립

- 독일은 연방개발협력부(BMZ) 주도 하에 BMZ의 전략과 우선순위에 따라 GIZ, KfW 개발은행 등 개발 기관과 협력하여 지역별, 부문별 배분 및 전략을 수립함<sup>1)</sup>
- 다자원조와 관련하여 2013년 다자원조 정책을 수립하였으며 동 전략에서 효과적인 다자개발협력의 이행을 위한 3가지 주요 원칙을 제시함<sup>2)</sup>

〈표 2-25〉 독일 다자원조정책 원칙

주요 원칙	상세 내용
국제개발협력의 효율성 증진을 원칙으로 국제 개발 구조 내에서 다자기구와 효과적으로 협력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개발 역량 또는 개발 정책 관련성이 부족하다고 평가되는 경우 기구 수 제한 또는 퇴출</li> <li>• 사한 권한을 가진 하위 프로그램 등을 병합</li> <li>• 비교 우위가 있다고 판단되는 다자기구에 대한 지원 강화</li> </ul>
의제의 선택과 집중	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다자협력은 의제 선택 우선순위를 따름</li> <li>• BMZ는 다자기구 및 독일 정부가 우선순위로 선정한 분야에 대하여 적극적으로 참여함</li> </ul>
다자성양자 협력 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다자성양자 협력의 조정 및 연계 필요성 강화</li> <li>• 독일의 전문성을 활용한 국제기구의 역량 개발 및 다자성양자 사업별로 상이한 절차와 표준에 대한 국제적 논의 주도</li> </ul>

자료 : BMZ (2013)

□ 2019년 다자협력 정책에 대한 BMZ 우선순위를 지정함<sup>3)</sup>

- BMZ 다자협력 3대 목표<sup>4)</sup>
  - ① 다자협력의 질서 강화 및 2030 지속가능발전 목표와 연계 : EU의 가장 큰 회원국이자 기여국으로서 책임을 다하고 기회 등을 적극 활용
  - ② 다자협력에서 독일의 정치적 우선순위 공고화 : 기후 변화, 공정 무역, 교육, 보건 및 아프리카 마셜플랜 등
  - ③ 다자간 투명성, 효율성, 효과성 및 일관성 향상 : 다자협력의 효율성 및 효과성을 위한 전략적 접근

1) OECD (2016). Evaluation Systems in Development Co-operation : 2016 Review

2) BMZ (2013). Strategy Paper 7 "Guiding Principles for Multilateral Development Policy"

3) BMZ (2019). Position Paper "BMZ priorities for a strong European and multilateral development policy"

4) BMZ (2019). Position Paper "BMZ priorities for a strong European and multilateral development policy"

□ 독일은 비지정기여금 권장하고 있으나 실제로는 지정기여금이 증가하는 추세임

- 독일 정부는 2013년<sup>5)</sup> 및 2019년<sup>6)</sup> 다자협력 전략을 통해 UN에 대해 지정기여금보다 비지정 기여를 권장한다고 명시함<sup>7)</sup>
  - UN에 대한 지정기여금은 분절화(fragmentation)를 증가시키고 다자기구가 자율적 계획에 따라 전략적 활동에 집중하기 어려운 환경을 조성한다는 사실을 강조함
  - 따라서 다자기구의 개혁을 지지하고 조직활동의 분절화를 지양하는 기구를 적극적으로 지원
- 그러나 2018년 기준 UN에 대한 다자원조에서 다자성양자 원조가 82.3%를 차지하였으며 이는 DAC 회원국 평균(71.9%)보다 높은 수치임

### 3) 성과관리 및 평가 현황 분석

□ 독일은 2016년 다자기구에 대한 전략적인 접근을 위한 성과평가틀(BMZ Mapping of Multilateral Organisations, 이하 BMAP)을 구축함

- BMZ가 위탁한 전문기관은 BMAP에 따라 30개 다자기구 및 수직계열 펀드에 대해 평가를 실시함<sup>8)</sup>
- BMAP 3대 평가 기준
  - ① 다자간 지원체계 전반에 대한 다자기구의 적합성 증진
  - ② 효과성 및 성과 측면에서 다자기구의 임무 수행
  - ③ 독일의 전략적 참여 가능성 증진
- BMAP은 실제 데이터를 바탕으로 다자성양자 원조 평가를 실시함
  - BMAP 평가는 평가의 일관성을 위해 동일한 데이터 소스를 활용하며 MOPAN이 실시하는 다자기구 평가가 이용 가능할 경우 이를 활용함
  - 주요 데이터로의 접근이 제한적인 경우 노르웨이 외교부(NOMFA), 스웨덴 외교부(SEMFA), 노르웨이 국제개발협력청(NORAD), 네덜란드 외교부 평가데이터(NL Scorecard) 등을 보조적으로 활용

5) BMZ (2013). Strategy Paper 7 "Guiding Principles for Multilateral Development Policy"

6) BMZ (2019). Position Paper "BMZ priorities for a strong European and multilateral development policy"

7) BMZ (2013). Strategy Paper 7 "Guiding Principles for Multilateral Development Policy"

8) BMZ (2016). Position Paper "BMZ Mapping of Multilateral Organisations engaged in Development (BMAP) - Summary of Process"

○ BMAP은 개별 다자기구 평가에 집중하기보다는 거시적인 다자원조 협력 틀 내에서 다자기구 간의 협력과 분업 측면의 시사점 제안에 초점을 둠

□ 독일 정부는 차후에 제2차, 또는 제3차 BMAP을 구축하기 보다는 MOPAN을 발전시키고 활용하는 방향성을 설정함<sup>9)</sup>

○ 특히 다자기구 사이에 BMAP 평가결과가 논란이 되자 외부 공개하지 않기로 결정함

## 4. 스웨덴

### 1) 다자성양자원조 현황

□ 총 원조 중 다자성원조 비율

○ OECD 통계에 따르면 2018년 기준 스웨덴 다자성양자 원조의 비중은 전체 ODA 예산의 21.8%를 차지함

- 다자성양자 원조 비율 증가 요인으로는 경제성장에 따른 원조 예산의 증가 및 스웨덴 정부와 다자기구간의 신뢰관계 강화를 들 수 있음<sup>10)</sup>
- 다자기구를 통한 분쟁 및 취약국 원조 조달이 용이할 뿐만 아니라, 다자기구의 인도주의적 지원 등의 결과(outcome)에 대한 스웨덴 정부의 신뢰가 증가함에 따라 다자성양자 원조 비율도 점차 증가하고 있음.

〈표 2-26〉 스웨덴 2011~2018 다자성양자 원조 비중 변화

(단위: 백만 달러)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
양자 ODA	3065.5 (65.2%)	3160.7 (69.5%)	3290.3 (67.6%)	3780.3 (70%)	5045.7 (68.5%)	3670.4 (71.2%)	3921.5 (69.2%)	3953.4 (64.6%)
다자 ODA	1637.5 (34.8%)	1389.1 (30.5%)	1577.7 (32.4%)	1616.8 (30%)	2325.4 (31.5%)	1482.1 (28.8%)	1745.3 (30.8%)	2162.9 (35.4%)
다자성양자 ODA	684.9	883.0	826.3	1031.2	789.3	1002.5	1137.5	1336.4
ODA 중 다자성양자 비율	14.6%	19.4%	17.0%	19.1%	10.7%	19.5%	20.1%	21.8%

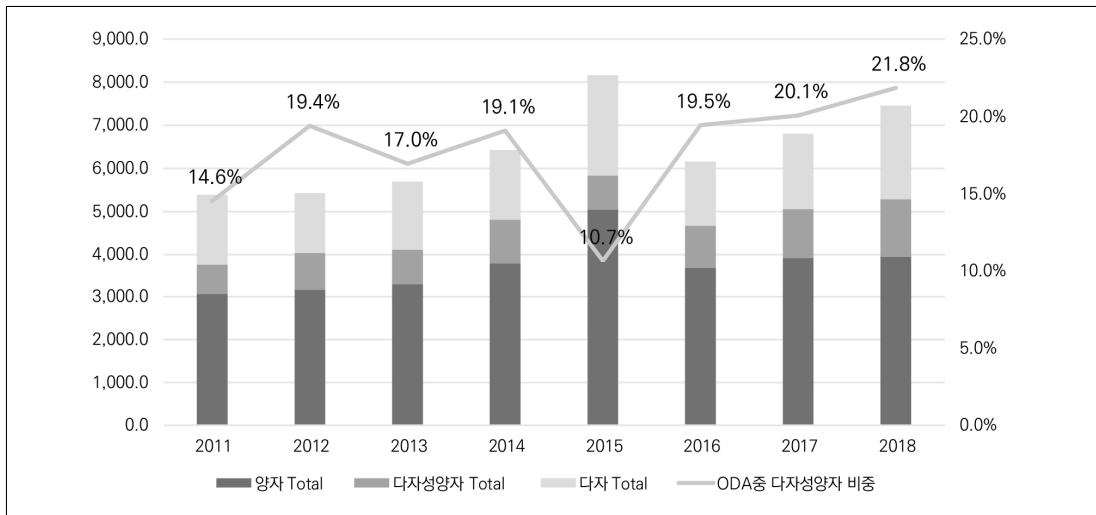
주 : 2018년 고정가격, 총지출(Gross disbursement) 기준

자료 : OECD Stats. <https://stats.oecd.org/> 바탕으로 저자 작성 (최종접속일: 2020.7.29.)

9) 대외경제정책연구원 (2019). 2019 재정사업 심층평가 : 다자개발협력사업군 효율화 방안

10) Sida (2019). portfolio overview 2019: Sida's multi-bi support.

〈그림 2-16〉 스웨덴 2011~2018 다자/양자원조 비중 변화



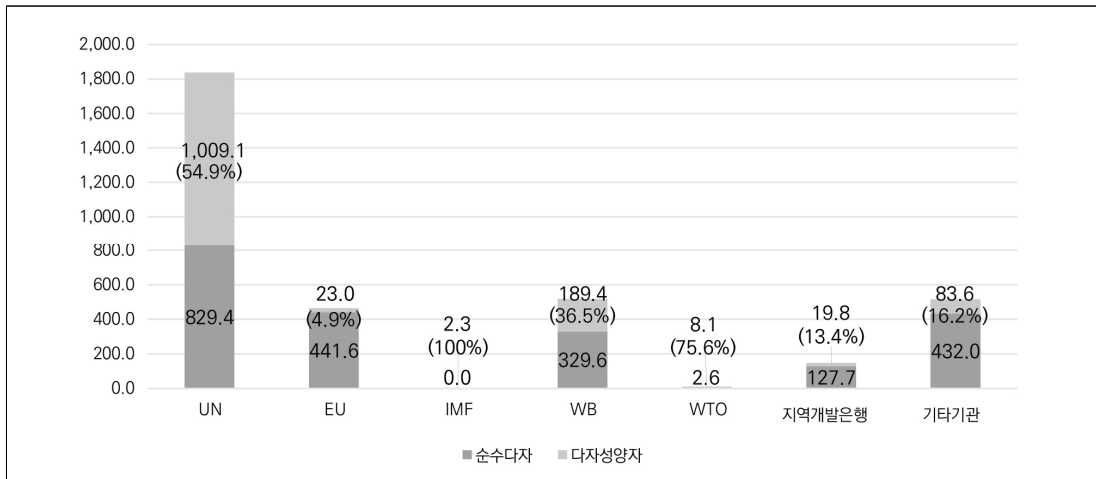
주 : 2018년 고정가격, 총지출(Gross disbursement) 기준

자료 : OECD Stats. <https://stats.oecd.org/> 바탕으로 저자 작성 (최종접속일: 2020.7.29.)

### □ 원조기구별 비율

- 2018년 기준 UN에 대한 지원 중 순수다자의 비율은 45.1%, 다자성양자의 비율은 54.9%임. 반면 유럽연합의 경우 4.9%가 순수다자, 95.1%가 다자성양자임
- 2018년 기준 스웨덴 국제개발협력청(이하 Sida)이 다자성양자 원조를 가장 많이 지원한 다자기구는 유엔개발계획(UNDP), 유니세프(UNICEF) 및 국제연합식량농업기구(UN FAO) 순이었음<sup>11)</sup>

〈그림 2-17〉 스웨덴 다자성양자 원조 기구별 비중 (2018)



주 : 2018년 고정가격, 총지출(Gross disbursement) 기준

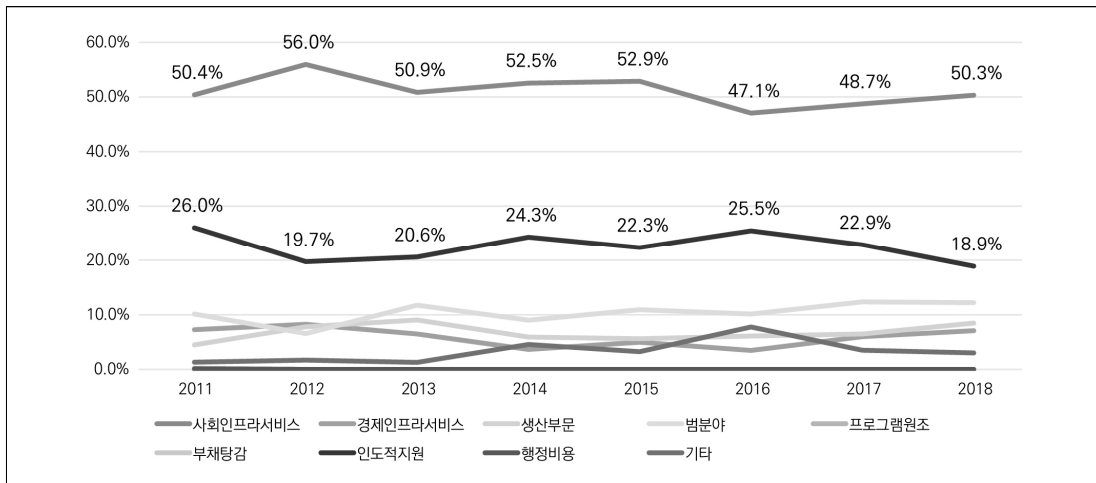
자료 : OECD Stats. <https://stats.oecd.org/> 바탕으로 저자 작성 (최종접속일: 2020.7.29.)

11) Sida (2019). portfolio overview 2019: Sida's multi-bi support.

## □ 분야별 비율

- 분야별 지원 현황을 보면, 2018년 기준 스웨덴 다자성양자 원조는 사회인프라서비스 및 인도적 지원 분야에 대한 지원이 높은 비중을 차지함
  - 사회인프라 서비스 분야에 대한 원조는 2011년 이후 50% 내외를 꾸준히 유지함
  - 인도적지원에 대한 원조는 2011년 26%에서 201년 18.9%로 다소 하락하였으나 여전히 높은 비중을 차지하고 있음
  - 기타 분야에 대한 원조 역시 비슷한 비중을 유지하며 안정적인 모습을 보이고 있음

〈그림 2-18〉 스웨덴 다자성양자 원조 분야별 비중 변화 (2011~2018년)



주 : 2018년 고정가격, 총지출(Gross disbursement) 기준

자료 : OECD Stats. <https://stats.oecd.org/> 바탕으로 저자 작성 (최종접속일: 2020.7.29.)

## □ 스웨덴 국제개발협력청(이하 Sida) 다자성양자 원조 현황

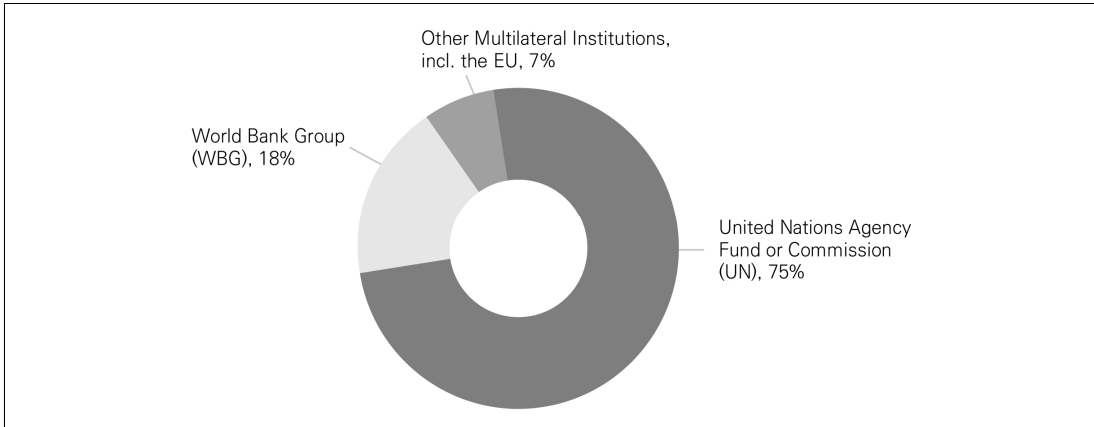
- 2018년 기준 Sida의 총 지출액(total disbursements) 중 다자성양자 원조의 비율은 43%였음<sup>12)</sup>
  - 특히 Sida의 인도주의적 지원 중 약 50%가 다자성양자 원조 형태로 전달됨(2018년 기준)
  - 2010년대 초반까지 Sida의 연간 다자성양자 원조 비율은 약 35-40% 사이에 그쳤으나 매년 다소 큰 폭으로 증가하고 있음
- 다자기구 지원 현황의 경우 2018년 Sida 다자성양자원조의 약 76%가 유엔기구(UN systems)로 전달됨(약 SEK 82억, 약 1조 7천억 원)<sup>13)</sup>
  - 유엔기구(UN systems)에 지원하는 비율이 가장 높으며 2017년 기준 약 SEK 62억(약 8천억 원)에서 매년 다소 큰 폭으로 증가하고 있음<sup>14)</sup>

12) Sida 인터뷰 자료: 인터뷰 일시 2020.09.22

13) Sida (2019). portfolio overview 2019: Sida's multi-bi support.

- 이외에도 세계은행(World Bank Group) 18%, EU 포함 기타 다자기구 7% 순으로 지원함(그림 2-19)

〈그림 2-19〉 Sida 다자기구 지원 현황(2018년 기준)



자료 : Sida (2019)

- 분야별 다자성양자 원조 현황의 경우, 인도주의적 지원이 약 20%로 가장 높은 비율을 차지함<sup>15)</sup>
  - 이하 민주주의 및 인권 분야(18%), 식수 및 위생(8%), 교육(6%) 순으로 지원함
- 지역별 지원 현황의 경우, 전체 다자성양자 원조 중 아프리카에 지원하는 비율이 가장 높으며(38%), 특정 지역이 아닌 글로벌 차원의 프로그램(28%), 아시아 오세아니아(16%) 순임(표2-19)
  - Sida의 다자성양자 원조를 가장 많이 받는 국가는 아프가니스탄, 소말리아, 콩고민주공화국 등의 취약국과 에티오피아, 우간다 등 아프리카 국가임<sup>16)</sup>

〈표 2-27〉 2018년 Sida 지역·국가별 다자성양자 원조 지원 현황

(단위: 1,000 SEK)

지역	합계	총 지출액 (total disbursements) 중 다자성양자 원조 비율
글로벌 프로그램(Global)	2,036,160	-
아프가니스탄	547,748	66%
소말리아	668,452	73%
콩고민주공화국	353,506	63%
에티오피아	369,426	44%
우간다	308,767	89%

자료 : Sida 인터뷰 자료(인터뷰 일시 2020.09.22.) 바탕으로 저자 작성

14) Sida 인터뷰 자료: 인터뷰 일시 2020.09.22

15) Sida 인터뷰 자료: 인터뷰 일시 2020.09.22

16) Sida 인터뷰 자료: 인터뷰 일시 2020.09.22

- Sida 주요 다자협력 전략별 총 지출액(total disbursements) 중 다자성양자 원조 지원비율은 우간다 89%, 소말리아 73%, 아프가니스탄 66%, 콩고민주공화국 63%, 에티오피아 44% 순임(표2-19)

## 2) 중점 지원방향

□ 스웨덴 정부는 별도의 다자성양자 원조 전략이나 중점 지원방향을 지정하지 않고 원칙적으로 스웨덴 정부의 다자협력 정책<sup>17)</sup>의 거시적인 틀 내에서 운영함

- 한편 구체적인 지정기여금 수준은 Sida 지역별·분야별 전략(geographical and thematic strategies)을 따름
  - 비지정기여금의 경우 전문 분야에 따라 주요 다자기구를 담당하고 있는 정부 부처가 결정함
  - 지정기여금의 규모가 비지정기여금과 유사할 경우나, 사업의 규모가 클 경우 Sida가 해당 정부 부처와 상의하도록 함
- 이외에도 스웨덴 5대 중점 다자기구에 대한 별도의 기구별 전략을 구축하여 운영하고 있음
  - 스웨덴 정부의 5대 중점 다자기구는 UNDP, UNICEF, UNFPA, UN Women, 세계은행 등임
  - 한편 다자기구별 세부 전략의 구체적인 내용은 Sida가 선정한 분야별 우선순위(thematic priorities)를 따름
  - 특정 다자기구에 대한 Sida의 지원 결정이 스웨덴 정부의 운영 전략 우선순위와 일치하지 않을 경우 각 다자기구별 담당 부처와 상의해야함

□ 스웨덴 정부는 다자협력을 통해 유엔에서 자국의 영향력을 높이고자 유엔기구에 재정지원을 집중하려는 경향을 보임

- 스웨덴은 UN SDGs 목표의 이행 등 원조의 인도주의적 가치를 국가적 우선순위로 두고 있으며, 이를 위해 유엔을 통해 글로벌 이슈에 대한 자국의 영향력을 행사하고자 함<sup>18)</sup>
- 또한 다자성양자를 통해 유엔과 협력하여 원조 자원을 배분함으로써 원조의 거래비용을 낮추고, 원조효과성을 높이는 동시에 원조의 중복을 피할 수 있다는 이점이 있음<sup>19)</sup>

17) Government Offices of Sweden (2017). Sweden Strategy for Multilateral Development Cooperation.

18) 김종섭·김희연 (2016). 다자성양자원조: 다자원조의 양자화인가 양자원조의 다자화인가? 국가 사례의 제도적 접근. 국제지역연구 25권 1호 2016 봄 pp. 1-47

19) 김종섭·김희연 (2016). 다자성양자원조: 다자원조의 양자화인가 양자원조의 다자화인가? 국가 사례의 제도적 접근. 국제지역연구 25권



- 이외에도 다자기구와의 전략적 협력을 통해 취약국 등 스웨덴과 양자성 협력관계(bilateral state-to-state cooperation)가 상대적으로 약하게 구축된 국가들과 소통하고자 함<sup>20)</sup>
  - 다자성양자 원조 사업에 대해서 취약국, 환경, 젠더 정책 마커를 운영중임<sup>21)</sup>
- 스웨덴은 다자기구 원조 사업의 일관성과 효과성을 위해 원칙적으로 비지정기여 및 장기자금조달의 확대를 권고함.
  - 예를 들어 수직기금(vertical fund)<sup>22)</sup>의 경우 특별한 사안에 대해서만 기여금을 승인하는 등 전반적으로 다자성양자 원조를 지양하려는 경향을 보임
  - 다자기구를 통해 전달되는 인도주의적 지원에 대해서도 긴급구호 상황만 예외로 대부분 비지정기여 및 장기자금지원을 원칙으로 함
- 다자성양자 사업의 선정 또한 스웨덴의 우선순위 원조 활동 분야이거나, 다자기구가 운영하는 국별 프로그램의 일환으로 시행되는 사업에 한해서만 허용함
- 따라서 스웨덴 정부는 다자성양자 원조를 통해 다자기구의 운영에 자국의 이해관계를 투영하기보다는, 원칙적으로 다자기구의 주요 방향성과 고유의 목적을 지지하는 것을 선호함<sup>23)</sup>
- 이외에도 스웨덴 정부는 다자협력의 효과성을 높이기 위해 ‘Team Sweden’ 접근방식을 택하고 있음
  - ‘Team Sweden’ 접근방식이란, 국제개발협력 사안에 대하여 외교부(Ministry of Foreign Affairs) 및 Sida가 동시에 스웨덴 정부를 대표함으로써 전문성을 상호보완하고 정책일관성을 강화하는 방식을 말함<sup>24)</sup>

### 3) 성과관리 및 평가 현황 분석

#### □ 스웨덴 정부는 별도의 다자성양자 원조 평가체계를 구축하지 않음

- 다자성양자 원조의 성과관리 및 평가는 Sida의 양자성 개발협력 지원체계(bilateral development cooperation contribution system) 내에서 실시하고 있음

1호 2016 봄 pp. 1-47

20) Sida (2019). portfolio overview 2019: Sida's multi-bi support.

21) Sida 인터뷰 자료: 인터뷰 일시 2020.09.22

22) 수직 기금(vertical funds)이란, 국별 개발수요가 맞추어 수평적 재정지원을 제공하는 전통적인 원조 방식과 달리, 특정 이슈나 분야(theme)에 대하여 두 곳 이상의 지역에 체결되는 프로그램 파트너십 혹은 이니셔티브를 말함(World Bank, 2004)

23) 김종섭·김희연 (2016). 다자성양자원조: 다자원조의 양자화인가 양자원조의 다자화인가? 국가 사례의 제도적 접근. 국제지역연구 25권 1호 2016 봄 pp. 1-47

24) OECD DAC (2019). OECD DAC Peer Reviews: Sweden 2019.

- 다자기구 지원 여부 및 자금의 규모에 관한 결정은 스웨덴 정부의 국별·지역별 (country-based or regional strategies) 전략, 혹은 글로벌 차원의 분야별(thematic strategies at global support level) 다자협력 전략의 거시적인 틀 내에서 이루어짐
- 다자성양자원조에 대한 별도의 운영방침이나 모니터링 및 성과관리 평가체계의 기준은 명시하지 않음
  - Sida는 필요에 따라 외부평가(external evaluations), 중점평가(central evaluations), 주요 다자기구에 대해 내부평가(central assessments) 등을 실시
- 국별·분야별 전략에 대한 외부평가(external evaluations)는 Sida 해당 사업 담당부서에서 진행 여부를 결정
- 중점평가(central evaluations)에 대한 결정은 Sida 평가실(Sida Evaluation Unit)에서 결정함
  - 2021년 UN 다자성양자 국별프로그램에 대한 중점평가(central evaluation)를 실시할 예정임
- 이외에도 Sida가 UNDP, 세계은행 등 주요 다자기구에 대해 내부평가(central assessments)를 실시하는 경우도 있음
  - 내부평가는 기여금 규모 및 종류를 평가(assess)하고 다자기구의 내부운영(internal management) 및 회계/관리 체계(control systems)를 검토함
  - 내부평가는(central assessments) 내부 회람을 목적으로 실시하며 외부 공개하지 않음
- 스웨덴이 지원하는 분담금 및 자발적 기여금 등에 해당하는 다자성양자 원조 사업계획의 수립은 외교부가 담당함<sup>25)</sup>
  - 또한 스웨덴 외교부는 다자성양자 원조 사안에 대하여 Sida와 타 관련 부처, 국제금융 기구 간의 협력 시스템을 구축하고 조정하는 역할을 함<sup>26)</sup>
- Sida는 국가나 사업 내용 등이 지정된 다자성양자 사업을 담당하며 외교부의 승인을 받는 형태로 운영됨

25) 김종섭·김희연 (2016). 다자성양자원조: 다자원조의 양자화인가 양자원조의 다자화인가? 국가 사례의 제도적 접근. 국제지역연구 25권 1호 2016 봄 pp. 1-47

26) 김종섭·김희연 (2016). 다자성양자원조: 다자원조의 양자화인가 양자원조의 다자화인가? 국가 사례의 제도적 접근. 국제지역연구 25권 1호 2016 봄 pp. 1-47

- 스웨덴 국제개발협력의 평가는 두 개 기구가 담당함. Sida와 정부차원의 독립평가위원회인 국제개발협력 전문가위원회(Expert Group for Aid Studies, 이하 EBA) 평가결과를 외교부에 보고함.
  - EBA는 스웨덴 정부가 임명하는 독립 평가위원회이며 스웨덴의 국제개발협력에서 개별 프로젝트가 아닌 상위차원 이슈에 대한 평가를 수행함.
  - 10명의 위원과 사무국으로 구성됨

## 5. 호주

### 1) 호주 다자성양자원조 현황

#### □ 총 원조 중 다자성원조 비율

- 2018년 기준 호주의 ODA 규모는 31.5억 달러이며, 양자원조 25.5억 달러(81.2%), 다자성양자 원조 5.98억 달러(19%), 다자원조 5.92억 달러(18.8%)임
- 호주 다자성양자 원조 규모는 2018년 기준 5.98억달러로 전체 ODA에서 19% 차지
  - 다자성양자 원조 비중은 2011년 22.5%에서 2018년 19%로 소폭 하락함
  - 2014년 이후 대체로 하향세를 보임

〈표 2-28〉 호주 2011~2018 다자성양자 원조 비중 변화

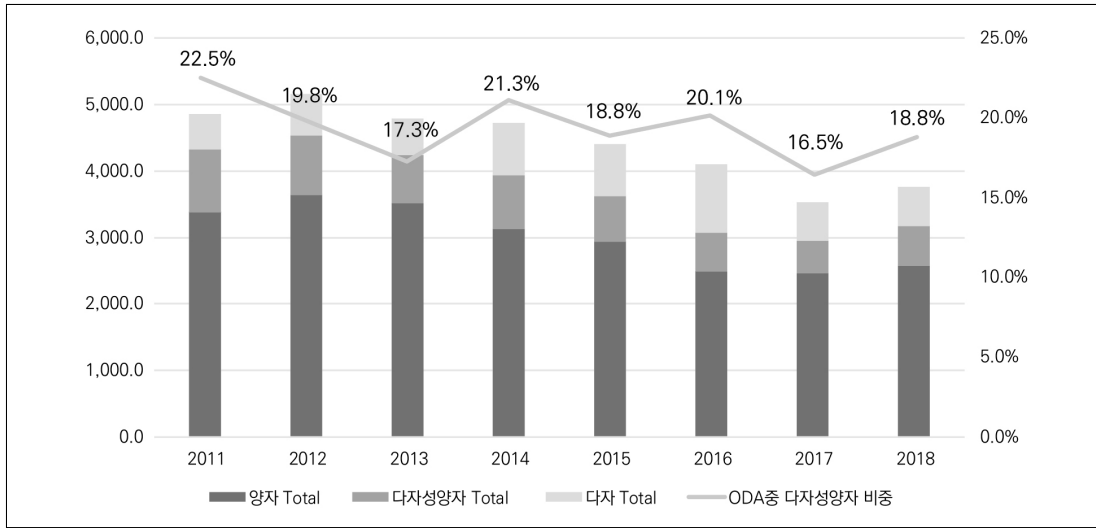
(단위: 백만 달러)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
양자 ODA	3343.4 (86.5%)	3620.8 (84.4%)	3486.5 (85.9%)	3096.8 (79.9%)	2930.9 (78.8%)	2438.4 (69.9%)	2432.4 (79.7%)	2553.6 (81%)
다자 ODA	523.1 (13.5%)	671.4 (15.6%)	574.1 (14.1%)	777.7 (20.1%)	788.5 (21.2%)	1049.4 (30.1%)	621.4 (20.3%)	598.6 (19%)
다자성양자 ODA	972.3	893.5	729.9	837.6	678.8	613.7	481.2	592.1
ODA 중 다자성양자 비율	22.5%	19.8%	17.3%	21.3%	18.8%	20.1%	16.5%	18.8%

주 : 2018년 고정가격, 총지출(Gross disbursement) 기준

자료 : OECD Stats. <https://stats.oecd.org/> 바탕으로 저자 작성 (최종접속일: 2020.7.29.)

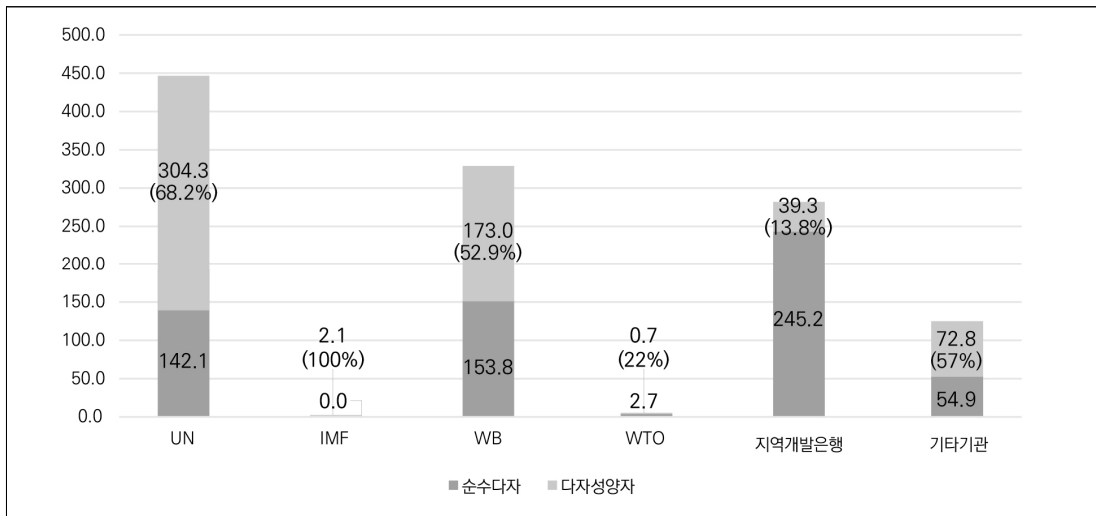
〈그림 2-20〉 호주 2011~2018 다자/양자원조 비중 변화



주 : 2018년 고정가격, 총지출(Gross disbursement) 기준

자료 : OECD Stats. <https://stats.oecd.org/> 바탕으로 저자 작성 (최종접속일: 2020.7.29.)

〈그림 2-21〉 호주 다자성양자 원조 기구별 비중 (2018)



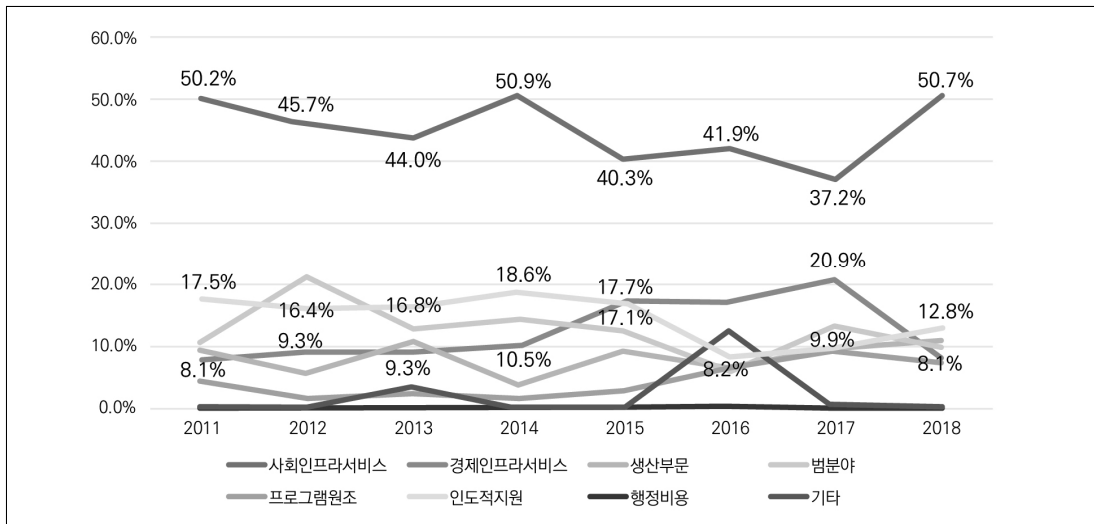
주 : 2018년 고정가격, 총지출(Gross disbursement) 기준

자료 : OECD Stats. <https://stats.oecd.org/> 바탕으로 저자 작성 (최종접속일: 2020.7.29.)

## □ 원조기구별 비율

- 2018년 기준 호주 다자원조에서 다자성양자의 비율은 UN이 68.2%, 세계은행이 52.8%, 기타기관이 57%임. 반면 지역개발은행은 13.8%로 타 기관에 비해 낮은 비율을 보임

〈그림 2-22〉 호주 다자성양자 원조 분야별 비중 변화 (2011-2018)



주 : 2018년 고정가격, 총지출(Gross disbursement) 기준

자료 : OECD Stats. <https://stats.oecd.org/> 바탕으로 저자 작성 (최종접속일: 2020.7.29.)

## □ 분야별 비율

- 호주 다자성양자 원조는 사회인프라서비스에 대한 지원이 2018 기준 50.7%로 가장 높은 비중을 보이고 있으며, 인도적지원 분야가 12.8%로 뒤를 이음
  - 사회인프라 서비스에 대한 지원이 2011년 이후 40-50% 비중을 유지하며 가장 높은 원조 비중을 보임
  - 경제인프라 서비스에 대한 비중은 2011년 8.1%에서 2017년 20.9%까지 확대되었으나 2018년 8.1%로 하락함
  - 인도적 지원 분야에 대한 원조는 17-18% 내외를 유지하다가 2016년 이후 비중이 축소된 후 다시 소폭 상승세를 보임

## 2) 중점 지원방향

- 호주 정부는 다자원조를 위한 전략을 내부적으로 수립하고, 주제·섹터별 투자 전략 등의 거시적 틀을 바탕으로 다자원조를 집행하여 원조 형태 간의 정책일관성을 강화하고자 하는 경향을 보임
- 3백만 달러 이상 지정 기여 원조에 대해 호주 외교부의 원조 투자 설계 양식(DFAT-led design: Investment Design)에 준해 설계할 것을 권고함<sup>27)</sup>
  - 구체적인 설계는 파트너 기구의 프로젝트 설계, 조달 및 관리 시스템 등에 따라 달라짐

27) DFAT (2020). Aid Programming Guide

- 약정체결 단계 및 사업 디자인 단계에 구체적으로 관여하며, 사전에 모든 조건에 대한 협상을 진행하여 양해각서에 명시하도록 함<sup>28)</sup>
  - 다자성양자 사업 수행 시 가시성을 높이려는 노력을 기울이는 등 양자성이 매우 짙은 성향을 보임
- 2012년 다자성양자사업 이행 시 별도의 지침에 따라 호주 정부 재원에 따라 운영되는 사업임을 명시함(Visibility and recognition : Guidelines for multilateral agencies)
  - 다자성양자 사업 수행시 호주 AusAID 브랜드 로고 및 이름을 가이드라인에 따라 명확히 표기할 것을 강조함

### 3) 성과관리 및 평가 현황 분석

- 2012년 AusAid와 호주 정부 합동으로 42개 다자기구에 대한 다자원조 평가를 실시, 다자원조 적절성과 효과성을 평가함
  - 지정기여에 대해서 양자사업 평가에서 사용하는 기준을 활용하여 효과성, 효율성, 성평등, 위험요소, 경영진 대응 결과를 평가함.
    - 300만 호주달러 이상인 경우 원조품질체크(Aid Quality Check, 이하 AQC)를 작성하여 효과성, 효율성 등을 평가하고, 해당 기구에 대해 연간 파트너 성과평가 실시
  - 다자간 핵심 기여금(core contribution)을 제외한 300만 달러 이상 모든 원조에 대해 AQC 보고 의무가 있음
    - AQC는 호주 정부가 수행하는 300만 달러 이상 모든 원조에 대해 수행하는 것으로, 양자 및 다자성양자 사업에 대해 수행 (제외 항목 : 행정비용 및 다자기구 비지정기여금)<sup>29)</sup>
    - 최종 원조품질체크 (Final Aid Quality Check, 이하 FAQC) 원조 프로그램의 성과를 대중 및 정부에 보고하고 원조의 최종 성과를 평가하는데 활용
  - 다자기구 지정기여금에 대한 최종 원조 품질달성 평가 기준은 아래 7가지 기준을 고려함 (표 2-29). 또한 범분야 이슈에 대해서도 자가진단을 하도록 함(표 2-30)

28) 김종섭 (2016). 다자성양자원조: 다자원조의 양자화인가 양자원조의 다자화인가? 국가 사례의 제도적 접근, 국제지역연구, 25(1), 1-47  
 29) DFAT (2020). Aid Programming Guide

〈표 2-29〉 호주 다자기구 지정기여금 품질달성 기준 및 평가 질문

평가 기준	평가 질문	평가 상세
효과성 (Effectiveness)	투입을 기반으로 기대했던 산출물과 성과를 달성했는가?	투입기간 동안 발생한 성과 평가 생산된 산출물과 산출물의 최종 원조 성과 달성에 대한 기여도 평가
효율성 (Efficiency)	성과달성을 위해 호주 정부와 협력국 정부의 시간과 자원이 적절하게 사용되었는가?	최종 원조 성과를 달성하기 위해 원조에 할당된 시간과 자원의 사용에 대한 전반적인 평가
적절성 (Relevance)	적절한 원조였는가?	호주 정부의 우선순위와 협력국 정부의 원조 관련성에 대한 평가 투입 기간 동안 타당성에 영향을 미칠 수 있는 요인에 대한 평가
성평등 (gender equality)	투입이 성평등과 여성과 소녀의 권리 향상에 기여하였는가?	AidWorks의 젠더 테마 문항 데이터를 사용한 간단한 질문지 포함 투입이 성평등 문제 해결에 기여한 바를 전반적인 평가 투입 기간동안 성평등을 개선하기 위한 조치가 있었는지 여부를 평가
모니터링 및 평가 (Monitoring and Evaluation)	M&E 시스템을 바탕으로 의사결정, 학습 및 책임 목적으로 사용되는 신뢰할 수 있는 정보를 생산 했는가?	원조 투입과 관련한 M&E 방식에 대한 전반적인 평가 M&E 시스템이 원조 진행 상황과 성과를 측정하고 책임, 의사결정 및 학습을 지원하기 위해 적절하고 신뢰할 수 있는 정보를 생성했는가? 원조 기간동안 M&E 시스템의 성능을 개선하기 위한 조치 또는 개선사항 평가
지속가능성 (Sustainability)	원조 효과가 지속가능한가?	호주 정부의 자금 지원 중단 이후에도 투입 효과의 지속 가능성 평가 지속가능성을 개선하거나 기여하기 위한 투입 등의 적절성 평가
위험요소 (risk)	위험요소가 있는가? 어떻게 관리되는가?	투입 기간동안 사기 및 테러 자원의 조달 등을 포함한 위험 요소의 관리 수준 평가 사업완료 후 사업의 관리 여부 평가

자료 : Australian Government DFAT, Final Aid Quality Check Template

〈표 2-30〉 FAQC 범분야 및 평가기준

핵심 분야	상세 내용
장애	원조가 장애를 가진 사람들에게 어떤 변화를 가져다 주는가 원조 계획시 장애인 또는 장애인 기구를 적극적으로 참여시키는가 장애인들이 균등한 혜택을 받을 수 있도록 하는가
안전	정기적인 모니터링 및 보고를 포함하여 원조 위험 요소와 영향을 적극적으로 관리하는가 환경 보호, 어린이, 취약계층, 소수민족, 이주민, 보건 및 안전 등
기후 변화 및 재해 (회복력 구축)	기후 변화 및 재해 위험을 파악하여 위험 요소에 포함하고 효과적으로 관리하는가 모니터링 및 평가 시스템은 기후 변화 및 재해 위험 감소 조치에 대한 데이터를 수집하는가 기후 변화와 재난 위험 감소에 대한 결과를 제공하는가

핵심 분야	상세 내용
민간 부문	DFAT은 지난 한 해 동안 민간 부문과 얼마나 직접 관계를 맺었는가 해당 원조가 지난 한 해 동안 민간 부문 성장에 기여했는가 원조 기간 동안 민간 부문에서 활용한 자원의 가치는 얼마인가 정부를 제외한 다른 파트너가 활용한 자원의 가치는 얼마인가
혁신	원조는 혁신적인 프로그래밍을 적용했는가 원조는 혁신적인 파트너십과 협업했는가 원조는 혁신적인 프로세스를 적용했는가

자료 : Australian Government DFAT, Final Aid Quality Check Template

- 외교통상부 독립평가기관인 개발효과국(Office of Development Effectiveness)은 호주 정부의 다자협력 활동 및 '2017 외교 정책 백서' 추진 여부를 평가하여 보고서(Delivery of Australian Aid Objectives through Multilateral Organisations)로 발간 예정<sup>30)</sup>
  - 다자개발은행, 특수목적기금, UN 기구를 포함한 13개 다자기구 포함
  - 2017 외교 정책 백서 내용 : 다양한 글로벌 파트너들과 다양한 분야에서 협력하여 호주의 영향력 제고
  - 2020년 초 발간 예정이었으나 COVID-19로 인해 발간 연기

## 6. 소결

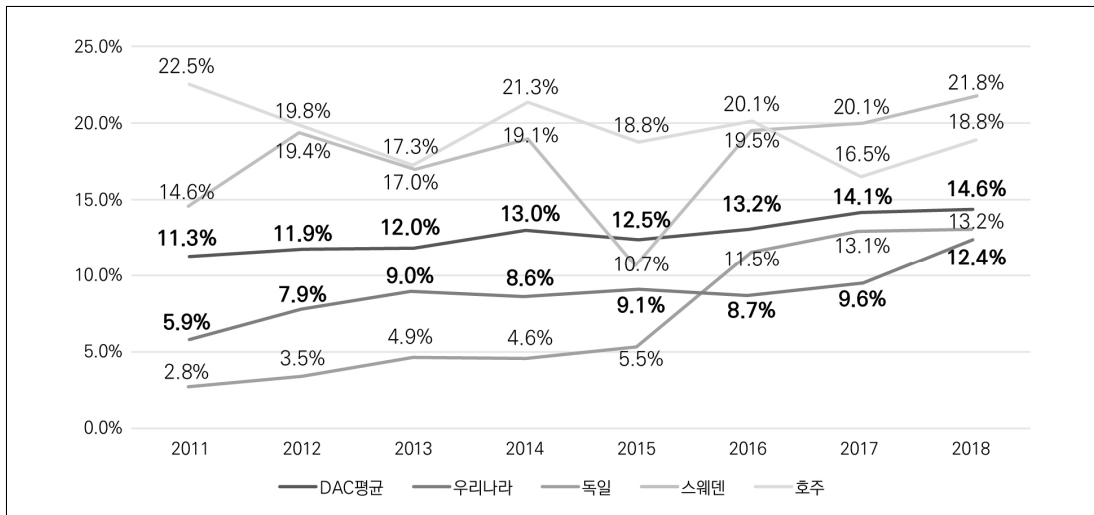
### □ 다자성양자 비율 대비 한구의 비중

- DAC 회원국 평균 다자성양자 원조 지원 비중은 꾸준히 증가하여 2018년 14.6%를 기록
  - 다자성양자 원조 비중은 2011년 2.8%에서 2018년 13.2%로 증가함
  - 2011년 이후 소폭 상승세를 이어가다 2016년 확대 후 꾸준히 증가세를 이어가고 있음
- 2018년 기준 주요 공여국 및 DAC 회원국 평균 대비 우리나라의 다자성양자 원조 지원 비중은 12.4%로 가장 낮음. 아직은 다자성 양자 사업 비중을 확대하는 것에 무리가 없으나 성과관리를 고려하여 사업확대하는 것이 바람직

<sup>30)</sup><https://www.dfat.gov.au/aid/how-we-measure-performance/ode/current-work/Pages/current-work>



〈그림 2-23〉 주요 공여국과 우리나라 다자성양자 원조 비중 변화 비교 (2011~2018년)



주 : 2018년 고정가격, 총지출(Gross disbursement) 기준

자료 : OECD Stats. <https://stats.oecd.org/> 바탕으로 저자 작성 (최종접속일: 2020.10.23)

#### □ 성과관리 및 평가 관련 시사점

- (독일) 다자성양자 원조를 수행함에 있어 독일의 영향력 확대 및 독일의 국제 사회에 대한 책임 측면에 초점을 두는 경향이 있음
- (독일) 자체적인 다자 및 다자성양자 사업에 대한 평가 틀을 지속적으로 개발하기보다 MOPAN을 활용하기로 한 것으로 보임
- (스웨덴) 다자성양자 원조의 계획과 평가가 분리되어 이루어짐
  - 다자성양자 사업계획 수립은 외교부에서 담당하며 평가는 독립평가위원회인 국제개발평가전문위원회(The Expert Group for Aid Studies (EBA))에서 수행
- (스웨덴) 다자성양자 원조 양자적 성격보다 다자적 성격을 강하게 띠며
  - 원칙적으로 비지정기여 및 장기자금조달 확대 권고
  - 다자기구의 운영에 있어 고유 방향성과 목적을 지지하는 것을 선호
  - 다자성양자 원조 수행의 주요 목적이 거래비용 절감, 원조효과성 향상 및 원조 중복 기피 등 원조 수행 측면에 집중됨
- (호주) 다자성양자 원조를 수행 및 평가함에 있어 양자성이 매우 짙게 드러남
  - AQC, FAQC 등 양자원조에 적용되는 평가 및 모니터링 기준을 300만 달러 이상 다자성양자 사업에 의무적으로 적용

- 다자성양자 원조 수행 시 호주 정부의 재원임을 명시하기 위한 홍보방안을 국제기구에 요청(공여마크 등 가시성 가이드라인 제시)
- 호주 정부의 핵심 정책 분야를 다자성양자 사업에 적용 및 평가

PART

# 3

## 국제기구와의 다자성양자 사업 평가

- 제1절 KOICA/UNICEF 가나 인적자원개발 사업  
(다분야(교육·보건))
- 제2절 교육부/UNESCO 세계시민교육을 위한  
교사준비 사업 (교육 분야)
- 제3절 농림축산식품부/FAO 아프리카 지속가능한  
농업개발을 위한 능력개발 및 우수사례교환  
사업 (농림축산 분야)



## 제3장 국제기구와의 다자성양자 사업 평가

### 제1절 KOICA/UNICEF 가나 인적자원개발 사업 (다분야(교육·보건))

#### □ 평가대상 사업개요

- 사업명: 가나인적개발지원 사업 (Human Development through Life Cycle Approach: Improving Access to Quality Health and Education Services in the Northern and Upper East Regions of Ghana)
- 사업기간: 2013년도 6월~2016년 12월
- 사업비: USD 450만
- 사업대상국: 가나
- 사업파트너: 대한민국 KOICA, Governments of Japan, Bill and Melinda Gates Foundation
- 사업목표: 보건-가나 북부 및 북동부 지역의 신생아 및 산모 사망률 감소를 위한 의료시설 확충 및 의료진 역량강화, 교육-초등교육시설의 확충 및 교육자 역량강화
- 산출물: 보건- △ 신생아 및 산모관련 의료기구 및 서비스 구축 △ 의료진 재교육, 리더십 교육, 가정산후관리교육 △ 신생아 및 산모사망률 프로토콜 활용 확산 △ 산전/산후케어 서비스 구축 교육- △ 학교시설 확충 △ 학생등록률 증가 △ 아동친화적 교육환경 조성 △ 지역사회 및 NGO Afrikids의 적극개입을 통한 지속가능한 프로젝트 구축
- 관련 SDGs 목표: SDG3(건강한 삶 보장 및 복지 증진) SDG4(양질의 교육 보장 및 평생학습기회 증진)
- 사업참여기관: Ghana Education Service, Ghana Health Service, School Management Committee, Parents Teachers Associations, NGO AfriKids, 가나 북부 및 북동부 6개 지역의 의료기관

## 1. 사업관리역량

□ MOPAN의 평가결과(2015~2016) UNICEF의 사업 관리 역량은 대체로 양호한 편으로 평가됨

- MOPAN의 UNICEF 사업관리역량 평가 결과 운영관리(KPI4)와 대외관계관리-파트너십(KPI6)은 우수한 것으로 평가됨
- UNICEF의 개발효과성 관련하여 적절성(KPI 10), 효율성(KPI11) 및 지속가능성(KPI12)등은 보통 보통이하로 평가됨

□ KOICA의 가나 인적자원개발사업의 사업관리 역량은 양호함

- 개발협력을 위한 전문 조직 및 전문 인력을 확보하고 있는 KOICA가 사업을 시행하고 있다는 점에서 사업의 관리 역량이 우수함
- 사업추진을 위해 아동교육 및 모자보건에 대한 전문성을 확보하고 있는 UNICEF와 협력관계를 구축하고 다자성양자사업에 대한 체계적 방식으로 사업을 추진하고 있어 KOICA의 사업관리 역량은 우수함

### 1) 다자기구 사업관리역량

□ MOPAN의 평가결과(2015~2016) UNICEF의 사업 관리 역량은 대체로 양호한 편으로 평가됨

- KOICA와 함께 '가나인적개발지원' 사업을 이행하고 있는 국제기구인 UNICEF의 사업관리 역량은 MOPAN의 평가결과(2015-2016) 운영관리, 대외관계관리, 성과관리, 영향력관리 등 4가지 측면에서 '양호'로 평가됨 (MOPAN, 2016)

- UNICEF는 운영관리 측면에서 조직구조, 인력관리, 자원관리 시스템을 개혁하여 UNICEF에서 실시하는 사업들의 효과성과 효율성을 향상시킨 것으로 평가됨 (MOPAN, 2016)

- 조직구조 시스템은 과거 획일화된 조직구조에서 분권화구조로 재구조하여 국가 및 지역별 맞춤형 성과를 창출할 수 있는 최적화된 조직구조를 구성할 수 있도록 하는 성과기반 모델을 추구함
- 인력관리 방식에 있어 승진, 성과급, 포상, 제재 등 개인의 성과와 관련된 모든 정보를 투명하게 공개하는 새로운 인력관리 시스템을 2016년부터 운영하고 정기설문조사를 통해 전 직원들의 업무만족도와 근무 환경 등에 대해 평가하고 정보를 취합하여 보다 나

- 은 근무 환경을 제공하기 위해 노력함
  - 새로운 자원관리 방식은 수원국 맞춤형 자원배분 실현시키고 재프로그래밍을 용이하게 하여 인도주의적 목적이나 긴급상황 시 일반자원을 전용 할 수 있는 권한을 수원국의 대표에게 이관함. 이러한 UNICEF의 대응 메커니즘(Rapid Response Mechanism)을 통해 정규자원의 재프로그래밍을 허용함
- 또 다른 운영관리 측면에서 UNICEF의 조직을 재무투명성과 책임성 그리고 유연성을 높일 수 있는 체계적인 시스템으로 탈바꿈
- 자원배분의 투명성 향상을 위해 조직은 자원배분을 위한 명확하고 명백한 의사결정 구조인 ‘통합 결과와 자원 프레임워크’를 통해 자원배분하게 하여 투명성과 합리성을 모두 달성함
  - 이와 함께 외부환경 변화에 유연하게 대응 할 수 있도록 매년 응급대처 프로그램 자원 예산을 배정하고 응급상황 시 즉시 투입할 수 있도록 함
- 대대적인 운영관리 시스템의 개혁을 통해 UNICEF의 전반적인 사업운영관리 역량이 매우 향상된 것으로 평가됨
- 대외관리 측면에서는 UNICEF는 수원국과 긴밀한 파트너십을 형성하여 수원국의 니즈를 반영한 연계성이 높은 사업을 기획하고 자원배분의 적절성을 확보하여 사업의 실효성을 높임
- UNICEF는 지역의 수요평가와 환경분석을 통해 프로그램의 기획의 적절성을 확보하고 사업계획의 수원국과의 연계성을 높이기 위해 사업의 실행은 프로그램 정책 및 절차매뉴얼에 따르며 수원국의 목표와 목적을 우선순위로 하여야 함
- UNICEF는 성과기반 운영체계 시스템을 통해 사업 운영결과의 투명성과 전문성을 향상시키고 증거기반 기획 및 프로그래밍 시스템을 활용하여 성과평가기능을 강화시킴
- 프로그램 운영 모니터링 절차 강화를 위해 UNICEF는 아동권리달성을 위한 모니터링 절차와 프로그램 별 성과자체모니터링 절차를 운영함
  - 성과평가기능은 지역 및 수원국의 지역사무소가 책임지고 수행하고 있는 분권형 모델로 운영되고 있으며 UNICEF는 글로벌 평가보고 감독 시스템을 구축하여 각 지역사무소의 평가기능에 대한 품질보증 시스템을 구축하고 있음
  - 하지만 현재 구축된 시스템을 통해서서는 젠더평등측면, 아동을 위한 형평성 등에 대한 평가가 거의 이루어지지 않고 있으며 평가에서 도출된 레슨들의 실효성이 떨어진다는 평가가 있음
  - 또한 UNICEF의 평가 데이터 관리 및 보완 정책 또한 부족하며 평가결과들의 체계적인 관리 및 활용 여부에 대해서는 보통 이하라는 평가

- UNICEF의 사업관리 역량 중 마지막으로 개발효과성 관련 역량은 UNICEF의 비전인 인도적 지원과 인력개발 달성 정도, 파트너 및 수혜국가의 니즈를 반영한 프로그램 기획, 산출된 결과물의 효율적인 전달, 그리고 마지막으로 영향력의 지속가능성 여부에 따라 평가되며 전체적인 영향력 관리 역량은 ‘보통’으로 평가됨
  - 가장 먼저 UNICEF의 목적 달성 여부에 대해서는 설립 목적인 인도적 지원과 개발에 대한 목표는 운영 중인 프로그램들이 전반적으로 달성하고 있는 것으로 평가되고 있으나 지원국가내 혜택을 받지 못하는 취약 그룹들이 존재하고 있어 수혜의 형평성의 문제가 아직 남아 있음
  - UNICEF의 파트너 국가의 니즈와 수원국의 국가전력을 반영한 프로그램 기획 및 재정 지원 전략 등은 우수하다고 평가됨. 파트너 국가와 수원국과의 조정과정에 대한 기준이 불분명하며 참여국가의 역량에 따라 기획 및 재원마련 등이 차이가 날 수 있으며 이해 관계자 개입과 의견 반영이 약하고, 중복성 사업에 대한 조정능력이 약점으로 파악됨
  - 사업의 효율성 평가에 있어 불충분한 예산과 데이터 관리 역량 및 유용한 데이터의 부족, 직원과 파트너의 역량 부족 등으로 인해 미진한 것으로 평가됨
  - 사업의 지속가능성 또한 실행된 9개의 평가 중 1개 정도가 지속가능성이 있다고 평가되었으며 7개는 사업의 지속가능성 미진하다고 평가되어 실행된 사업들은 지원 국가가 지속적으로 수행할 수 있는 역량(특히, 재정적)이 부족한 것으로 평가됨
  
- ‘가나 인적자원개발지원사업’을 수행하며 파트너 입장으로써 UNICEF의 전반적인 사업관리 역량은 우수하다고 평가하고 있음<sup>31)</sup>
  - KOICA의 다자성양자 사업의 국제기구 선정에 있어 공식적인 사업제안서 평가 등과 함께 우선적으로 이전사업의 경험을 바탕으로 국제기구 선정기준을 고려하고 있음
  - 현재 KOICA의 ODA 사업 예산 중 UNICEF와 관련 사업이 가장 많은 예산을 차지하고 있어 UNICEF에 대한 사업 실행의 전문성 및 실효성에 대해 높이 평가하는 것으로 판단됨

## 2) 사업시행기관 추진체계 적정성

### □ KOICA의 가나 인적자원개발사업의 사업관리 역량은 양호함

- ‘가나 인적자원개발사업’은 수행을 위한 KOICA의 조직 추진체계는 우수하다고 평가됨
  - KOICA는 글로벌파트너십 본부 산하 다자협력인도지원실(다자실)이라는 독립된 부서를 통해 가나사업을 실행하고 있음

31) KOICA 인터뷰 (인터뷰 일시: 2020.11.11.)



- 다자실은 UNICEF를 비롯한 KOICA에서 수행하고 있는 모든 다자양자성 사업에 대한 지침 및 가이드라인을 제공하고 평가와 모니터링을 통해 평가결과 데이터 관리 등 KOICA내의 다자성 양자사업에 대한 실질적인 컨트롤 타워 역할을 하고 있음<sup>32)</sup>
  - 가나 인적지원개발 사업의 경우 KOICA가 제안서를 제출하고 KOICA가 이를 내부적인 평가 시스템을 통해 공식적으로 평가하여 사업계획 구축 및 계획 실행 및 모니터링과 성과평가 등에 긴밀하게 참여하고 있음
- 단, KOICA가 실행 중인 다자양자성 사업의 운영주체가 다원화되어 있다는 점은 향후 개선될 사항으로 평가됨
- 현재 다자양자성 사업의 경우 지역실, 다자실이 부서별로 특성에 맞는 사업을 운영 중임
  - 다자성양자사업의 다원화에 따른 책임의 모호성 및 유사사업 수행으로 인한 예산집행의 효율성 저하 등의 문제에 대해 국회 지적사항 및 KOICA 내부에서도 개선방안을 모색하고 있음. 향후 다자성양자사업의 책임부서를 효율적으로 재정비하는 것을 논의할 필요 있음
- 본 사업을 수행하고 있는 다자협력실은 총 13명의 인력으로 운영되고 있으며 이 중 총괄을 맡고 있는 팀장을 비롯한 3명의 직원이 다자실에서 실행하는 모든 다자성양자사업 운영에 관여하였음
- 사업을 담당하고 있는 직원들은 양자 및 다자성양자사업에서 최소 3년 이상의 경험을 가지고 있는 직원들이 업무를 진행하고 있음. 인터뷰 결과 가나사업을 비롯한 다자성양자사업의 전반적인 업무 파악 및 향후 비전을 제시하는 등 개인의 역량이 우수하다고 평가됨<sup>33)</sup>

32) KOICA 인터뷰 (인터뷰 일시: 2020.11.11.)

33) KOICA 인터뷰 (인터뷰 일시: 2020.11.11.)

## 2. 사업계획

□ UNICEF는 사업계획 구축에 있어 사업선정 지역의 니즈 반영과 다양한 이해관계자의견 반영 측면에서 우수함

- '인적자원개발지원사업'은 가나의 국가발전전략사업과 빈곤감소, MDGs 기준 달성 등의 측면에서 연관성이 높은 것으로 평가됨
- UNICEF는 Ghana Education Service와 Ghana Health Service 등과의 협력체계를 구축하여 가나의 수요분석을 실시하였음. 분석 결과 신생아 및 산모사망률이 MDGs 기준에 미달하고 있으며 가나의 북부지역의 초등교육 인프라 및 교육환경 또한 타 지역에 비해 낙후된 것으로 나타남
- 이러한 수요분석결과를 바탕으로 '인적자원개발사업'은 가나의 북부와 북동부 지역의 6개 구역을 선별하고 모자보건과 관련된 의료시설 확충 및 의료진 역량강화와 학교인프라 구축 및 교육자원과 프로그램 강화 등을 기반으로 하는 전략을 계획함

□ 가나인적개발지원 사업의 사업계획은 대한민국의 가나에 대한 국별협력전략과 연계성이 높으며, 기존사업과 중복성이 낮아서 기존사업과의 연계성 및 중복성 측면에서는 양호한 편임

- 대 가나 국가협력전략 또한 모자보건 및 아동교육 향상을 목표로 설정하고 있어 '인적개발지원사업'과의 연계성이 높은 것으로 평가됨
- KOICA 내의 다자성양자사업 주체의 다원화로 인해 발생할 수 있는 사업의 중복성 여부를 평가하기 위한 다양한 방식을 활용하고 있음

### 1) 수원국 문제해결 지향성 및 적절성

□ 가나 국가발전전략과 사업의 연관성은 높다고 평가할 수 있음

- 가나 국가발전전략인 경제사회개발정책 범정부 프로그램(CPESDP)의 제1차부터 제3차 전략까지 빈곤감소를 최우선으로 목표하여 왔으며 사회기반시설 구축, MDGs 달성, 경제성장을 통한 빈곤감소 등을 주요 방향으로 설정하여 왔음. 이와 같은 맥락에서 가나 인적개발지원사업은 가나 국가발전전략에 부합된다고 평가됨
  - 특히, 2003년부터 2015년 까지 제2차와 제3차 전략을 통해 가나 빈곤감소전략과 성장 빈곤감소 전략을 주요 정책과제로 수립. 사회개발 지표를 MDGs 기준에 달성하는 것을

목표를 하고 있음

- 그 결과 국가빈곤선이하 인구 비율, 초등학교 순등록률 및 수료율 등 다양한 사회개발 지표가 MDGs 기준을 달성하며 제4차 전략부터는 본격적으로 경제구조 변혁을 추진하는 기틀을 마련함

□ 수원국의 문제발굴과 해결방향은 적절하였다고 평가할 수 있음

- 2013년 가나의 5세 이하 유아 사망률과 산모사망률은 MDGs 기준을 미달하여 모자보건문제에 대한 가나의 지속적인 수요가 나타나고 있었으며 KOICA의 '인력개발지원 사업'은 이러한 수원국의 수요를 적절히 반영하여 수행되었다고 평가됨
  - UNICEF와 가나정부는 1993년부터 2014년까지의 신생아, 유아, 5세 이하 아동 사망률을 가나 인구 및 건강 통계센터의 자료를 바탕으로 수치를 추적하고 MDGs 달성 여부를 판단하여 체계적으로 가나의 모자보건에 대한 수요를 평가함
  - 수요 분석결과를 바탕으로 UNICEF는 가나의 모자보건 문제를 해결하기 위해 가장 우선적으로 실행해야할 과제로 산모와 신생아 케어를 위한 의료시설 및 의료진 교육 등을 실천전략으로 수립함. 따라서 실효성 있는 해결책을 제시하고 있는 것으로 판단됨

〈표 3-1〉 가나 10년간 신생아, 유아, 5세 이하 사망률

	신생아 사망률 (천명당)	유아사망률 (천명당)	5세 이하 사망률(천명당)
1993	41	66	119
1998	30	57	108
2003	43	64	111
2008	30	50	80
2014	29	41	60

자료 : UNICEF 가나인적자원개발지원사업 종료보고서

- 교육분야 수요조사의 경우 UNICEF는 가나 교육부 산하 Ghana Education Services (GES)와 함께 가나의 아동교육의 질적·양적 평가를 실시하여 아동교육에 관한 수요를 지역별, 성별, 사회-경제적 지위에 따라 분류하여 교육의 사각지대를 파악하는 데 초점을 맞춤. 이를 통해서 가나 내에서도 실질적으로 유아교육의 수요가 가장 높은 지역을 발굴하고 적합한 사업계획을 세웠다고 평가됨
  - 수요분석 결과 가나의 북부지역은 Ashanti 지역에 비해 아동들의 학교 등록률이 4개 가까이 차이가 나는 것으로 나타났으며 이 중 빈곤층의 여아의 경우 미등록률이 전국평균보다 세배 높은 것으로 나타남. 또한 2013년도 the National Education Assessment (NEA)의 평가를 바탕으로 북부지역의 아동들의 영어독해 능력이 25% 미만으로 나타나 북부지역의 공교육은 질적·양적으로 향상시킬 수 있는 전략이 요구되는 것으로 분석됨

- KOICA 또한 제안서 가이드라인에 수원국의 수요를 반영한 프로그램을 기획하도록 필수조항으로 설정하고 이를 평가기준으로 반영하고 있음. 이를 통해 수원국에서 체계적인 수요 조사를 실시하도록 국제기구에 요구하는 점은 사업관리 측면에서 바람직한 것으로 판단됨

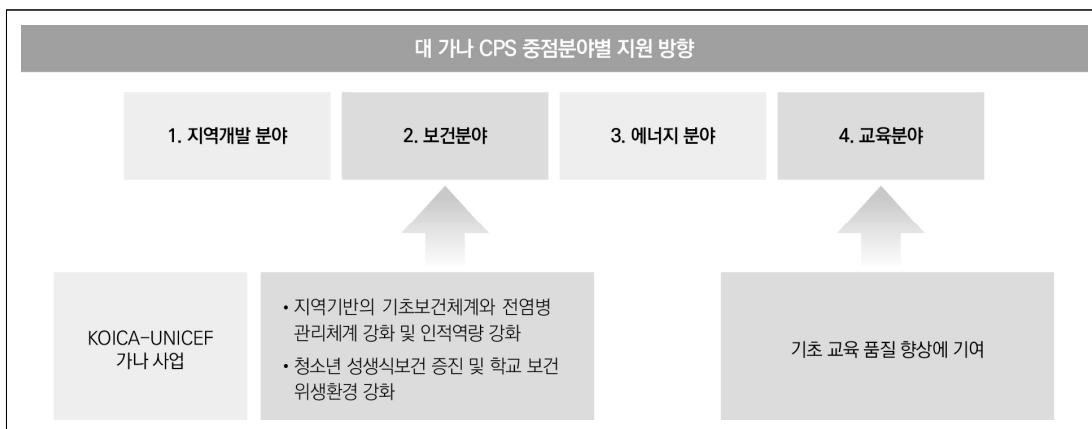
“아프리카 지역의 경우 국가 자체에서 가나와 같은 아프리카 지역의 ODA사업을 위한 직접적인 문제발굴이 실질적으로 어렵습니다. 이를 극복하고자 저희 KOICA에서는 국제기구가 사업 제안서를 제출 시 수원국과의 협의를 통한 수원국의 체계적인 수요조사를 의무화 시키고 그 결과를 반영하여 제안서를 작성 및 제출하도록 하고 있습니다” (KOICA 인터뷰, 2020.11.11.)

## 2) 기존사업과 연계성 및 중복성

### □ 가나 국가협력전략과 인적개발지원사업과의 연계성은 높다고 평가할 수 있음

- ‘가나 인적개발지원사업’은 대한민국의 가나에 대한 ‘제1차 국가협력전략(Country Partnership Strategy, 이하 CPS)(2011-2015)’과 사업계획의 연계성이 매우 높다고 평가할 수 있음.
  - 4가지 전략 지원방향 중 ‘보건 분야’와 ‘교육 분야’에 부합하며 세부 실행방안으로 ‘지역기반의 기초보건 체계와 전염병관리체계 강화 및 인적역량 강화’와 ‘청소년 성생식보건 증진 및 학교 보건 위생환경 강화’와 ‘기초교육품질 향상에 기여’에 부합함
- 또한 국제기구가 사업 발굴시 KOICA는 대한민국 정부 차원의 CPS와 KOICA의 국별지원 계획(Country Plan, 이하 CP) 그리고 국가별 중장기 지원배분 계획 등을 고려하여 제안서를 평가하고 선별함

〈그림 3-1〉 가나 국가협력전략(CPS)과 인적개발지원사업 연계성



자료 : 가나 국가협력전략(2016-2020)을 바탕으로 저자 재구성

□ 기존사업과 중복성은 낮다고 평가할 수 있음

- 가나에서 실시 중인 KOICA 의 양자사업과 중복성은 없는 것으로 판단됨
- 하지만 KOICA의 다자양자성 사업은 지역실과 다자협력인도지원실에서 담당하고 있음. 지역사무소에서 사업을 발굴하여 국별사업으로 실시하는 경우와 다자협력인도지원실에서 국제기구와 협력사업으로 발굴하여 실시하는 경우가 있음
- KOICA는 다양한 수단을 통한 사업의 중복성을 피하고 예산을 효율성을 높이기 위한 노력을 하고 있음.
  - 국제기구 또는 지역사무소에서 제출한 사업 제안서를 다자성양자 사업을 하는 타 부서들과 교차확인을 하여 유사한 사업을 중복으로 지원하지 않도록 노력하고 있음
  - 다자실 또한 다양한 국제기구들의 사업 제안서 평가 항목으로 사업의 연계성 및 중복성 여부 평가를 필수요건으로 지정하고 있음
- 그러나 국제기구 입장에서 KOICA와 다자성양자사업을 신청할 수 있는 채널이 4개로 안내되고 있음. 국제기구에서 해당 채널의 차이점 등에 대해 문의를 하는 경우가 많다는 점에서 사업발굴 지침을 구체적으로 줄 필요가 있어 각 채널별로 관심주제를 선정하여 국제기구 대상 안내자료를 배포하고 있음
  - 다자협력인도지원실에서 관리하는 다자협력사업은 인도적지원-개발-평화 연계(HDP Nexus), 기후변화 대응 등에 관심을 가짐. 지역실에서 하는 다자협력사업은 각 지역사무소에서 발굴하는 다양한 주제들을 다룸. 취약국 지원 프로그램은 HDP Nexus 주제, 질병퇴치기금 프로그램은 보건위기 및 감염병 관련 주제로 다자-양자사업을 발굴함

〈표 3-2〉 KOICA 다자-양자사업 4가지 채널별 관심주제

구분	다자협력사업	지역 다자협력사업	취약국 지원 프로그램	질병퇴치기금 프로그램
관심 주제	HDP Nexus Climate action	지역 맥락에 따른 다양한 주제	HDP Nexus	보건위기 및 감염병

자료 : KOICA 다자양자사업 안내 브로슈어

### 3. 사업과정

#### □ 사업계획대비 절차 및 일정 준수와 예산의 집행 및 인력 투입 등 사업투입의 충실성이 우수함

- 2013년 7월에 시작한 ‘인적개발지원사업’은 계획된 종료일인 2016년 12월에 사업이 종료되어 일정을 준수하였음
- 측정된 450만불 중 약 96%의 예산을 집행하였음. 예산 투입을 통해 계획했던 산출물을 모두 달성함
- 인력투입에 대해서는 제공된 자료의 한계로 인해서 평가가 불가능함

#### □ 사업모니터링 및 평가 그리고 수원기관 등과의 협조체제 구축 및 유지 등 사업과정의 적정성은 양호한 것으로 판단됨

- UNICEF는 사업계획 및 수요조사를 위해 가나의 교육 및 보건관련 정부기관과 협조체제 구축은 우수하다고 평가됨
- UNICEF는 ‘인적지원개발사업’의 전략들을 수행하기 위해 지역의 NGO 및 이해관계자들과 긴밀한 협조체제를 구축하고 있음
- KOICA는 연례보고서를 통해 사업모니터링을 실시하고 있으며 필요에 따라 지역사무소의 현장 모니터링을 실시함
- 그러나 국제기구가 KOICA에게 제출한 연례보고서 및 종료보고서에 활용된 성과평가 방식 및 프레임워크는 세밀함이 부족하며 분석결과 또한 표면적 수준에 머무르고 있음

#### 1) 사업투입의 충실성

##### □ 계획 대비 사업수행 일정은 준수하였다고 평가할 수 있음

- ‘가나인적자원개발사업’은 2013년 7월 착수하여 2016년 12월로 종료되어 총 42개월간 기획했던 기간에 사업을 착수하여 종료함

##### □ 계획 대비 사업수행 예산 집행률은 높다고 평가할 수 있음

- 계획 당시 배정된 예산은 45만불이며 실제 계약금액과 수령 금액 또한 45만불로 동일함. 최종 집행 금액은 약 43만불 정도이며 예산대비 96% 집행함

- 예산의 집행률이 100% 아니지만 기획했던 산출물을 모두 달성함으로 전체과업 달성도에 예산집행률이 영향을 미치지 않음

□ 계획 대비 인력투입도 충실하였다고 평가할 수 있음

- 인력투입에 대한 자료는 국제기구에서 제출하지 않아서 인력투입에 대한 평가는 불가능함

## 2) 사업과정의 적정성

□ 모니터링을 통해 파악된 상황변화 대응은 적정하였다고 평가할 수 있음

- UNICEF는 연례보고서를 통한 모니터링뿐만 아니라 가나 정부역량을 활용한 현장 모니터링을 실시하여 현장의 상황변화의 대응에 적절하게 대처 할 수 있는 체계를 구축하고 있음
  - 본 연례보고서에는 사업진척도, 예산집행, 지표의 달성도 등을 보고하는 것을 원칙으로 하고 있으며 보고된 사업의 충실성 및 사업의 달성도에 따라 다음해의 예산을 제공함
  - 지역 모니터링 팀은 GHS와 같은 가나정부의 협력을 통해 구성되며 실질적으로 사업 대상 지역의 신생아 및 산모 사망률을 추적하여 사업의 달성도를 상시 확인함
- KOICA는 UNICEF 사업 착수부터 종료까지 MOU에 연례보고서 제출을 의무화하고 있으며 '인적개발지원사업' 또한 착수보고부터 종료일 까지 연례 보고서를 통해 사업 착수부터, 집행과정, 성과평가까지 전 과정에 대한 지속적인 모니터링을 하고 있는 것으로 평가됨.
- 다만 연례보고서를 통해 파악한 위기 상황에 대해 어떻게 대응했는지에 대한 자료는 종료 보고서에 기재되지 않아 판단할 수 없음.

□ 성과관리와 평가계획 및 수행은 다소 미흡한 측면이 있다고 평가할 수 있음

- 기획단계의 문서가 없는 관계로 사업계획단계에서 성과관리와 평가계획을 적절하게 수립하였는지에 대한 평가는 판단이 어려움
- 제공된 연례보고서에 포함된 성과평가 모형의 경우 초등교육과 모자보건으로 나누어 핵심 이슈들을 분류하고 이에 따른 분석을 실시하여 체계성을 갖춘 것으로 판단됨
  - 설문조사와 2차 데이터 구축을 통한 양적데이터와 주요 이해관계자의 인터뷰를 통한 질적데이터를 구축하고 분석을 실시함
- 하지만 본 사업의 성과를 측정하기 위해 구축된 종료보고서의 분석 단위 기준설정, 분석 프

레이아웃, 분석방식 및 해석 등에서는 몇 가지 미진한 부분이 있음.

- 첫째, 제공된 종료 보고서는 인적개발지원사업이 실행된 가나의 6개 구역 중 Builsa North와 Karaga Districts 두 곳을 선정하여 성과측정 및 분석하고 있으나 두 지역 선정 기준 및 근거에 대해서는 보고서에 언급하지 않고 있어 두 지역에서 도출된 결과가 인적개발지원사업의 일반적인 성과와 도출된 분석 결과들을 일반화 시킬 수 있는지에 대한 보완이 필요함
- 둘째, 전체적으로 통계분석결과에 대한 해석이 표면적으로 적시되어 있어 보고서 말미에 제안된 분석결과들과 어떠한 상관관계가 있는지 불명확함. 예) Builsa North district 초등교육학생 등록률이 꾸준히 증가한 것과는 달리 Karaga District의 학생등록 비율의 트렌드 분석결과 불규칙하게 증가한 것으로 분석되었으나 영향요인에 대해서는 언급이 없음
- 셋째, 양적분석과 질적분석 간의 유기적인 연계를 위한 분석프레임워크에 대한 자세한 설명이 없어 도출된 결과들이 어떠한 방식으로 통합되어 최종 결론이 도출되었는지를 알 수 없음

- 평가방법론적 측면에서 위와 같이 보완해야 할 사항들이 나타나고 있으므로 향후 국제기구와의 다자성양자 사업 수행에 있어 종료보고서에 포함되어야 하는 내용을 구체적으로 협의하거나 필요 시 보완자료 요청 등을 통해 성과를 확인하는 것도 고려할 수 있음

#### □ 사업추진을 위한 기관연계 및 협조체계 구축 노력은 양호하다고 평가할 수 있음

- UNICEF는 사업대상 지역의 다양한 이해관계자들과의 적절한 협조체계를 구축하고 있음
  - 종료보고서에 따르면 UNICEF는 사업 기획 및 수행에 있어 GHS와 GES같은 가나정부 교육 및 보건기관을 핵심 이해관계자로 설정하고 수요조사 및 사업 기획 등에 참여시켜 수요분석 및 실효성이 높은 해결책을 제시하고 있으며 프로그램 수행에 요구되는 정책적 지원을 받고 있음
- 또한 지역단위에서의 프로그램 실행에 있어 지역의료봉사자, mother-to-mother지원 그룹, 지역학교 연합회, 지역지도자그룹, 학부모/교사 연합회 등과 같은 지역 이해관계자들을 서비스 전달 주체로 참여시키고 있음
- 하지만 사업 실행과정에서 UNICEF와 KOICA의 관계는 관리자와 실행자의 관계를 형성하고 있어 보고서 제출 및 현장모니터링 여부 결정 등에만 관여. KOICA가 UNICEF와 가나정부와의 협력체계 구축에 있어 직접적인 영향력을 행사하기 어려운 구조임



## 4. 사업성과

- 사업계획 당시 제시되었던 산출물은 모두 달성된 것으로 평가되어 사업의 효과성이 우수함
  - 모자보건 사업에서는 신생아, 아동, 산모와 관련된 헬스케어 서비스는 전반적으로 확충되었음
  - 교육사업의 경우 평가대상 두 지역 모두 학교의 숫자가 증가하였으며 학교에 등록된 아동의 비율 또한 증가한 것으로 나타남
  - 양적인 성장과 함께 아동친화적인 학교지수 평가에서 두 지역 모두의 학교들이 괄목할 만한 성장을 보임
  
- 동 사업 이후 후속사업이나 연계사업이 발굴되지는 않았으나 KOICA 가나 사무소와 UNICEF 가나 사무소의 협력을 통해 아프리카 지역의 아동 보건 및 교육 사업을 지속적으로 진행되고 있어 지속가능성 측면은 양호한 것으로 판단함
  - 가나 교육부 및 보건부, 교육 및 보건 NGO 들을 사업 수행 시 핵심이해관계자로 사업에 참여하도록 함. 지역 이해관계자들을 통해 구축된 의료 및 교육 인프라를 관리할 수 있는 역량강화 프로그램을 실행하였음. 따라서 사업 이후에도 설치된 인프라와 교육프로그램 등을 지속가능하게 운영할 수 있을 것으로 기대함

### 1) 사업의 효과성

#### (1) 계획수립 시 예상한 사업효과 발생

- 가나 인적개발지원사업의 산출물은 모두 달성한 것으로 평가할 수 있음
  - 기획단계에서 목표하였던 모자보건 시스템 및 사망률 감소 및 아동교육의 양적 및 질적 성장을 모두 달성한 것으로 평가됨
  
  - 모자보건사업의 대표적인 산출물로는 지역의료시설들의 모자보건서비스 확충으로 나타남
  
  - 신생아 및 산모 사망률을 낮추기 위해서는 지역의 의료시설의 신설 및 확장을 통해 달성할 수 있었으며 평가대상으로 선정된 두 구역(Karaga & Builsa North Districts)의 의료시설들의 대부분이 산모, 신생아, 아동과 관련된 의료서비스를 제공하고 있음

- 지역클리닉 단위의 의료 시설 중 유일하게 Builsa North 구역의 한 병원만이 낙태 후 관리 서비스를 제공하고 있지 않으며 지역보건소 단위의 의료시설의 경우 분만시설, 성매개감염병 치료, 낙태 후 관리 서비스를 제공하는 병원이 60% 이하임
- 본 산출물 분석결과는 인적개발자원사업의 모자보건 분야의 경우 의료시설을 지역사회로 분권화 시켜 즉각적인 의료서비스를 제공하고 있는 것으로 해석될 수 있음
- 이는 본 사업의 계획 당시 모자보건서비스의 분권화가 목표였으며 이를 달성한 것으로 보임

〈표 3-3〉 모자보건 서비스 제공 의료시설 평가

모자보건 서비스	의료시설		
	대형병원 (Hospital)	소형병원 및 클리닉 (Health Centre)	지역 보건소 (Community-based Health and Planning Services)
	n=2	n=5	n=14
산전건강서비스 (Antenatal care)	2	5	14
응급산과시설 (Emergency obstetrical care)	2	5	13
분만시설 (Routine delivery)	2	5	8
초보엄마 산후 케어 (Postnatal care for new mothers)	2	5	14
신생아 케어 (New born care)	2	5	14
아동예방접종 (Child immunization)	1	5	14
아동체중 관리 (Child weighing)	1	5	14
가족계획 (Family planing)	2	5	14
성매개감염질병 치료 (Treatment of Sexually Transmitted Infection)	2	5	11
에이즈 상담 (Counselling on HIV/AIDS)	2	5	13
낙태후 관리 (Post abortion care)	2	4	6

자료 : UNICEF 가나인적개발지원사업 종료보고서 기반 저자 재구성

- 아동교육 사업 대표적인 산출물로는 평가대상 지역의 학교 인프라, 학생등록률, 아동친화적인 교육환경 등으로 산출물을 나눌 수 있음

- 본 사업의 제안서에서 가나의 북부 및 북동부 지역의 학교시설의 부족은 지역아동들의 학습능력을 저해하는 요인으로 지목되었으며 아동교육 사업에서는 학교시설 인프라의 구축을 목표로 설정함. 그 결과 두 지역 모두 학교 시설이 증가한 것으로 나타남
  - Karagan 구역의 경우 사업시작부터 종료까지 약 10.2%의 학교시설이 증가 하였으며 Builsa North지역의 경우 13.2% 증가하였음
  - 중고등학교의 경우 유·초등교육과 비율이 6:1에서 5:1로 감소하였지만(Karagan 구역) 여전히 중고등 교육시설의 부족은 향후 가나의 교육지원사업 기획에서 고려될 필요가 있음

〈표 3-4〉 학교시설 수

구역	교육단위	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16
Karaga	유치원	89	97	99	102
	초등	89	90	92	95
	중고등	15	15	18	18
	종합	193	202	209	215
Builsa North	유치원	N/A	43	56	55
	초등		49	54	53
	중고등		26	29	28
	종합		118	139	136

자료 : UNICEF 가나인적개발지원사업 종료보고서 기반 저자재구성

- 학교시설 산출물과 함께 등록학생수의 증가는 본 사업의 교육프로그램의 궁극적인 목표이며 Karaga구역은 사업시행 이후 약 16.6% 학생이 증가하였고 Builsa North 구역의 경우 7% 정도의 학생등록률이 증가하였음
  - 이러한 결과는 가나 북부 및 북동부 지역의 좀 더 많은 아동들을 제도권 교육 안에서 보호할 수 있다는 점에서 그 의의가 큼
  - 하지만 Builsa North지역의 경우 학교시설 증가 비율에 비해 등록학생증가 비율이 낮아 향후 이러한 결과에 대한 세밀한 조사를 통해 향후 가나교육지원사업에 참고할 필요가 있음

〈표 3-5〉 학교에 등록된 학생수

구역	교육단위	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16
Karaga	유치원	7,162	8,428	8,652	9,258
	초등	12,765	13,856	13,709	14,272
	중고등	1,965	2,315	2,431	2,728
	종합	21,892	24,599	24,792	26,258
Builsa North	유치원	N/A	5,067	7,813	5,595
	초등		10,261	16,096	10,684
	중고등		3,493	3,684	3,959
	종합		18,821	27,593	20,238

자료 : UNICEF 가나인적개발지원사업 종료보고서 기반 저자재구성

- 아동친화적인 교육환경 평가의 6개의 지표를 통해 평가되고 있으며 Karaga구역과 Builsa North 구역에 있는 학교가 아동친화적인 환경으로 급격하게 변화된 것으로 평가됨
  - 평가대상 두지역의 학교들의 교육환경 평가는 '아동친화적 평가기준표'의 6개의 지표에 의해서 평가됨
  - Karaga구역의 경우 학교의 포용성 및 교육과 학습측면에서 괄목할 만한 향상을 보여 주고 있음. 이에 반해 위생적인 측면에서는 가장 낮은 성장률을 보이고 있음
  - Builsa North구역의 경우 성평등 측면이 가장 높게 향상되었으며 이에 반대 지역의 참여는 가장 낮은 것으로 나타남
  - 지표에 따라 상승률의 차이는 나타나고 있으나 전체적으로 사업시행 기간 동안 교육부 분에서 양적인 성장과 함께 질적인 성장도 함께 달성함

〈표 3-6〉 아동친화적 교육환경 평가 결과

구역	지표	2012/2013	2015/2016
Karaga	포용의 학교 (inclusive school)	29%	79%
	효과적인 교육과 학습의 학교 (Effective Teaching & Learning)	26%	69%
	건강한 학교 (Health School)	8%	30%
	안전한 학교 (Safe School)	18%	52%
	성평등한 학교 (Gender)	26%	67%
	지역참여형 학교 (Community Involvement)	15%	56%
	종합평가	20%	71%
Builsa North	포용적인 학교 (inclusive school)	33%	68%
	효과적인 교육과 학습의 학교 (Effective Teaching & Learning)	28%	69%
	건강한 학교 (Health School)	27%	58%
	안전한 학교 (Safe School)	18%	54%
	성평등한 학교 (Gender)	49%	79%
	지역참여형 학교 (Community Involvement)	8%	30%
	종합평가	37%	74%

자료 : UNICEF 가나인적개발지원사업 종료보고서 기반 저자재구성

□ 가나 인적개발지원사업 사업성과를 명확하게 확인할 수는 없다고 판단됨

- 가나 '인적자원개발지원사업'의 종료직후 발간된 2016년도 종료 보고서에는 사업수행에 따른 다양한 산출물에 대해 정보를 제공하고 있지만 계획당시 목표했던 최종 성과(outcome)에 대해서는 구체적인 측정 방법 및 지표 등을 제시하고 있지 않음
  - 이는 사업종료 직후 발간된 종료보고서로 그 성과를 측정하기에는 시간적인 한계가 있었을 것으로 추측함
- 필요시 사업의 성과(outcome)에 대해 추적 조사하여 보고하도록 하는 것이 필요할 것으로 보임. PDM 상에서도 성과지표가 기재되지 않았다는 점에서 성과측정에 대한 합의가 기획 단계에서 없었던 것으로 추정됨. 사업계획서 단계에서 산출 지표 이외 성과 지표에 대해 합의가 필요할 것으로 보임

## 2) 사업의 지속가능성

□ 가나 인적개발지원사업의 지속가능성 측면은 양호한 것으로 판단됨

- '가나인적개발지원사업'은 종료 이후 2차 사업 혹은 양자사업으로 전환되지 않았으나 UNICEF가 다른 아동교육 및 모자보건 사업을 현지에서 실행하고 있어 확충된 의료 및 교육시설에 대해서는 지속가능성이 있다고 판단됨
  - 본 사업의 지역이해관계자 및 NGO 단체(예: AfriKids)를 실질적인 공동실행기관으로 함께 다양한 프로그램 사업들을 이행해 왔으며 가나 정부부처인 교육부(GHS)와 보건부(GES)를 핵심이해관계자로 참여시킴으로써 사업이 종료 이후 독립적인 지속가능성의 역량을 가질 수 있도록 기획함
- 지속가능성을 제고하기 위해서는 KOICA의 다자실이 지역사무소와 협력하여 사업에 참여했던 가나 지역 NGO 및 UNICEF 지역사무소와 지속적으로 연계가 필요함. 동 사업을 통해서 확충된 기반시설 및 강화된 인적역량에 대한 향후 관리 노력이 필요할 것으로 판단됨

## 제2절 교육부/UNESCO 세계시민교육을 위한 교사준비 사업 (교육 분야)

### □ 평가대상 사업개요

- 사업명: Human Development through Life Cycle Approach: Improving Access to Quality Health and Education Services in the Northern and Upper East Regions of Ghana.
- 사업기간: 2015.5.6.~2019.7.31.
- 사업비: USD 1,000,000
- 사업대상국: 부탄, 인도, 스리랑카, 말레이시아, 필리핀, 태국, 중국, 일본, 한국
- 사업파트너: UNESCO
- 사업목표: 교사 교육자, 교사 및 학교 지도자 간의 GCE 지식 향상, GCE 콘텐츠를 제공할 수 있는 교사 및 교사의 역량 강화, 교육 기관에서 GCE를 지원하고 구현하는 학교 리더의 역량 강화
- 산출물: mapping exercise 보고서, 유네스코 GCE 연계 종합 보고서, 지역 포럼 및 후속 조치에 대한 권고 사항 보고서, GCE 온라인 포럼, GCE 모듈/수동 프레임워크, 3개 이상의 주제에 대한 일반 모듈/수동, 일반 모델 기반 국가 모듈/수동, 세미나 보고서 및 후속 조치 권고사항, 워크숍 보고서 및 평가, 컨퍼런스 및 후속 조치에 대한 권고 사항 보고서, 평가 보고서
- 관련 SDGs 목표: SDG4(교육)
- 사업참여기관: 유네스코 방콕사무소(UNESCO Bangkok), 아태교육원(Asia-Pacific Centre for Education for International Understanding (APCEIU), Korea), 유네스코 남아시아 교사 개발 센터, 스리랑카(UNESCO Center for Teacher Development in South Asia, Sri Lanka), 현지 사무소(Field Offices and other relevant specialized institutes)

### 1. 사업관리역량

#### □ UNESCO의 사업관리역량은 충분한 것으로 평가할 수 있음

- 운영관리 측면을 평가할 수 있는 MOPAN 3.0 성과지표의 결과에 따르면 UNESCO는 사업의 운영관리 역량이 있는 것으로 판단됨
- 대외관계 관리측면에서 국가전략과 개입(intervention)은 국가 및 지역 우선순위에 잘 부합함
- 성과관리는 결과중심관리(RBM)의 중점성과 논리를 개선·강화하고 있으며, 성과문화에

대한 의지가 강함

- 개발효과성 측면에서 성과는 양호하다고 평가할 수 있음

□ 사업시행기관인 교육부의 추진체계는 적정하였다고 평가할 수 있음

- 2020년 기준 교육부의 다자성 양자사업은 대부분 UNESCO와 수행하고 있으며, 이를 관리하고 있는 실무자는 사무관 1명, 연구관 1명 등 총 2명임
- 현재 다자성양자 사업을 총괄하고 있는 담당자는 『교육부/UNESCO 세계시민교육을 위한 교사준비 사업』의 후속사업을 직접 담당하여 관리하고 있음. 현직 초등학교 교사로서 현업에서 세계시민교육을 담당할 전문가이고 본 사업에 대한 이해도가 상당히 높음.

### 1) 다자기구 사업관리역량

□ 사업관리역량은 충분한 것으로 평가할 수 있음

- 운영관리 측면을 평가할 수 있는 MOPAN 3.0 성과지표의 결과에 따르면 UNESCO는 사업의 운영관리 역량이 있는 것으로 판단됨
  - 유네스코는 조직적 효과와 효율성을 향상시키기 위해 노력하고 있지만, 발전을 위한 공간은 제한되어 있으며 미래에 대한 도전과 함께 지속적인 인적자원 제약에 직면해 있음  
→ 구조조정 및 시스템 개편에 주력하고 있으며, 비록 구조 조정 진행 중이지만 자원조달에 대한 성과는 도출하고 있음(분권 단위의 책임성과 성과관리를 강화하기 위한 작업과 성과 프레임워크에 경영 역량을 도입하고 있음)
  - 2012년 이후 예산 절감에 의한 인재 관리 어려움에도 불구하고 직원의 전문성은 높다고 판단
  - 자원 배분에 대한 투명한 접근법을 가지고 있으며, 엄격한 외부 감사가 있으며 강력한 내부 감사 기능도 확보되어 있음
  - 종합적인 부정행위 방지 시스템이 있지만, 광범위한 운영 및 재무 리스크 관리 능력은 과도하게 확장되어 있음
  - 다른 국가들과 협력하여 SDG 구현을 감시하는데 있어 세계적인 선도적 역할을 하며, 이를 뒷받침하고 글로벌 규범의 틀에 영향을 미치는 수준 높은 지식을 정기적으로 창출함
  - 위험 식별과 완화에 대한 접근방식을 강화하는 데 힘쓰고 있으며 만족스러운 기준에서 데이터의 투명성을 향상시키고 있음
- 대외관계 관리측면에서 국가전략과 개입(intervention)은 국가 및 지역 우선순위에 잘 부합함

- 역동적이고 혁신적인 다자간 파트너십 포트폴리오를 통해 의제를 전달하는 것이 핵심 강점임
  - SDG 구현과 기타 글로벌 표준 설정의 공동 모니터링에 주도적인 역할을 하며 세계 규모에 영향을 미치는 지식을 창출하는 데 있어 선도적 역할을 하고 있지만, 국가차원 개입의 지속가능성과 수혜자에 대한 책임감이 불균등함
  - 2015년부터 성과기반관리(RBM)의 중점성과 논리를 개선·강화하고 있으며, 성과문화에 대한 의지가 강함. 그러나 조직의 결과 초점이 모든 부문 또는 현장 운영에서 일관되지 않음.
- 성과관리는 결과중심관리(RBM)의 중점성과 논리를 개선·강화하고 있으며, 성과문화에 대한 의지가 강함
- 결과 문화에 대한 명확하고 입증된 조직의 의지가 있음
  - 평가에 대한 자원을 증가시켜 적용 범위를 개선할 필요성이 있으며, 새로운 전략을 계획할 때 평가의 교훈을 반영하도록 하고 있지만 적용 범위는 제한적임
- 개발효과성 측면에서 조직의 성과는 양호하다고 평가할 수 있음
- 다른 국가 프로그램과 매우 부합하며, 특히 성 평등에서 그 목적을 광범위하게 달성하고 있음
  - 관련 국가, 지역 및 글로벌 우선순위에 따라 개입 전달에 일관성이 있음을 보여줌
  - 하지만 효율성에 대한 평가 근거는 거의 없으며 유네스코의 자원 또는 비용 효율성에 대한 종합적 자체 평가 없음
  - 정부와의 협력을 통해 보다 강력한 정책과 전략을 개발하고 이행 능력을 구축함으로써 개발 가능 환경을 강화함

## 2) 사업시행기관 추진체계 적정성

□ 사업시행기관인 교육부의 추진체계는 적정하였다고 평가할 수 있음

- 우리나라가 UNESCO를 대상으로 하는 다자성 양자사업의 규모 및 교육부의 다자성양자사업 규모를 고려하였을 때 조직차원의 추진체계가 보강될 필요가 있음
- 교육부의 2011년 ~ 2018년 다자성 양자사업의 규모는 총 5천 6백만 달러로 전체 다자성 양자사업의 약 3.6%를 차지하고 있음
  - 또한 2016~2019 4년간 교육부의 다자성 양자 사업은 10개, 사업 개수로는 총 다자성 양자사업의 3.1%를 차지하고 있으며, 예산비율로는 약 250억 원으로 전체 예산 대비 2.7%를 차지하였음



- 하지만 2020년 기준, 교육부의 다자성 양자사업을 관리하고 있는 실질적인 실무자는 총 2명임(사무관 1명, 연구관 1명)

○ 하지만 현재 교육부 『교육부/UNESCO 세계시민교육을 위한 교사준비 사업』2단계 사업의 경우, 담당 연구관이 현직 초등학교 교사로서 현업에서 세계시민교육을 담당한 전문가이며, 본 사업에 대한 이해도가 상당히 높음

- 비록 본 연구 평가대상인 『교육부/UNESCO 세계시민교육을 위한 교사준비 사업』을 직접적으로 담당하지는 않았지만, 이와 관련된 사업 이해도가 상당히 우수하며, 본 사업의 후속사업을 직접 담당하여 관리하고 있음.

- 사업담당자가 2명이라는 규모면에서는 부족한 측면이 있지만, 사업의 이해도가 상당히 높은 전문가가 담당하고 있다는 정성적 측면에서 교육부의 사업추진체계는 우수하다고 판단할 수 있음

- 특히 다양한 국제컨퍼런스 등에서 UNESCO 담당자를 만나 관련 사업을 총괄적으로 확인하는 등 관리적 측면에서도 우수하다고 판단됨

## 2. 사업계획

□ 수원국 문제를 파악하기 위한 계획 수립 및 의견 반영은 양호한 정도라고 평가할 수 있음

○ 사업계획에서 수원국의 문제를 파악하여 계획을 수립하였다는 구체적인 내용은 제시되지 않고 있음

○ 세계시민교육이라는 사업주제의 특성상 상향식(bottom-up) 방식을 통해 사업의 전체적인 개요나 구체적인 세부사업 계획이 수립되는 것 보다는 국제기구 및 사업기획자가 주도하는 하향식(top-down) 방식의 기획을 통해 저변 확대를 추구함.

○ 이와 같은 접근법이 잘못된 것으로 볼 수는 없으나 국제기구가 사업을 실제 실시할 수원국을 선정하는 과정에서 수요조사 등을 어떻게 진행하였는지 등에 대해서는 정보가 없어 판단이 불가능함

□ 기존 사업과의 연계성은 양호한 것으로 평가할 수 있음

○ 세계시민교육을 위한 교사준비 사업』의 경우 UN 지속 가능한 개발을 위한 교육 10년(ESD), 밀레니엄 개발 목표(MDG) 및 모두를 위한 교육(EFA)과 같은 국제적 이니셔티브

브가 2015년에 종료되고, SDGs 이후 UN을 중심으로 세계시민교육이 강조됨.

- 반기문 전 유엔사무총장의 세계시민교육을 강조한 글로벌 교육 이니셔티브(Global Education First Initiative, GEFI)의 후속조치로서 본 사업도 시작하게 되어 글로벌 동향 및 한국의 ODA 전략과 연계성이 양호함

□ 사업의 중복성 방지를 위해 어느 정도 노력하였다고 평가할 수 있음

- 사업계획이전인 2013년 세계 시민 교육에 관한 국제 유네스코 포럼(방콕), 2014년 세계 시민 교육 아시아 태평양 고위급 회의(한국), 아태 교육원(APCEIU) 주최 글로벌 시민 교육을 위한 지역 워크숍 실시 등을 통해 본 사업의 주제, 대상지역을 선정하였으므로 기존 사업과의 중복은 없었다고 판단됨

### 1) 수원국 문제해결 지향성 및 적절성

□ 수원국 문제를 파악하기 위한 계획 수립 및 의견 반영은 양호한 정도라고 평가할 수 있음

- 사업계획에서 수원국의 문제를 파악하여 계획을 수립하였다는 구체적인 내용은 제시되지 않고 있음
  - 즉 수원국의 문제를 파악하고자 관련 자료를 수집하거나 이해관계자 인터뷰, 전문가 자문 등의 절차를 거쳐 사업이 수립되었는지는 파악할 수 없으나, 사업의 수행기관인 UNESCO의 중장기 전략에 세계시민교육이 포함되어 있어 포괄적인 측면에서 이해관계자들의 의견을 선제적으로 수집하였다고 예상할 수는 있음
- 세계시민교육이라는 사업주제의 특성상 상향식(bottom-up) 방식을 통해 사업의 전체적인 개요나 구체적인 세부사업 계획이 수립되는 것 보다는 국제기구 및 사업기획자가 주도하는 하향식(top-down) 방식의 기획을 통해 저변 확대를 추구함.
  - 특히 유네스코는 세계시민교육(Global Citizenship Education, GCE)을 적극적으로 홍보하기 위해 중장기 전략 2014-2021의 9 가지 전략적 목표 중 하나에 “창의적이고 책임감 있는 글로벌 시민이 될 수 있도록 지원하는 교육의 장려”를 포함
  - 2013년 서울에서 개최 된 글로벌 시민교육 협의회 등 GCE의 주요 이슈를 검토하고 전략 및 실행 계획을 수립하기 위해 여러 행사를 개최하는 등 사업기획 단계부터 준비를 하고 있었던 것으로 판단됨

## 2) 기존사업과의 연계성 및 중복성

### □ 기존 사업과의 연계성은 양호한 것으로 평가할 수 있음

- SDGs 목표달성을 위한 사업과의 연계라는 측면에서 사업의 연계성은 상당하다고 평가할 수 있음
  - 특히 『세계시민교육을 위한 교사준비 사업』의 경우 UN 지속 가능한 개발을 위한 교육 10년(ESD), 밀레니엄 개발 목표(MDG) 및 모두를 위한 교육(EFA)과 같은 국제적 이니셔티브는 2015년에 종료되고, SDGs 이후 UN을 중심으로 세계시민교육이 강조됨.
  - 또한 반기문 유엔 사무 총장이 글로벌 교육에 대한 이니셔티브를 시작하며 교육의 질을 높이고 세계 시민권을 육성하는 것을 강조하는 등 글로벌 아젠다(Global Education First Initiative, GEFI)와 국제개발 전략과도 반영되었다고 유추할 수 있음

### □ 사업의 중복성 방지를 위해 어느 정도 노력하였다고 평가할 수 있음

- 사업계획 이전인 2013년 세계 시민 교육에 관한 국제 유네스코 포럼(방콕), 2014년 세계 시민 교육 아시아 태평양 고위급 회의(한국), 아태 교육원(APCEIU) 주최 글로벌 시민 교육을 위한 지역 워크숍 실시 등을 통해 본 사업의 주제, 대상지역을 선정하는 등 노력을 통해 기존 사업과의 중복은 없었다고 판단됨
  - 비록 본 사업의 내용과 내용이 중복되는 사업이 있으나, 대상지역이 다르고 세계시민교육이라는 사업의 특성을 고려할 때 사업내용의 중복이 아니라 사업대상 지역의 중복성을 고려하여야 하므로 이러한 측면에서 중복성을 위한 노력은 어느 정도 하였다고 판단할 수 있음

## 3. 사업과정

### □ 사업에 대한 투입은 충실하였다고 평가할 수 있음

- 사업계획대비 절차와 일정은 계획대비 거의 준수하였음

### □ 사업의 과정은 적정하였다고 평가할 수 있음

- 개별사업마다 교육부의 직접적인 모니터링 시행은 없는 것으로 보임
- GCE를 포함하여 UNESCO 사업담당자에게 이메일 또는 conference call 등을 이용해

- 사업 내용을 확인하고 모니터링하고 있다고 판단됨
- 사업제안서에서 구체적인 목표(전반적인 목표 포함)를 설정하고 기대되는 결과물도 특정하여 제시하였음
  - 가시성 측면에서도 본 사업 수행과정에서 주 사업담당이었던 UNESCO 방콕사무소에 서는 각종 국제행사에 참여하면서 본 프로젝트에 대한 정보를 공유하기 위하여 다양한 조직과 기관을 접촉하였으며, 이에 대한 결과를 홈페이지를 통해 공유하였음

## 1) 사업투입의 충실성

### □ 사업에 대한 투입은 충실하였다고 평가할 수 있음

- 사업계획대비 절차와 일정은 계획대비 거의 준수하였음(2개월 연기)
  - 사업과 관련된 예산의 집행정도 및 계획대비 인력의 투입에 관련된 자료는 없어 이와 관련된 평가는 불가능
  - 다만, 계획대비 일정준수를 고려하여 보았을 때 예산 및 인력투입도 적절하게 이루어졌다고 유추할 수 있을 것임

## 2) 사업과정의 적정성

### □ 사업의 과정은 적정하였다고 평가할 수 있음

- 개별사업마다 교육부의 직접적인 모니터링 시행은 없는 것으로 보임
  - 다만 다자성 양자사업의 모니터링 프로토콜에 의하면 ①정기적으로 보고를 받고 있지는 않지만 수시로 사업진행에 대하여 보고 받고 있으며, ②한-유네스코 회의에서 공식적인 채널을 이용해 공여국으로서 신탁기금 공동회의를 1년에 1번씩 모든 담당자에게 서면으로 진행하는 등 개별사업의 모니터링은 실시하고 있지 않지만 모든 유네스코 사업을 대상으로 모니터링을 실시하고 있는 것으로 확인됨
- 또한 GCE를 포함하여 UNESCO 사업담당자에게 이메일 또는 conference call 등을 이용해 사업 내용을 확인하고 모니터링하고 있다고 판단됨
  - 특히 UNESCO와 포럼, 아태 교육원(APCEIU) 등과 관련된 포럼 등 다양한 기회를 통해 사업담당자와 면대면 대화의 시간을 가지며 자연스럽게 회의 및 컨퍼런스 주제 이외에 사업내용에 대해서도 토론을 하게 되므로 포괄적 측면에서 사업의 모니터링은 이루어졌다고 판단할 수 있음

○ 사업제안서에서 구체적인 목표(전반적인 목표 포함)를 설정하고 기대되는 결과물도 특정하여 제시하였음

- 사업의 계획단계에서 산출물과 성과목표를 수립 → “Expected and results and outputs/deliverables”를 수립하고, 이를 통해서 목표, 성과지표, 검증수단, 타겟, 정량적/정성적 목표에 대해 상세하게 제시하고 있음 → 3개의 목표와 목표를 달성하기 위한 11개의 세부활동으로 분류하고 활동별 산출물을 제시하고 각 세부활동별 성과지표, 검증수단, 타겟도 상세하게 제시함
- 하지만 세부적인 목표, 활동, 성과지표, 검증수단, 타겟 등을 제시한데 비하여 이를 어떻게 평가할 것인지에 대한 평가계획은 제시하지 못하고 있음
- 또한 수행기관인 교육부에서도 어떻게 평가과정에 관여할지, 어떻게 사업을 평가할지에 대한 세부계획을 별도로 마련하고 있지 않았음을 확인함. 다만, 우리나라 정부부처가 국제기구와의 협정에 의해 UNESCO에 신탁기금을 지급하고 이에 대한 평가결과를 보고 받고 사업의 결과를 확인하고 있다는 측면에서 별도로 평가계획 수립여부를 개별사업으로 점검하는 것에는 한계가 있음.
- 하지만 부처가 해당 사업에 대한 평가계획, 평가결과의 활용 등에 대한 계획을 수립하고 있지 않다는 점은 아쉬움이 있으며 향후에는 성과관리를 위해 보다 적극적으로 개입할 필요가 있음
- UNESCO는 본 사업을 위해 별도의 운영위원회(steering committee)를 구성하여 협조체제를 구축하였다기 보다는 UNESCO, 아태교육원(APCEIU) 등이 주관하는 회의, 포럼, 세미나 등을 통해 관련 사업에 대한 이해관계자들과 사업에 대한 논의를 가지는 기회를 자주 활용하였음. 이러한 협의체가 어느 정도는 운영위원회(steering committee) 역할을 하였다고 판단됨.
- 다만 공식적으로 본 사업을 위한 공여국-국제기구 사업운영위원회 체계를 구축하지 못하고 있어, 시스템적으로 협조체계가 운영된다기 보다는 사업 담당자 개인의 능력에 기대고 있다는 측면이 있으므로 이에 대한 보완이 필요함

○ 가시성 측면에서 본 사업 수행과정에서 주 사업담당이었던 UNESCO 방콕사무소에서는 각종 국제행사에 참여하면서 본 프로젝트에 대한 정보를 공유하기 위하여 다양한 조직과 기관을 접촉하였으며, 이에 대한 결과를 홈페이지를 통해 공유하였음

- 세미나, 컨퍼런스, 국제행사 등을 통해 본 프로젝트를 널리 알리고자 노력하였으며, 간행물인 “Preparing Teachers for GCED : A Template”을 널리 보급하고자 노력하였고, 홈페이지<sup>34)</sup>에서 다운로드 할 수 있도록 하였음
- 그리고 GCED 정보 센터는 아태 교육원(APCEIU)관리되고 있어 이를 통해 프로젝트와 관련된 모든 자료는 관련 회원국 및 다양한 이해관계자들에게 정보가 공유됨

34) <http://unesdoc.unesco.org/images/0026/002654/265452e.pdf>

## 4. 사업성과

### □ 사업계획에서 제시한 산출물들은 대부분 달성되었다고 평가됨

- 사업계획 수립 시 목표로 설정한 산출물은 크게 6가지로 분류할 수 있으며 이들 목표는 대부분 달성되었다고 판단됨
- “Mapping Exercise”는 9개 대상 국가(한국, 부탄, 인도, 스리랑카, 말레이시아, 필리핀, 태국, 홍콩, 일본)에서 사용할 수 있는 세계시민교육(GCED) 관련 정책, 커리큘럼 및 교수학습 자료에 대한 일반적인 개요를 제공하였다고 판단됨
- 교사교육 자료 개발을 위한 프레임워크를 도출하기 위한 협의를 통해 이해관계자들과 긴밀한 협력관계가 형성되었다고 판단됨
- “Preparing Teachers for GCED : A Template”의 개발 및 출판
- 9개국에서 National-level awareness and capacity 워크숍이 진행됨
- 학교 지도자들이 학교에서 GCED를 지원하고 실행하는 능력을 향상시킴
- 프로젝트의 결과를 공유하고 확산하고자 하는 노력

### □ 사업계획에서 목표로 설정하였던 대부분의 성과는 달성하였다고 평가됨

- 프로젝트는 사업계획서에서 제시되었던 3개의 기대결과①“GCED 개념 및 원칙에 대한 교사 교육자, 교사 및 학교 지도자의 이해와 지식이 높아짐” ②“교사 교육자와 교사는 GCED 개념과 원칙을 커리큘럼 및 교육 관행에 통합” ③“학교 지도자는 GCED를 각 국가 및 교육 기관의 교육 시스템에 통합하도록 지원하고 결과를 배포하고 교육 기관을 평가”는 어느 정도 달성되었다고 판단됨

### □ 사업의 성과를 확인하기 수단의 활용은 다소 부족하다고 평가됨

- 사업계획에서 제시되었던 성과지표의 활용 및 결과를 명확하게 확인할 수 없음

### □ 사업의 혜택은 중장기적으로 지속될 수 있을 것으로 평가됨

- 사업기간 동안 GCED에 대한 관심증대와 이와 관련하여 UNESCO와 협력하고자하는 많은 기관, 교육자, 정책 입안자 및 국제/지역 단체 증가

### □ 후속사업 발굴을 위한 노력은 높다고 평가됨

- 2단계 사업으로 이어졌으며, 보다 심화된 내용으로 사업 수행중

## 1) 사업의 효과성

### □ 사업계획에서 제시한 산출물들은 대부분 달성되었다고 평가할 수 있음

- 사업계획 수립 시 목표로 설정한 산출물은 크게 6가지로 분류할 수 있으며 이들 목표는 대부분 달성되었다고 판단됨
- “Mapping Exercise”는 9개 대상 국가(한국, 부탄, 인도, 스리랑카, 말레이시아, 필리핀, 태국, 홍콩, 일본)에서 사용할 수 있는 GCED 관련 정책, 커리큘럼 및 교수학습 자료에 대한 일반적인 개요를 제공하였다고 판단됨
  - 이를 통해 9개 국가의 교육관행을 통합하기 위한 최적의 진입점(optimal entry point)을 식별할 수 있도록 산출물을 도출하였고, 언어문제 이슈를 해결하기 위해 영어로 발간하였음
- “교사교육 자료 개발을 위한 프레임워크를 도출하기 위한 협의”를 통해 이해관계자들과 긴밀한 협력관계가 형성되었다고 판단됨
  - 프로젝트 국가의 전문가 및 대표자들과 ① 컨설팅 작업 계획 회의, ② 전문가 회의, ③ 기술 회의 등을 개최하여 교사를 위한 적절하고 유용한 교육 자료 개발을 위해 노력함
- “Preparing Teachers for GCED : A Template”의 개발 및 출판
  - 프로젝트 국가의 약 70 명의 참가자와 전문가가 의견을 반영하여, 500부가 인쇄되어 3차 GCED 국제 컨퍼런스와 19차 UNESCO-APEID 국제 컨퍼런스 등 여러 행사에서 배포되었고, 소프트 카피는 홈페이지에서 다운로드 가능함
- 9개국에서 National-level awareness and capacity 워크숍이 진행됨
- 학교 지도자들이 학교에서 GCED를 지원하고 실행하는 능력을 향상시킴
  - 혁신적인 학교 리더십에 관한 자문 회의 개최를 통해 ① 학교 리더십 역할, 책임, 도전 및 개입 우선순위를 명확히 하고, ② 학교 리더십 역량 개발을 위한 기회와 채널을 파악하고, ③ 학교 리더십 프로그램과 활동의 시너지효과를 일으킬 수 있는 메커니즘을 탐구하였음
- 프로젝트의 결과를 공유하고 확산하고자 하는 노력
  - GCED에 대한 지식을 공유를 위해 다양한 국제행사에 참여함

□ 사업계획에서 목표로 설정하였던 대부분의 성과는 달성하였다고 평가할 수 있음

- 프로젝트는 사업계획서에서 제시되었던 3개의 기대결과는 어느 정도 달성되었다고 판단됨
  - 목표1: “GCED 개념 및 원칙에 대한 교사 교육자, 교사 및 학교 지도자의 이해와 지식이 높아짐”이라는 목표는 2개의 성과지표 모두가 달성되었다고 평가 할 수 있음 → 다만 서베이를 통한 목표달성에 대한 결과를 제시하지 않고 있어 이 부분에 대한 이행은 하지 않다고 판단됨
  - 목표2: “교사 교육자와 교사는 GCED 개념과 원칙을 커리큘럼 및 교육 관행에 통합”이라는 목표달성 여부는 3개 성과지표 2개가 달성되고 1개는 부분적으로 달성됨 → 【교사가 GCED를 커리큘럼 및 교육 관행에 통합하였다고 할 수 있는 프로젝트 국가의 보고서 수】는 부분적으로만 달성되었다고 할 수 있음
  - 목표3: “학교 지도자는 GCED를 각 국가 및 교육 기관의 교육 시스템에 통합하도록 지원하고 결과를 배포하고 교육 기관을 평가”라는 목표는 2개의 성과지표의 평가결과를 통해 달성되었다고 판단됨

□ 사업의 성과를 확인하기 수단의 활용은 다소 부족하다고 평가할 수 있음

- 사업계획에서 제시되었던 성과지표의 활용 및 결과를 명확하게 확인할 수 없음
  - 사업계획서상, 3개의 기대목표(expected results)를 제시하고, 이를 달성하기 위해 각 목표마다 활동(activity)을 제시하였음 → 또한 각 활동별로 산출물의 성과를 측정할 성과지표, 성과를 확인하기 위한 수단(자료근거), 정량적/정성적 목표 등을 상세하게 제시하고 있지만, 종료보고서에서 확인할 수 있는 성과는 목표1에 대한 성과달성 여부만을 확인할 수 있었고, 제시된 활동에 대한 산출물(activity output/deliverable)을 도출하였는지는 확인 할 수 없음
  - 또한 사업계획에서는 성과를 확인하기 위한 수단으로 사전/사후 설문조사를 통해 성과를 확인한다고 하였으나, 실질적으로 설문조사를 실시하고 이를 바탕으로 성과달성여부를 측정하였는지에 대하여 확인할 수 있는 내용/자료를 종료보고서에서는 제시하고 있지 않음

## 2) 사업의 지속가능성

□ 사업의 혜택은 중장기적으로 지속될 수 있을 것으로 평가할 수 있음

- 사업기간 동안 GCED에 대한 관심증대와 이와 관련하여 UNESCO와 협력하고자하는 많은 기관, 교육자, 정책 입안자 및 국제/지역 단체 증가
  - GCED 선임 교사가 있는 우리나라와 같이 GCED를 구현하는데 앞서있는 국가는 다른



- 국가들이 따라할 수 있는 좋은 선례를 제공
- 정책 입안자, 학교 지도자, 교사 교육자 및 교사와 같은 다양한 이해 관계자의 참여는 국가 차원에서 협력 및 지원을 위한 기반을 마련
- 부탄, 일본, 말레이시아, 필리핀 및 태국 등에서는 자체적으로 GCED 활동을 계속 구현할 것이라는 의사를 표시하는 등 결과적으로 프로젝트 결과는 이들 국가에서 지속될 수 있을 것으로 전망

□ 후속사업 발굴을 위한 노력은 높다고 평가할 수 있음

- 2단계 사업으로 이어졌으며, 보다 심화된 내용으로 사업 수행중
  - 1차 사업은 세계시민교육의 일반적 개념에 대해 확산을 하는 단계이었다면, 후속사업인 2단계 사업은 심화된 내용으로 국가별로 좀 더 다양한 활동을 하도록 하는 등 후속사업으로 이어져 사업의 지속가능성이 확인됨
  - 아시아-태평양 지역의 소통과 통합 증진을 위한 교육 협력사업 3개(고등교육통합증진센터/정보화센터 건립사업, 동아시아 공통역사, 세계시민교육) 중에서 세계시민교육만 2단계 사업으로 이어져 지속가능성이 높음이 확인됨

### 제3절

## 농림축산식품부/FAO 아프리카 지속가능한 농업개발을 위한 능력 개발 및 우수사례교환 사업 (농림축산 분야)

### □ 평가대상 사업개요

- 사업명: 남남협력을 통한 아프리카 지속가능한 쌀 가치사슬 개발을 위한 역량강화 및 경험공유 (Capacity development and experience sharing for sustainable rice value chain development in Africa through South-South Cooperation)
- 사업기간: 2014.11.1.~2019.6.30.
- 사업비: USD 1,756,445
- 사업대상국: 부르키나파소, 코트디브아르, 나이지리아 (3개국)
- 사업파트너(수원기관): 각 국 농업부
- 사업목표: 서부 아프리카 3개 국의 쌀 생산, 가공, 지원제도 등 가치사슬 전반에 걸친 역량강화
- 산출물: △ 소규모 비즈니스를 수행하는 생산자 조직의 역량강화 △ 지속가능한 쌀생산 기술 훈련 △ 쌀 수확 후 가공 기술 역량강화 △ 가치사슬 효율성 개선 및 시장접근성 증진을 위한 민관파트너십 강화
- 관련 SDGs 목표: SDG 2(기아극복, 식량안보, 영양개선 및 지속가능한 농업), SDG 12(식품의 수확후 손실 및 낭비 저감)
- 사업참여기관: 각 국 농업부, 아프리카쌀연구소(Africa Rice), 국제미작연구소(International Rice Research Institute, IRRI), 한국 농촌진흥청(Rural Development Administration, KRDA)

### 1. 사업관리역량

- MOPAN의 평가결과(2017-2018) 운영관리, 대외관계 관리, 성과관리 등 조직 효과성 측면에서 대체로 양호한 것으로 나타남. 개발효과성 측면에서 성과달성도, 적절성, 효율성, 지속가능성 등을 고려할 때 성과는 대체로 만족할만한 수준인 것으로 평가됨
- FAO의 사업관리 역량은 '(KPI 6)대외관계관리-파트너십', '(KPI 4)운영관리-비용효과성/재정투명성' 등 항목에서 우수한 것으로 평가됨.
- FAO의 개발효과성 관련 '(KPI 10)적절성', '(KPI 12)지속가능성'은 양호한 수준이나

‘(KPI 9)목표달성’, ‘(KPI 11) 효율성’은 양호 등급 내에서 다소 낮은 편으로 평가됨

□ FAO는 본부, 현지 사무소간의 업무체계가 명확하며, 사업의 전반적인 관리가 양호함.

○ 사업의 기획은 본부의 담당팀에서 시작되지만, 국가사무소에서 사업을 수행하며, 수원국 현지의 컨설턴트와 협력하는 형태임.

□ 농림축산식품부의 다자성양자 사업 관리 역량은 보통 수준임.

○ 국제협력과의 사무관 1인이 다자성양자 사업을 총괄하고 있어 인적자원이 절대적으로 부족하나 전반적으로 사업의 총괄적인 관리는 양호하게 진행하고 있음. 다만, 사업 DB 관리 등을 통해 체계적으로 사업을 관리하지 못한다는 측면에서 다소 개선이 필요한 것으로 평가함.

## 1) 다자기구 사업관리역량

□ FAO의 조직 역량은 개발효과성 측면에서 성과달성도, 적절성, 효율성, 지속가능성 등을 고려할 때 성과는 대체로 만족할만한 수준인 것으로 평가됨

○ FAO는 1945년 설립되어 식량생산, 영양 개선 등을 통해 세계 식량안보 및 농촌 개발, 나아가 세계경제발전에 기여하는 것을 목표로 하는 UN 산하 최대규모의 국제기구임. 본부는 이탈리아 로마에 위치하며, 194개 회원국과 준회원국 2개, 1개 회원기구(EC)가 참여하고 있음. 현 사무총장은 2019년 선출된 Qu Dongyu (중국 국적)임.

- 전 세계 135개국에 국가사무소, 5개의 연락사무소, 10개의 소지역사무소, 5개의 지역사무소를 갖고 있으며, 우리나라는 1949년 회원국으로 가입함.

- 재원은 회원국, 비회원국, UN 교부금, 민간부문, 국제재무기관 등에서 지원되고 있음.

○ MOPAN의 평가결과(2017-2018)에 따르면, FAO는 ‘(KPI 6)관련 자원 동원 및 이용의 일관된 파트너십(3.19점)’, ‘(KPI 4)조직의 재무투명성, 책임성(3.08점)’, ‘(KPI 1)조직의 구조 및 재무역량(3.04점)’ 항목에서 매우 우수한 것으로 나타남.

- ‘(KPI 8)증거기반 계획 및 프로그램 적용(2.97점)’, ‘(KPI 3)운영 모델 및 인적, 재정 자원의 관련성과 민첩성(2.85점)’, ‘(KPI 5)파트너십 지원을 위한 운영 계획 및 지원(2.66점)’, ‘(KPI 2)운영 계획 및 지원 설계 ‘범분야 이슈에 대한 글로벌 프레임워크 구현 지원(2.54점)’은 보통으로 평가받아 전반적으로 조직의 관리나 성과 측면에서는 양호한 것으로 나타남.

- FAO는 정규예산이 전체 예산의 1/3가량을 차지하고, 나머지는 신탁기금(trust fund)으로 운영됨. 인력구조는 정규직은 20%(regular budget), 나머지는 신탁기금(non-regular budget)으로 고용되는 80%의 컨설턴트로 구성됨. 회원국이 지원하는 ODA 재원은 대부분 신탁기금으로 편성되어 프로젝트 지원, 인력 고용 등에 쓰이고 있음<sup>35)</sup>.

□ FAO는 본부, 현지 사무소간의 업무체계가 명확하며, 사업의 전반적인 관리가 양호함

- 로마의 FAO 본부에서 담당팀별로 ODA 사업이 관리·수행되기 때문에 사실상 FAO 조직 차원의 컨트롤타워는 사업을 수행하는 국가(혹은 지역) 사무소임. 공여국과의 협력은 본부에서 주관하고, 사업이 시작되면 현지사무소에서 예산을 집행하고 사업을 수행하게 됨.
- 사업의 예산 집행은 현지사무소가 직접 하지만 이 과정에서 본부의 담당팀(남남협력팀), 예산팀(P-5급)의 관리를 받기 때문에 회계의 투명성은 확보함.
- 3개 수원국의 농업부가 각각의 국가 FAO 사무소와 현지에서 사업을 수행하는 체계이며, 각 국가별로 현지 NGO 등의 협력파트너를 통해 농민 교육, 훈련을 시행함.
  - 이 과정에서 FAO의 본부 담당자로 한국인 농축산식품부 파견직원이 임명되어 3개국 사업을 총괄 관리했음.

## 2) 사업시행기관 추진체계 적정성

□ 농림축산식품부의 다자성양자 사업 관리 역량은 보통 수준임

- 한국은 FAO의 11번째 공여국으로써, 2019년 기준 31백만 불을 지원하고 있으며, 이중 자발적 분담금 67%, 다자성양자 사업지원금이 33%임<sup>36)</sup>.
- 농림축산식품부의 다자성양자사업은 국제협력국 국제협력총괄과에서 담당하고 있으며, 담당자는 사무관 1인임(총 17명의 직원이 있으나, 다자성양자 관리자는 1인).
  - 순환보직이므로 사업의 기획과 수행 당시의 담당자와 현재 담당자의 역량을 평가하는 것이 무의미하나, 현재 다자성양자 사업 담당자는 다년간 국제통상 관련 업무를 수행한 경험이 있으며, FAO, IFAD를 포함한 4개의 다자기구 사업관리를 하고 있음<sup>37)</sup>.

35) FAO 본부 인터뷰 (인터뷰 일시: 2020.11.18.)

36) FAO. 2020. Resources partnerships impact 2020. p. 11

37) 농림축산식품부 인터뷰 (인터뷰 일시: 2020.11.17)

○ 사업관리 방식, 관리 주기 등의 체계가 확립되지 않아 담당자의 개인 역량에 전적으로 의존하고 있어 업무 부담이 큰 것으로 판단됨. 담당자에 따라서 사업관리의 품질이 유지되지 못할 수도 있을 것이라 예상됨.

- 국제기구와 농식품부간의 계약에는 상호간의 업무(Role and Responsibility, R&R)가 명확하게 적시되어 있다고 하지만, 계약조건과 과업범위가 구체적으로 작성되지 않은 것으로 판단됨<sup>38)</sup>.

□ 농림축산식품부의 성과관리 노력은 있었으나 국제기구에 대한 모니터링이 체계화되지 않아 개인역량에 좌우되고 있다고 평가할 수 있음

○ 농림축산식품부는 KOICA와 같이 현지사무소를 두고 있지 않아 수원국의 사업수요(Needs assessment)를 받을 수 있는 공식적인 채널을 갖지 못하는 한계를 극복하고자, 2018년부터 글로벌 ODA 포럼을 통해 국제기구의 사업수요를 공식적으로 접수받고 있음.

- 포럼에서 발표된 사업제안서(Project Concept Paper)는 농식품부 내외부 전문가의 심사를 거쳐 차년도 신규 후보사업으로 제안되는 절차를 거침.

○ 국제기구에 대한 모니터링이 체계화되지 않아서 업무 중 애로사항이 있으며 담당자의 개인 역량에 크게 좌우되고 있음.

- 연간보고서를 접수받고 예산을 집행하는 방식에서 나아가 품질관리를 FAO에 요청하면, 반대로 모든 사업수행 단계에서 의사결정을 되묻는 불편함이 초래되어, 담당자로서는 이를 회피하고자 소극적으로 사업을 관리할 수밖에 없는 구조임<sup>39)</sup>.

- FAO와 농식품부 양 기관의 업무 프로토콜이 달라 발생하는 행정적 불일치는 어쩔 수 없이 발생할 수 있음. 다만 ODA 사업 중 특히 다자성양자 사업관리 체계가 농식품부에 내부적으로 체계화되어 있지 않는 것에서 문제가 발생할 수 있음.

- 향후 'ODA 사업관리 가이드라인(가칭)' 등을 통해 유형별로 사업을 관리하는 체계를 만들어 가야할 것임.

38) 농림축산식품부 인터뷰 (인터뷰 일시: 2020.11.17)

39) 농림축산식품부 인터뷰 (인터뷰 일시: 2020.11.17)

## 2. 사업계획

□ 식량안보의 위기가 지속되고 있는 사하라 이남 아프리카 지역의 주요 식량작물로 수요가 높아지고 있는 쌀을 선정했다는 점에서 수원국 문제해결 지향성 및 적절성은 갖춘 것으로 보임. 하지만 기획단계 문서 등을 확인할 수 없어 수원국 문제해결 지향성 및 적절성 여부에 대한 판단은 어려움

- 사하라 이남 국가의 쌀 수요는 급격히 증가하고 있으나, 생산량이 적어 수입이 증가하고 있으며, 세계 곡물 가격 변동폭이 커져 빈곤층의 식량안보가 위협받고 있는 상황 하에 사업이 기획됨.
- FAO의 각 수원국 국가별지원전략(Country Partnership Framework, CPF)에 부합하는 사업 주제를 선정함.
- 사업기획 단계 관련 자료가 관리되고 있지 않아서 사업의 기획 시 국가별 사업수요조사(Needs assessment)를 충실히 수행했는지 여부는 판단 불가함.

□ 기존 사업과의 연계성 및 중복성은 양호한 편임

- 농식품부의 ODA 추진 목적인 '우리나라 농업기술의 발전의 경험 공유 및 농촌 개발과 빈곤 퇴치'에 적합한 사업이며, 농촌진흥청이 담당하고 있음.
- 동 사업에 농촌진흥청의 관련 연구자(농기계)가 참여하여 농민을 대상으로 훈련을 실시함. ODA 사업차원의 연계성은 없음.
- 농식품부나 기타 기관에서 기존에 해당 지역의 사업을 추진한 사례는 없으므로 중복성은 없는 것으로 판단함.

### 1) 수원국 문제해결 지향성 및 적절성

□ 아프리카 지역의 시장 수요(쌀)는 증가추세에 있지만, 사업대상 3개국의 선정 과정, 근거 등을 포함한 사업 수요 조사(Needs assessment) 여부는 판단 불가함.

- 1990년대 후반부터 사하라 이남 아프리카의 쌀 수요가 급격히 상승하여 수입이 증가하고 있음. 또한 세계 곡물 가격 변동폭이 증가하여 빈곤층은 식량 불안정에 더욱 취약해지는 악순환에 있음. 따라서, 이 지역의 쌀 생산과 수확 후 관리 관점에서 지원이 필요한 상황이었음.

- 아프리카의 쌀 수요는 인구 증가, 1인당 소비 증가, 도시화로 인한 고급 쌀에 대한 소비

자 선호가 높아지면서 지속적으로 증가 추세에 있음. 그러나 현재의 생산 추세가 지속된다면 2025년까지 수요의 64%만 충족할 것이며, 주로 아시아 지역으로부터 쌀 수입을 통해 공급량을 맞출 것임<sup>40)</sup>.

- 동 사업은 이러한 수요에 기반하여 현대화되고 수익성 높은 농업부문의 전환을 위해 기획되었으며, 수원국가는 부르키나 파소, 코트디부아르, 나이지리아 등 3개국임. 각 국가의 농업부가 사업파트너 기관임.
- 다만, 사업의 관리주체인 농림축산식품부와 FAO의 담당자는 사업형성 당시 작성된 관련 자료를 관리하고 있지 않아, 사업의 수요(Needs assessment)에 대한 조사를 통해 사업이 기획되었는지 여부는 판단이 불가함.
  - 또한, 사업대상국가 선정 역시 어떠한 경로로 사하라 이남 아프리카 국가들 중에서 3개국이 선정되었는지 확인할 수 없음.

□ 수원국별 FAO의 지원전략(Country Partnership Framework, CPF)과 사업은 부합하는 것으로 평가할 수 있음

- 부르키나파소 지원전략<sup>41)</sup>
  - FAO와는 1978년 협력관계가 수립되어 40년 넘는 전략의 우선순위는 작물의 생산성과 경쟁력에 있으며, 동 사업은 △ 식량안보와 영양, 기후변화에 대한 회복력 강화 △ 지속 가능하고 효율적인 농업생산시스템을 통한 농가 소득 증대 △ 농촌부문 거버넌스 개선을 목표로 하는 CPF에 부합하는 사업임.
  - 동 전략은 부르키나 파소 정부의 「국가 경제 및 사회발전계획(National Economic and Social Development Plan, PNDES)」과 「농촌 섹터 계획(National Programme for the Rural Sector, PNSR)」에 근거하여 수립됨.
- 코트디부아르 지원전략<sup>42)</sup>
  - FAO에 1961년 가입하고 1987년부터 회원국으로 활동 중인 국가로써, CPF 2013~2015에서는 △ 농업부문에서의 생산성, 경쟁력, 다양성 증진 △ 농업부문의 거버넌스 향상을 목표로 하고 있음.

40) FAO. 사업결과보고서 p. 4

41) FAO. 2019.

42) FAO. 2018.

○ 나이지리아 지원전략<sup>43)</sup>

- 1978년부터 FAO의 사무소가 개소됨. 농업가치사슬에서 청년과 여성 고용의 증진, 시장 접근성 개선 및 생활환경 개선을 목표로 하고 있음.
- CPF 2013-2017은 △ 국가 식량 및 영양안보 지원 △ 농업정책 및 규제 프레임워크 지원 △ 청년과 여성 일자리 창출을 위한 가치사슬 관련한 농업전환어젠다(Agricultural Transformation Agenda, ATA) 지원 △ 지속가능한 천연자원관리 지원 △ 재난 위험 감소 및 긴급관리를 위한 지원 등의 전략방향으로 추진되었음.

○ 이러한 점을 볼 때, FAO가 3개 수원국에 대해 각각 수립한 지원전략(CPF)과 본 사업은 부합하는 것으로 판단됨.

## 2) 기존사업과의 연계성 및 중복성

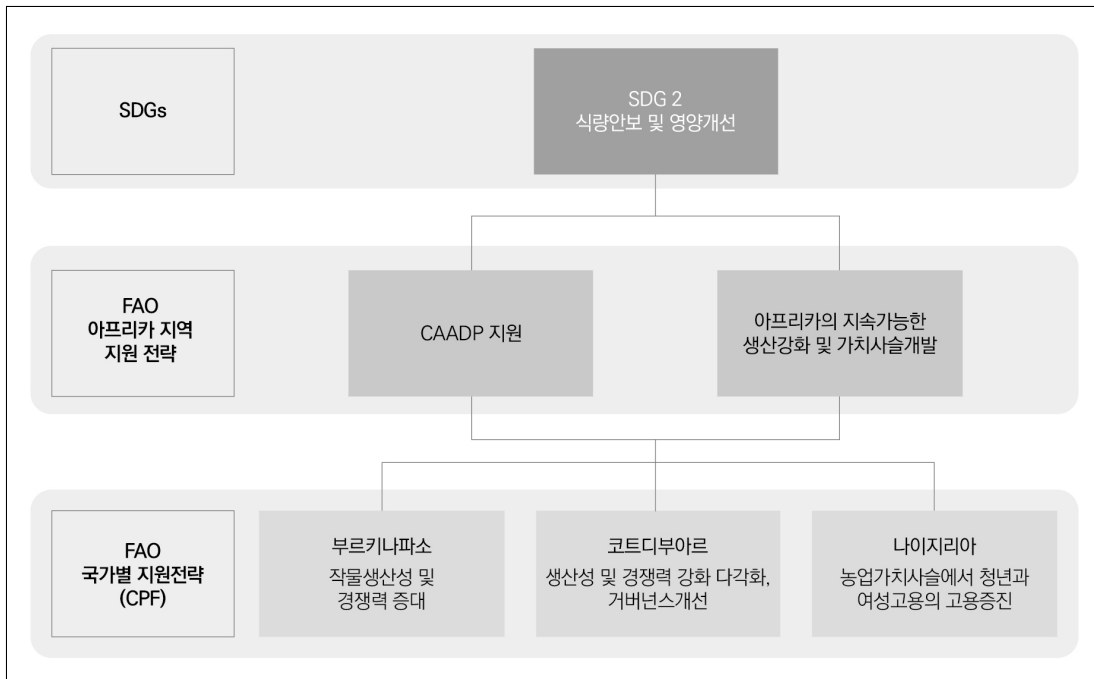
### □ 아프리카 대륙 전체의 농업개발정책의 방향과 FAO 지원전략에 부합함

- FAO의 아프리카지역 지원 전략은 기본적으로 「포괄적인 아프리카 농업개발프로그램 (Comprehensive Africa Agriculture Development Programme, CAADP)」를 지원하는 것임.
  - CAADP는 농업부문의 전환, 식량 안보 및 영양 개선, 경제 성장 및 모두를 위한 번영을 위한 아프리카의 정책 프레임워크로써, 2003년 모잠비크 마푸토(Maputo)에서 개최된 아프리카 연합(African Union) 정상회의에서 ‘아프리카 개발을 위한 새로운 파트너십 (New Partnership for Africa’s Development, NEPAD)’의 핵심 프로그램으로 선언됨.
  - 2006년 나이지리아 수도 아부자(Abuja)에서 개최된 식량안보정상회의에서 아프리카 지역의 전략작물 중 하나로 쌀을 선정함. 동 사업은 이에 대한 이행프로그램으로 시작 되었으며, 공여국가로 우리나라가 선정됨.
- 동 사업은 CAADP의 지원과 더불어, 아프리카의 지속가능한 생산 강화 및 가치사슬 개발을 목표로 하는 FAO의 아프리카 지역 지원 전략에 부합하며, 이는 지속가능발전목표(SDG) 2번에서 추구하는 기아 극복, 식량안보 및 영양개선, 지속가능한 농업의 달성에 기여가능한 사업임.
  - 또한, 앞서 분석한 각 국가별 CPF의 주요 전략인 생산성 증대, 농산물의 경쟁력 강화, 가치사슬의 확대 등의 전략 이행에 적합한 사업임. 농업의 가치사슬 단계에서 여성 고용의 증진의 전략은 동 사업에서 여성 공무원, 여성 농민을 고려하여 교육·훈련을 통해 역량강화의 요소로 반영됨.

43) FAO. 2013.



〈그림 3-2〉 FAO 사업의 정책적합성 개요도



자료 : 각 국가 CPF 문서를 토대로 저자 작성.

□ 양자사업과의 연계성은 양호한 편이며 중복성은 없는 것으로 평가할 수 있음

- 농식품부는 ODA의 목적을 ‘개발도상국에 우리 농업분야 성공 경험을 전수하고, 농촌 개발 및 빈곤 퇴치를 지원’하는 것으로 명시하고 있음<sup>44)</sup>. 2006년부터 ODA를 추진해오고 있으며, 2011년 이후 본격적으로 농업 인프라 지원을 중심으로 하는 대규모 사업을 확대하였고, 2018년부터는 국내산 쌀을 아프리카 4개국에 현물지원(WFP를 통한 국제조달 방식)하는 식량원조 사업을 추진하고 있음.
- (연계성) 우리나라의 농업기술은 농촌진흥청에서 연구개발(R&D), 기술 보급(extension)의 기능<sup>45)</sup>을 하고 있으며, 동 사업에 농민 훈련을 위한 전문가로 농촌진흥청의 관계자가 참여함.
  - 2018년 11월 26~30일 코트디부아르에서 개최된 ‘농업기계화 훈련’ (사업 산출물 2의 활동)에 농촌진흥청 전문가가 참여하였으며, 2017년 6월 26일~7월 7일에는 코트디부아르, 나이지리아의 관계자들이 한국의 농촌진흥청으로 방문하여 초청연수를 수행함. 전문가 차원의 교류는 있었으나, 사업차원의 연계는 없었음.

44) 농식품부 웹사이트(2020.11.30. 접속)

45) 1995년 지방자치제 시행이후 농업지도의 기능은 각 지자체별 농업기술센터로 이전되었으나, 우리나라의 농업개발단계에서는 농업기술의 지도 기능이 중앙정부 차원에서(농촌진흥청) 이루어진 것이 농민 역량강화의 핵심성공요인임. 저자 주.

- (중복성) 우리나라가 사업대상 3개국을 대상으로 농업분야 양자 ODA 사업을 추진한 사례는 없었으므로 중복 가능성은 없는 것으로 판단함.
- 「한국형 ODA 모델」<sup>46)</sup>에서는 ‘영농 기계화’, ‘농업기술 개발 및 현장지도 지원 시스템’, ‘식량작물 생산성 향상’ 등을 우리나라의 농업발전 경험에서 비교우위에 있는 것으로 제시하고 있으며, 동 사업은 제시한 분야에 해당함.
  - 다만, 사업대상 3개국에 대해서 특별한 지원 전략이나 중점 분야를 설정하고, 사업을 지원한 사례는 없음. 따라서, 사업 단위의 연계성, 중복성은 없는 것으로 판단함.

### 3. 사업과정

□ 사업투입의 충실성은 양호한 것으로 판단됨.

- 3개국에 대한 사업 요소가 모두 투입되고, 충실하게 수행되었으나, 사업기간은 약 1년 6개월 지연됨.
- 한국 사업담당자의 도착 지연(6개월), 3개국에서 여러 기관(IRRI, Africa Rice, 한국 농촌진흥청)과 협력을 추진하는 과정에서 오는 행정지연(1년) 등의 이유로 연장되었으나 추가적인 예산 지원은 없었음.

□ 남남협력의 관점에서 ASEAN의 전문가가 참여한 것으로 최종 보고서에 기술했으나, 구체적으로 사업 활동에 어떠한 역할을 했는지 밝히고 있지 않음. 남남협력의 의미는 크게 찾아보기 어려우나, 현지의 연구기관이 역량강화의 측면에서 참여하고 있음.

#### 1) 사업투입의 충실성

□ 예산 집행은 충실한 것으로 평가할 수 있음

- 농식품부에서 FAO의 본부 일반계좌로 송금을 하면, FAO의 지역사무소로 전달되는 구조임. 농식품부에서는 예산의 집행 여부만 확인할 뿐, 별도로 사업의 요소별로 정산을 받는 형태는 아님.

46) 이대섭 외. 2015.

- 우리나라의 예산 기준년도는 매년 1월에서 12월이나, 수원국과 FAO의 예산 집행 기준년도는 일치되지 않아, 예산 집행에 어려움이 있음.
- 사업기간이 연장되었으나, 추가적인 예산 지원은 없었음.

□ 사업 활동은 양호한 정도로 평가할 수 있음

- 주로 역량강화 워크숍을 위주로 활동이 이루어졌으며, 농민 조직 및 가치사슬 행위자를 대상으로 훈련이 이루어짐. 남녀분리 통계의 노력으로 보아 동 사업을 통해 여성 농민, 이해관계자의 역량강화에 중점을 두었음을 알 수 있음.
- 현지에서 농민을 교육하고 훈련하는 지도(extension) 기능은 개발도상국 농업사업에서 가장 중요한 요소 중 하나임. 현지 사업수행 담당자의 인터뷰 결과, 우리나라의 개발경험에서 농촌지도사(extensionist)의 경험 공유가 가장 절실했으나, 이들이 직접 동 사업에 참여하는 것은 여러 가지로 어려움이 있었음<sup>47)</sup>.
  - 농촌지도사들의 언어문제나 ODA 사업참여 경험 부족 등의 이유이며, 향후 우리나라의 개발경험을 공유하는 것이 주요 목적인 사업에서는 이들을 활용할 수 있는 방안을 모색해야 할 것임.

2) 사업과정의 적정성

□ FAO는 국내 시행기관 및 수원기관과 협조체제를 구축하고 사업을 운영함.

- 동 사업에서는 농식품부의 과장급 인력이 FAO의 직원(P-3)으로 채용(고용휴직)되어 직접 사업을 수행하였음<sup>48)</sup>. 담당자의 소속은 남남협력팀(South-South Cooperation Team)으로써, 이로 인해서 본 사업 중 남남협력 요소가 두드러지지 않음에도 불구하고 사업명에 남남협력이 들어간 것으로 추정됨.
  - 농식품부입장에서는 한국인 담당자가 사업을 전담해서 관리하므로, 사업시행기관과 커뮤니케이션하는데 도움을 받았으며, 이와 같이 다자성양자 사업에서는 한국어가 가능한 담당자를 사업참여 인력으로 배치하려는 노력이 있음.<sup>49)</sup>
- 3개 수원국에서는 각 국가별 현지 농업 연구기관이 사업에 참여하고 있으며, 주로 가치사슬 행위자의 역량강화를 수행하고 있음.

47) 농림축산식품부 인터뷰 (인터뷰 일시: 2020.11.17)

48) 농림축산식품부 인터뷰 (인터뷰 일시: 2020.11.17)

49) 농림축산식품부 인터뷰 (인터뷰 일시: 2020.11.17)

□ 남남협력으로서 사업요소는 구체적으로 드러나지 않아 사업과정의 적정성을 판단하기 어려움.

○ 세계적인 쌀 생산지인 ASEAN 지역 국가와 협력하여 남남협력의 의미를 부여하긴 했으나, 산출물에서 구체적으로 어떠한 관점에서 ASEAN 국가와 협력하였는지가 명확하게 드러나지 않음. 'ASEAN의 전문성과 경험을 바탕으로 남남협력의 활동을 수행함'으로만 적시되어 있음.

○ 예를 들어 태국이나 베트남과 같은 쌀 생산 및 수출 강국의 쌀 생산기술과 경험 등을 가진 기관, 전문가들이 동 사업의 어떤 파트너와 협력을 하는 구조를 설계했는지, 어떠한 역할로 참여했는지 등이 구체적으로 제시되어야 하나 사업의 결과 보고서에서는 제시되지 못하고 있음.

□ 위기관리 및 상황변화 대응에는 다소 미흡한 점이 있었다고 평가할 수 있음

○ 당초 사업은 2014년 11월 30일부터 2017년 12월 31일까지 36개월 동안 진행될 계획이었으나, 한국의 사업관리자 도착 지연으로 6개월, 3개 기관(IRRI, Africa Rice, 한국의 농촌진흥청)간 협약체결 지연(1년) 등의 사유로 최종 2019년 6월 30일에 사업이 종료됨. 그러나 추가적인 예산 지원은 없었음.<sup>50)</sup>

○ 각 국가 정부의 주인의식(ownership) 부족이 가장 큰 위험으로 제시되고 있음<sup>51)</sup>. 정부 파트너와 이해관계자의 참여를 유도하고 관리하는 과정에서 정부 당국자의 참여 의지(역량)가 부족하여 사업관리 상 어려움이 있었음<sup>52)</sup>.

○ 이와 같은 문제점을 개선하기 위해서는 가치사슬의 단계별 행위자(actors)의 정례회의 구축과 같은 활동에 있어 의사소통 채널을 확보하고 유지하는 것이 중요함.

□ 성과관리와 평가계획 및 수행은 어느 정도 적정하였다고 평가할 수 있으나, M&E 계획을 충실하게 수립하였다고 보기는 힘들

○ 사업기획 문서가 없어서 기획단계에서 M&E 계획이 어떻게 수립되었는지 확인하기는 어려움. 다만 국제기구가 기본적으로 수행하는 M&E 계획에 따라 산출물과 성과를 설정한 것으로 보임.

50) FAO. 동 사업보고서 p. 9.

51) FAO. 동 사업보고서 p. 9.

52) 농림축산식품부 인터뷰 (인터뷰 일시: 2020.11.17)

- 사업결과보고서 상에는 'M&E는 사업의 초기단계부터 명시되었다'고 기술하고 있으나, 어떠한 절차와 방식으로 수행되었는지에 대한 설명은 없음.<sup>53)</sup>

- 사업 최종보고서의 PDM에서 산출물만 명시되어 있고, 성과(outcome)에 대한 지표는 제시되어 있지 않다는 점에 비춰 볼 때 M&E 계획을 충실하게 수립하였다고 보기는 어려움.
- 해당 사업의 모니터링과 평가 계획, 평가 관리의 결과는 제시되지 않았으며, 또한 평가과정에 정부부처가 공동평가에 참여한 기록은 남아있지 않아 판단 불가함.

#### 4. 사업성과

□ 계획했던 산출물과 성과는 모두 달성하였다는 점에서 사업의 효과성은 양호한 편임.

- 사하라 이남 지역에서 수요가 크게 증가하고 있는 쌀의 가치사슬 확대를 통해 지속가능한 생산과 소비를 증진시키기 위해 우선적으로 필요한 농민의 교육, 훈련활동 등 산출물은 모두 달성함.

□ 사업의 활동요소는 PDM 상에는 적시되지 않았으나, 산출물(output)의 측정지표는 제시하고 있음. 그러나 사업성과(outcome)는 제시되지 않음. 따라서 사업계획 대비 성과달성도를 판단할 수 없음

- 이는 사업이 당초 계획보다 1년 6개월 가량 지연되어 종료된지 1년이 지나지 않아 구체적인 성과를 측정할만한 물리적인 시간이 부족 했을뿐만 아니라, 당초 사업의 성과 관리 계획이 논리적으로 구성되지 못한 사유도 있는 것으로 판단됨.

□ 현재 2기 사업이 추진되고 있어 후속사업 및 연계사업 발굴을 위한 노력을 한 것으로 판단되며 이러한 측면에서 사업의 지속가능성은 양호한 것으로 평가함.

- 다만 역량강화를 위한 연수를 통해 2,000여명을 배출하여 이들이 2기 사업 활동과 이어지도록 후속사업 연계가 필요함

53) FAO. 동 사업 보고서 p. 10.

## 1) 사업의 효과성

### □ 사업의 산출물은 모두 달성하여 효과성은 양호한 편임<sup>54)</sup>

- 산출물 1: 남남협력을 통한 생산자조직, 소규모 기업, 가치사슬 행위자의 비즈니스 역량강화
  - 남남협력의 의미를 살리기 위해 ASEAN국가의 경험과 전문성을 바탕으로 구축되었으며, 이들은 농산업 기술의 역량강화, 조직 구성 및 리더십, 마케팅과 계약 협상력 향상, 영농투입재, 재정, 농업기술 서비스 등에 대한 접근 촉진 등의 요소에 투입됨. 그러나 구체적으로 전문가 투입에 대한 세부사항은 제시되지 않음.
  - 각 국의 국가 쌀 재배 농민연합과 협의 하에 3개국 모두에서 평가가 수행되었으며, 이를 통해 쌀의 가치사슬 단계별 생산자 조직, 소규모 가공업자를 포함한 이해관계자를 식별하게 되었음.
  - 90명의 참가자를 대상으로 사업 관리, 자료의 기록과 보관, 예약 협상, 마케팅에 대한 교육을 수행했으며, 2016년 12월 13~18일동안 코트디부아르의 Yamoussoukro에서 JAD'DEX<sup>55)</sup>를 통해 교육받음.
  - 또한 40명(이 중 7명이 여성) 가치사슬 행위자는 협동조합의 구성, 관리 역량 강화, 회계, 은행 업무 등의 훈련을 받음(JAD'DEX 수행).
  - 부르키나파소에서는 매월 조정회의를 실시했으며, 이 회의에서는 사업 수행과정에서 어려움과 해결방안 등을 논의함.
  
- 산출물 2: 지속가능한 쌀 생산을 위한 기술과 우수사례 확산
  - 2017년 5월 8일 코트디부아르의 아비장(Abidjan)에서 개최된 워크숍에서는 쌀 가치사슬 전문가들이 모여 경험을 공유함. 총 10명(모두 남성)이 교육을 받았으며, 이 자리에서 한국의 소규모 기계화 경험을 공유받았으며, 지속가능한 쌀 재배농법 등을 배움.
  - 2차례에 걸쳐 세네갈 생루이(Saint-Louis)에서 Africa Rice와 한국의 전문가들이 참여한 워크숍을 수행함.
  - 2017년 12월 4~8일에 개최된 워크숍에서는 벼 품종 선발, 쌀 가치사슬에 대한 농산업화 등에 대한 지식 공유의 기회가 있었음. 3개국에서 각각 남자 3명, 여자 3명으로 구성된 7명의 참가자가 참석했으며, 이 워크숍에서는 △ 각 국가의 쌀 산업 현황 공유를 통한 연구 및 수익창출 활동 △ 경제 개발 △ 한국의 쌀 분야 연구 및 생산 경험 공유 △ R&D를 통한 아프리카 쌀 부문 개발 등의 훈련이 있었음.
  - 2018년 11월 8~16일에 개최된 워크숍에서는 수확 및 수확후 관리기술이 집중적으로 교육됨. 생산성 및 품질, 그리고 수익성 향상을 위한 통합적 쌀 관리 방안에 교육의 초

54) FAO 동 사업결과보고서 p. 6~9.

55) 현지 농업역량강화 컨설팅 NGO로 추정됨(보고서상에 적시되지 않았음).

점이 맞춰졌음.

- 2018년 11월 26~30일에 걸쳐 코트디부아르의 Grand-Lahou에서 개최된 워크숍에서는 3개국 11명이 훈련받음(코트디부아르 5명, 부르키나파소 2명, 나이지리아 3명). 교육은 한국의 농촌진흥청의 전문가 2인이었으며, 특히 경운기 이용과 관리에 대한 내용에 집중됨.
- 2017년 12월 14~20일에는 GEM기술 교육을 시행함.
- 부르키나파소에는 쌀가공 및 저장 기구가 시범적으로 설치되었음.

○ 산출물 3: 쌀의 수확 후 가공기술 역량강화

- 효과적인 쌀 수확, 가공, 저장, 포장 및 품질관리 기술을 집중적으로 훈련함.
- 2016년 9월 19일~10월 14일 동안 코트디부아르의 Grand-Lahou에서 20명을 대상으로 수행됨. 코트디부아르의 농업기계화훈련센터(CFMAG) 전문가들이 교육자로 참여했으며, 특히 소규모 쌀 가공 기계의 기능과 구조, 이용법 등의 훈련에 집중함.
- 2016년 12월 5~10일에는 Gagnoa에서 쌀 부문 개발기관(ADERIZ) 소속 전문가들이 농장 관리, 가공, 표준화, 품질관리 등의 교육을 시행함.
- 총 60여명의 여성 농민이 쌀 가공 기술을 훈련받았으며, 66명의 이해관계자들이 조직화, 리더십, 은행 계좌개설 등의 훈련을 받음.

○ 산출물 4: 가치사슬의 효과적 개선 및 시장접근성 강화를 위한 민관파트너십 강화

- 2017년 6월 26일~7월 7일까지 한국의 농촌진흥청, IRRI, FAO 등이 주최하고 한국의 전주에서 국제 쌀 기술전수 워크숍이 개최되었으나, 비자 발급이 지연되어 부르키나파소의 참여자는 참석하지 못하고 코트디부아르, 나이지리아의 참가자만 참석함.

○ 사업에서 계획했던 활동이 모두 수행되어 산출물이 도출됨.

□ PDM에서 사업성과(outcome)는 제시되지 않아서 사업계획 대비 성과달성도를 판단할 수 없음

○ 이는 사업이 당초 계획보다 1년 6개월 가량 지연되어 실제 사업이 종료된지 1년이 지나지 않아 구체적인 성과를 측정할만한 물리적인 시간이 부족했을 것으로 추정됨. 하지만 당초 사업의 성과관리 계획이 논리적으로 구성되지 못한 사유도 있는 것으로 판단됨.

## 2) 사업의 지속가능성

### □ 기술적 지속가능성은 양호한 편으로 판단됨

- 사업수행파트너 기관인 Africa Rice에서 개발한 GEM 기술<sup>56)</sup>을 이용한 찌쌀(parboiled rice) 만드는 기술을 가르치고, 이를 다른 프로젝트로도 확산할 수 있는 기반을 갖추.
- 아프리카 일부 지역에서는 양질의 찌 쌀에 대한 수요가 높음. 전통적인 조리법은 끓이는 과정이 시간이 많이 걸리며 불순물이 많고, 부서지거나 타는 경우가 많아 식량으로써 품질이 좋지 않음. 또한 많은 연료(주로 장작)와 물이 필요하며, 주로 여성이 식사를 준비하고 있음.

### □ 사업의 지속가능성 및 범분야 이슈<sup>57)</sup> 양호한 것으로 평가할 수 있음

- 현재 2기 사업이 추진되고 있어 후속사업 및 연계사업 발굴을 위한 노력을 한 것으로 판단되며 이러한 측면에서 사업의 지속가능성은 양호한 것으로 평가함<sup>58)</sup>.
  - 2기 사업은 '수원국 쌀 가치사슬 발전을 위한 남남 및 삼각협력 사업(FAO)(2019~2022)'으로, 총예산 20억원의 사업임.<sup>59)</sup>
- 동 사업을 통해서 코트디부아르에서는 GEM 방법을 숙지하여 새로운 기술을 도입하고 활용하고 있음. 또한 국가쌀개발전략에 쌀의 기계화를 도입하는 등 정책 및 제도 도입에 기여함. 부르키나파소에서는 쌀가공센터를 건립하고 사업 후에도 Africa Rice와 지속적으로 협력하고 있음.
- 코트디부아르의 성공 요인
  - 단일화된 가공 공정이 여러 단계로 세분화 되었으며, 경운기의 사용법과 관리법을 훈련함. GEM 방법을 숙지하여 새로운 기술을 도입하고 있으며, 쌀겨를 연료로 사용하는 두 개의 태양에너지 찌쌀 생산기구를 지원하여 연료부족의 한계를 극복하고 있음. 국가쌀개발전략에 따라 쌀의 기계화를 도입하고 있음.

### ○ 나이지리아의 성공 요인

---

56) GEM(Grain quality enhancer, Energy-efficient and durable Material) : 제분하는 과정에서 쌀이 부서지지 않고 영양을 보존하며, 품질을 향상시키기 위해 제분하기 전에 껍질에서 쌀을 부분적으로 끓이는 것을 찌쌀(Parboiled rice)이라고 하며, 곡류의 품질 향상, 에너지 효율적이고 내구성 있는 재료를 통해 전통적인 기술에 비해 품질이 향상된 쌀의 기술을 의미함. Africa Rice 웹사이트 참조 ([https://www.africarice.org/gem-rice-parboiler\\_2020.11.29](https://www.africarice.org/gem-rice-parboiler_2020.11.29). 접속).

57) FAO 동 사업결과보고서 p. 11~12.

58) 농식품부 담당자 인터뷰(2020.11.17.)

59) 관계부처합동. 2020. 20년 국제개발협력 종합시행계획.



- 검증된 쌀 생산 기술의 확대보급을 위한 견학과 교환 방문 등의 활동이 이루어지고 있음. 쌀의 자급을 위해 필수적인 개선된 영농투입물, 간단한 농기구 등의 보급이 진행됨.

○ 부르키나파소의 성공 요인

- 3개소의 쌀 가공센터를 건립함으로써 수확 후 손실을 감소하고 있음(특히 여성이 이용하기 적합한 기술을 도입함). 또한 Africa Rice와 지속적인 협력관계를 구축함.

○ 성평등

- 동 사업은 가치사슬에서 여성의 역할에 특히 주목하여 사업을 진행함. 전통적으로 농촌 지역에서 여성은 쌀의 수확 후의 단계에서 더 많은 역할을 해왔으나, 동 사업에서는 가치사슬 전 단계에 걸친 훈련을 통해 여성의 역량강화(특히 찐 쌀을 만드는 기술 훈련을 통해 향후 부가가치를 더 높일 수 있는 역량 강화에 중점)를 중점적으로 지원함.
- 워크숍에서도 남녀를 분리하여 수혜자를 고려하는 등의 활동 노력이 양호한 것으로 평가됨.

□ 역량강화 교육성과와 후속사업 연계의 필요성은 있다고 평가됨

- 코트디부아르, 부르키나파소, 나이지리아의 2,000명 이상 농민 훈련을 시행함(청년, 남/녀 구분). 역량강화는 Africa Rice, IRRI, 한국의 농촌진흥청의 전문가가 수행함.
- (후속사업으로의 의미를 이어가기 위한 제언) 향후 2기 사업에서는 1기 사업의 교육생들이 농장이나 기업(가치사슬 단계에서 행위자로 참여하고 있는 소규모 기업을 운영하고 있는 이해관계자를 대상으로 훈련한 것이므로)으로 돌아가서 실제 쌀 생산성이 높아지고, 소득이 증대되는 성과를 측정해보는 것이 사업의 지속가능성 측면에서 의미가 있을 것임.

### 1. 평가결과를 통한 시사점 종합

#### 1) KOICA/UNICEF 가나 인적자원개발 사업 (다분야(교육·보건))

##### (1) 사업환경

###### □ 사업계획의 적절성 확보를 통한 성과제고

- 가나의 인적개발지원사업의 경우 가나의 국가전략 및 지역의 수요와 우리나라의 대 가나 국가협력전략과도 일치하여 사업의 성과가 높게 나타날 수 있었음
  - 현장중심 문제발굴을 중시하는 KOICA의 기조에 의해 본 사업의 계획에 대한 적절성이 높은 것으로 평가됨. 향후 타부처의 다자성양자사업 또한 문제발굴 단계 및 국제기구 선정 평가 시 문제발굴을 위한 가이드라인 등을 고안하여 적절성 높은 사업을 기획할 필요가 있음
- 또한 기획단계부터 수요국의 관계기관을 적극적으로 참여시켜 사업 종료 이후에도 지속가능성을 높임
  - UNICEF는 지역사회기반 문제발굴 및 해결방안 구축, 사업 수행 및 성과확산을 기반으로 본 사업을 수행함으로써 지역사회의 역량강화를 강조해왔음. 국제기구는 현지에 대한 정보와 사업체계를 보유하고 있으므로 향후 유사사업에서 이러한 지역사회기반 사업 수행이 가능한 파트너와 협력할 필요가 있음

###### □ 다자성양자사업의 채널단일화를 통한 KOICA의 전문성 제고

- 현재 다자성양자 사업이 KOICA 내 세 조직에 의해서 진행되고 있어 사업의 중복성 및 예산의 비효율성 문제가 제기될 수 있음
- 향후 단일화된 채널을 구축하여 KOICA의 다자성양자사업의 관리 역량을 향상시킬 필요가 있음

##### (2) 사업수행

###### □ M&E 계획을 사업초기 단계부터 국제기구와 공동으로 기획

- KOICA는 다자성양자 사업에서 책임자로서의 M&E 를 위한 개입 방식을 모색할 필요가

있음. 이를 위해서는 사업기획 단계부터 공여기관의 참여가 필요함

- 현재 보고된 인적개발지원사업의 연례 보고서 및 종료보고서의 성과 분석프레임워크와 분석방식이 치밀하지 못하며 연례보고서와 종료보고서간의 연계도 부족함
- 이러한 문제를 해결하기 위해 연례보고서에 보고된 문제점들이나 개선사항 혹은 공여기관이 필요하다고 생각하는 사항에 대해서는 종료보고서에 명시하도록 하는 가이드라인을 제안할 필요가 있음

### (3) 사업성과

#### □ 사업성과에 대한 후속보고서 작성 노력 필요

- 사업종료 직후 제출되는 종료보고에서는 사업의 산출물에 대한 분석과 해석 등을 보고하고 있지만 향후 사업의 수원국에서의 영향력 등을 파악할 수 있는 성과(outcome)에 대한 분석자료가 부재함
  - 예를 들어 MOU 체결 시 종료사업 특정 기간 내 간략한 성과보고서 제출에 대한 의무조항을 적시하는 등 다양한 방안을 모색할 필요가 있음

#### □ 지속가능성을 고려한 후속사업 연계 노력 필요

- 성과가 좋았던 사업임에도 불구하고 2차 사업에 대한 논의가 없었던 점은 아쉬우면 향후 유사한 다자성양자사업과 연계하여 성과를 확산 시키는 방안을 모색해 볼 필요가 있음

## 2) 교육부/UNESCO 세계시민교육을 위한 교사준비 사업 (교육 분야)

### (1) 사업환경

#### □ 사업 담당 전문 인력 보완

- 다자성 양자사업 담당 인력보강을 통한 사업관리 내실화 필요
  - 중앙행정부처 공무원은 순환보직으로 인하여 대부분 2년 이상 사업을 담당할 수가 없으며, 특히 관련분야 전문가가 배치되었다고 하더라도 사업기간 모두 사업을 담당할 수 없는 경우가 발생
  - 따라서 다자기구(예: UNESCO)와 함께 하는 국제개발협력 사업의 경우 해당 사업 또는 기관과 관련된 전문가를 한시적(사업기간) 파견형태로 확보하고 이를 통한 전문 인력 보완이 필요함

#### □ 중복사업 방지와 기존 사업과의 연계성 제고를 위한 점검프로세스 도입

- 비록 기존에 실시하였던 사업과의 중복 방지에 대한 점검은 상위부서 심사에서 실시하고 있다고 하더라도 부처 자체적으로 점검프로세스 도입하여 체계적으로 실시할 필요가 있음
- 포럼, 세미나 등을 통해 간접적으로 교육부에서 실시하거나 계획하고 있는 전체 사업의 연계성 제고를 위해 노력은 하고 있지만, 다자성 양자사업만을 위한 별도의 점검프로세스 도입을 통해 사업간의 연계성을 체계적이고 세부적으로 확인할 필요가 있음

#### □ 정량분석 보완한 성과관리 방법론 반영 노력

- 다자기구와 우리나라 부처 간 성과평가 방법론 적용의 차이가 존재하므로 이에 대한 세부협약이 필요
  - 우리나라 성과관리 프로세스에서는 특히 정량적, 세부적 성과지표 달성도 등 성과평가 방법론을 선호하지만 다자기구에서 선호하고 있는 정성적, narrative 방식의 성과평가 방식과 차이가 존재하므로 사전에 협의할 필요가 있음
  - 이와 같은 성과평가 방식의 적용은 사업계획 단계에서부터 협의하여야 실질적으로 반영이 가능하므로 이에 대한 노력이 필요

### (2) 사업수행

#### □ 사업별 모니터링 강화

- 전체 다자성양자사업을 포괄하는 모니터링 프로토콜은 보유하고 있지만 개별/사업별 모니터링은 실시하고 있지 않기 때문에 이에 대한 강화가 필요함
  - 개별/사업별 모니터링을 통해 각 사업의 진행상황을 면밀하게 파악할 수 있고, 목표달성 여부도 정확하게 점검할 수 있음
  - 이를 통해 더욱 세밀하게 사업종료이후 사업별 산출물, 결과, 그리고 영향력 등의 도출을 관리할 수 있을 것임
- 사업계획서에서 제시한 성과지표, 점검수단, 목표치 등을 사업진행별로 점검하여 사업종료 시점에서 누락되거나 변경되는 요소들을 최소화 할 수 있을 것으로 기대됨

### (3) 사업성과

#### □ 사업계획과 종료보고의 교차점검 강화

- 사업계획에서 자세하게 제시되었던 성과지표, 활동목표, 성과확인 수단 등이 사업종료보고서에서는 종합하여 보고되어 실질적으로 세부활동에 대해서는 확인할 수 없음
  - 사업진행 중 모니터링을 통해서 계획대비 산출물의 진행상황은 확인할 수는 있겠지만

최종적으로 사업계획 대비 종료시점에서 계획에서 제시된 활동, 성과확인수단의 활용 등 세밀한 사항까지 확인할 필요성이 있음

- 이러한 세밀한 점검의 필요성은 성과목표 달성 정도, 성과지표의 설정 등 향후 사업의 품질향상을 위해 중요한 자료가 될 수 있으므로 이에 대한 관리가 필요

### 3) 농림축산식품부/FAO 아프리카 지속가능한 농업개발을 위한 능력개발 및 우수사례교환 사업 (농림축산 분야)

#### (1) 사업환경

##### □ FAO의 현지 사업 관리 역량을 고려한 사업 기획

- 다자성양자 사업은 주로 여러 국가를 대상으로 하는 사례가 많으며, 동 사업도 3개국을 대상으로 추진한 사업임. 국가별로 사업에 대한 참여 의지, 주인의식과 같은 역량이 다를 수 있어, 사업의 품질관리 측면에서 이를 관리할 수 있는 FAO 조직 차원의 방안이 확보되어야 할 것임. 사업기획 단계에서 이에 대한 고려를 해야 함

##### □ 국내 시행기관의 사업관리 역량 강화를 위한 개선 필요사항

- 농식품부의 2020년 ODA 사업은 42개 사업 889.5억 원임. ODA를 추진하고 있는 부처 중 상위 규모이며, 다자성양자 사업도 증가하는 추세임.
  - 그러나 ODA 사업을 담당하는 전담 직원은 전무하고, 사무관 1인이 다자성양자 사업을 관리하고 있어 업무 부담이 많은 편임. 또한 담당자의 잦은 교체로 인해 전문성이 쌓일 기회가 없으며, DB관리가 제대로 되지 않아 조직의 역량으로 내제화되고 있지 않음.
- 따라서, 전문 인력의 보완, 담당부서내의 ODA 관리 프로토콜을 만들어 조직의 역량으로 체계적으로 남겨두는 것이 필요함.
  - 국내 유관기관(농촌진흥청, 농업기술실용화재단, aT센터, 한국농촌경제연구원 등)과의 협력을 통해 사업의 품질관리 측면에서 자문을 받을 수 있는 채널을 확보하는 것도 단기간에 전문성을 높일 수 있는 방법으로 판단됨.

#### (2) 사업수행

##### □ 시행기관 담당조직의 ODA 전문성 제고 필요

- 순환보직의 사무관 1인이 다수의 다자성양자 사업을 관리하는 방식으로, 사업의 품질관리 보다는 행정상의 관리에 그치고 있으며, 특히 자료의 관리가 충실하게 이루어지지 않음

- 교육부의 사례처럼 산하기관으로부터 전담인력을 파견받거나, 전문직으로 별도 채용을 하여 지속적으로 사업을 관리할 수 있는 역량이 축적되어야 할 것임.
- 또한, 사업관련 문서의 DB화를 통해 통합적으로 관리가 되어야 하며, 사업의 기획, 수행, 예산집행, 평가 등 사업활동단계별로 사업문서가 관리되어야 함

#### □ 시행기관 성과관리 역량 제고 필요

- 농식품부 ODA 사업의 성과관리 역량 강화가 필요함. 사업의 성과지표로 보고서에 적시한 지표는 산출물(output) 지표에 그치고 있음. 하지만 사업의 종료 후 1년 6개월이 지난 현 시점에서 사업의 성과(outcome)를 측정하는데 필요한 사업의 기초선(Baseline) 지표가 없으므로 성과 측정이 어려움
  - 다자성양자 사업의 경우에도 양자사업의 경우와 마찬가지로 성과관리 방안이 구체적으로 기획되어야 함. 따라서 이를 관리할 수 있는 농식품부 담당자의 성과관리 역량을 강화할 수 있도록 조직차원에서 지원이 필요함.

### (3) 사업성과

#### □ 국제기구와 후속사업 발굴 등을 통한 지속가능성 제고 노력 필요

- 동 사업은 1차 사업 종료 이후 2차 사업이 발굴되어 추진할 예정임. 이와 같이 국제기구와의 사업도 성과를 창출하기 위해서 장기간이 소요될 수 있으므로 효과성이 입증된 사업지역이나 규모를 확대하여 단계별로 사업을 추진할 필요

PART

# 4

## 다자성양자 사업 평가에 대한 메타평가

제1절 다자성양자 사업 평가의 메타평가 개요

제2절 메타평가 결과

제3절 소결 및 시사점





## 제4장 다자성양자 사업 평가에 대한 메타평가

### 제1절 다자성양자 사업 평가의 메타평가 개요

- 본 장에서는 다자성양자 사업 평가 시행기관의 사업평가 및 성과관리에 대해 평가환경, 평가투입, 평가과정, 평가결과 및 활용의 네 가지 평가항목 별로 메타평가를 실시하여 현 국제기구와의 다자성양자 사업 평가의 문제점 내지 쟁점을 파악하고 개선방향을 모색하고자 함
- 본 장에서 사용하는 메타평가는 다자성양자 사업 평가보고서에 대해서 이루어졌으며 사업을 재평가하는 것이 아니고 평가보고서를 중심으로 비판적 검토를 실시한다는 측면에서 상위 평가라 할 수 있음
- 메타평가 대상은 경희대학교 산학협력단이 수행한 경제발전경험 공유사업(KSP) 국제기구와의 공동컨설팅 평가 보고서(2013), (주)한국능률협회컨설팅이 수행한 KSP 국제기구 공동 컨설팅 사업평가 및 개선방안(2019), (주)웨더피아가 수행한 WMO를 통한 개도국 지원 사업 평가(2018), 숙명여자대학교 글로벌거버넌스연구소가 수행한 유네스코 저개발국 교육발전기금 성과 모니터링 연구(2017) 등 4개 다자성양자 평가보고서임
- 경제발전경험 공유사업(KSP) 국제기구와의 공동컨설팅 평가 보고서(2013)의 평가대상은 KSP-MDB(Multilateral Development Bank) 사업으로 우리나라의 경제발전경험 공유사업(Knowledge Sharing Program: KSP)의 일환으로 추진되는 지식공유 공동자문사업임. 사업 원년인 2011년에 시행된 4개 사업에 대해 개별평가를 시도하였는데 4개 평가 대상 사업은 ADB(Asian Development Bank) 1개, IDB(Inter-American Development Bank) 2개, WB(World Bank) 1개임
- KSP 국제기구 공동컨설팅 사업평가 및 개선방안(2019)의 평가대상은 경제발전경험공유사업(KSP, Knowledge Sharing Program)중에서 다자간 KSP로 한국발전경험 지식 공유형 사업인 동시에 국제기구와의 협력 사업으로, AfDB 및 EBRD와 협력한 이집트 사업 2건, IDB와 협력한 콜롬비아 사업 3건, ADB와 협력한 스리랑카 사업 2건임
- WMO를 통한 개도국 지원 사업 평가(2018)의 평가대상은 한국기상청(KMA)이 기금을 지

원하고 세계기상기구(WMO)를 통해 총괄 추진된 다자성양자사업으로 라오스 천리안위성 수신시스템 설치 사업, 우즈베크 기후자료복원 사업 등 5개 사업임

- 유네스코 저개발국 교육발전기금 성과 모니터링 연구(2017)의 평가대상은 교육부 신탁기금인 아프리카 직업기술교육 지원 사업(Better Education for African Rise)과 아태지역 ICT 활용 교육 지원 2단계 사업 모니터링(Facilitating Effective ICT-Pedagogy Integration)임

□ 다자성양자 사업 평가의 메타평가를 위한 평가기준은 다음과 같음

- 평가환경은 ‘평가지침 또는 규정의 구비 여부 및 명확성’, ‘평가목표의 구체성 및 명확성’, ‘다자협력전략의 평가목표 반영 여부’ 등 세 개의 평가지표를 설정함
- 평가투입은 ‘평가시기 및 주기, 기간의 적정성’, ‘평가인력의 적정성(규모, 전문성)’, ‘평가예산의 충분성’, ‘수원국 및 이해관계자의 평가 참여 여부’ 등 네 개의 평가지표를 설정함
- 평가과정은 ‘평가지표의 OECD/DAC 기준 반영 정도’, ‘평가지표 구성의 적정성’, ‘평가계획, 절차 및 일정 준수 여부’ 등 세 개의 평가지표를 설정함
- 평가결과 및 활용은 ‘평가결과 보고서의 충실성’, ‘평가결과 공개 여부 및 공개범위의 적정성’, ‘평가결과와 수원국 및 이해관계자 공유 정도’, ‘평가결과와 다자협력전략 환류의 적정성’, ‘평가결과 활용의 적정성(사업계획 및 예산 등)’ 등 다섯 개의 평가지표를 설정함

〈표 4-1〉 다자성양자 사업 평가의 메타평가를 위한 평가기준

세부항목	평가지표	평가내용(질문)
평가 환경	평가지침 또는 규정의 구비 여부 및 명확성	다자성양자 사업 평가를 위한 별도의 평가규정이나 지침이 마련되어 있는가?
	평가목표의 구체성 및 명확성	다자성양자 사업 평가 목표가 구체적이고 명확하게 제시되어 있는가?
	다자협력전략의 평가목표 반영 여부	다자협력전략이 다자성양자 사업 평가 목표에 적절하게 반영되어 있는가?
평가 투입	평가시기 및 주기, 기간의 적정성	다자성양자 사업 평가 시기, 주기, 기간이 적절하게 설정되어 있는가?
	평가인력의 적정성(규모, 전문성)	다자성양자 사업 평가에 투입된 인력은 평가를 수행하기에 충분한 규모이고 평가인력은 평가 수행에 필요한 전문성을 갖추고 있는가?
	평가예산의 충분성	다자성양자 사업 평가 예산은 평가를 수행하기에 충분한가?
	수원국 및 이해관계자의 평가 참여 여부	다자성양자 사업 평가에 수원국 및 이해관계자의 참여가 적절하게 이루어졌는가?
평가 과정	평가지표의 OECD/DAC 기준 반영 정도	평가지표는 OECD/DAC 기준을 적절하게 반영하고 있는가?

세부항목	평가지표	평가내용(질문)
평가 환경	평가지침 또는 규정의 구비 여부 및 명확성	다자성양자 사업 평가를 위한 별도의 평가규정이나 지침이 마련되어 있는가?
	평가목표의 구체성 및 명확성	다자성양자 사업 평가 목표가 구체적이고 명확하게 제시되어 있는가?
	다자협력전략의 평가목표 반영 여부	다자협력전략이 다자성양자 사업 평가 목표에 적절하게 반영되어 있는가?
	평가지표 구성의 적정성	타당한 다자성양자 사업 평가 결과를 도출할 수 있도록 평가지표가 적절하게 구성되어 있는가?
	평가계획, 절차 및 일정 준수 여부	다자성양자 사업 평가 수행 시 평가계획과 절차, 일정 등을 잘 준수하였는가?
평가 결과 및 활용	평가결과 보고서의 충실성	평가결과 보고서가 사업내용과 성과를 파악하고 결과를 적절히 활용할 수 있도록 충실하게 작성되었는가?
	평가결과 공개 여부 및 공개범위의 적정성	평가결과를 공개하고 공개범위가 사업내용과 성과를 이해하는데 적절하였는가?
	평가결과의 수원국 및 이해관계자 공유 정도	평가결과를 수원국 및 이해관계자와 공유하고 개선방안을 논의했는가?
	평가결과의 다자협력전략 환류의 적정성	평가결과를 다자협력전략 수정·보완을 위해 적절하게 환류하였는가?
	평가결과 활용의 적정성 (사업계획 및 예산 등)	평가결과를 향후 사업계획과 예산에 적절하게 활용하였는가?

#### □ 메타평가 방법은 다음과 같음

- 메타평가를 위한 평가지표별로 제시한 평가내용(질문)에 대해 ‘설명의 명확성/논리성’, ‘요구사항(기준)에 대한 충족성’, ‘근거/자료의 객관성/충분성’의 세 가지 판단기준에 따라 평가자가 각각의 판단기준별로 평가하도록 함
- 평가자는 평가결과를 5점 척도(매우 부적정~매우 적정)를 사용하여 해당하는 란에 ○를 기입함
- 평가내용(질문)에 대한 설명의 명확성/논리성, 요구사항에 대한 충족성 및 근거/자료의 객관성/충분성이 매우 적정하면 매우 적정 란에 ○를 기입하며 그렇지 않은 경우 적절히 차감함
- 다자성양자 사업 평가보고서에 평가내용(질문)에 대한 내용이 전혀 기술되어 있지 않은 경우 최하 등급인 매우 부적정 란에 ○를 기입함
- 평가지표별 점수는 세 메타평가 판단기준의 평균값으로 산정함

○ 메타평가는 3명의 ODA 및 평가분야 전문가에 의해 2020년 11월 17일부터 11월 22일까지 서면평가로 진행함

〈표 4-2〉 메타평가 판단기준

구분	구체적 기준
설명의 명확성/논리성	다자성양자 사업 평가보고서에 기술된 평가내용(질문)에 대한 설명이 논리적으로 분명하고 명확하게 기술되었는지 정도를 평가하여 기입한다.
요구사항(기준)에 대한 충족성	다자성양자 사업 평가보고서에 기술된 설명이 평가내용(질문)에서 요구하는 사항을 어느 정도 충족하고 있는지를 평가하여 기입한다.
근거/자료의 객관성/충분성	다자성양자 사업 평가보고서에 제시된 근거/자료가 평가내용(질문)에 대한 답으로 얼마나 부합하고 객관적인 판단의 기준으로 적합한지와 제시된 근거/자료가 평가내용(질문)에 대한 답으로 충분한지를 평가하여 기입한다.

자료 : 복권기금사업평가단(2006: 3), 이환성(2010: 48), 김은주·이환성(2018: 117) 바탕으로 저자 재구성

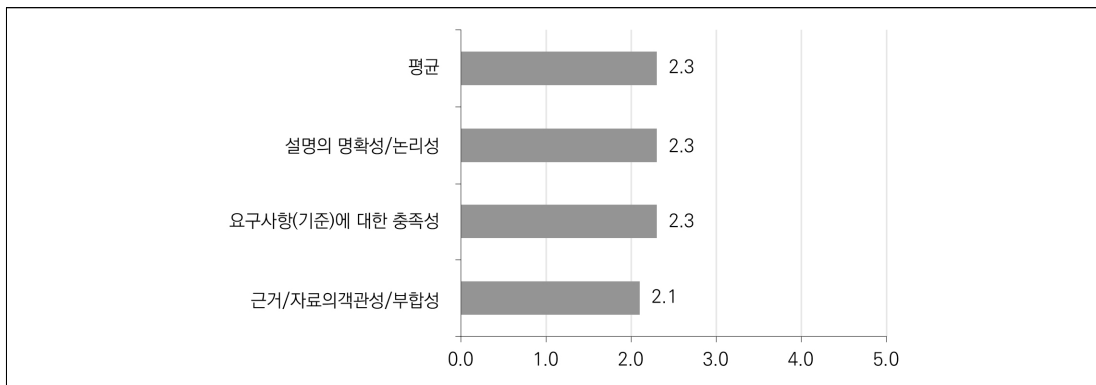
## 제2절 메타평가 결과

### 1. 메타평가 판단기준별 평가결과

□ 전체 판단기준에 의해 메타평가한 결과 평균값은 2.3임

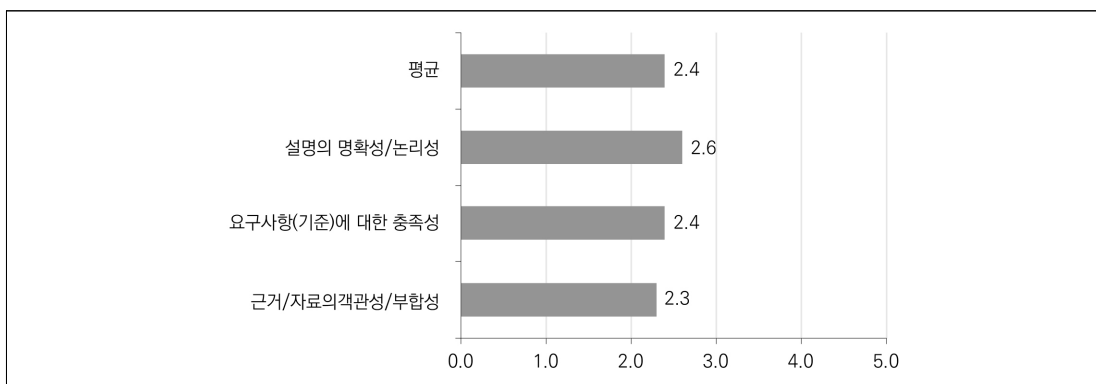
- 3개의 메타평가 판단기준별로 살펴보면 설명의 명확성/논리성은 2.3, 요구사항(기준)에 대한 충족성은 2.3, 근거/자료의 객관성/부합성은 2.1로 나타남. 3개 판단기준 모두 미흡하다고 볼 수 있으며 평가결과의 절대 수치가 상당히 낮기 때문에 평가보고서가 상당수의 메타평가기준에 부합하지 않는다고 볼 수 있음

〈그림 4-1〉 메타평가 판단기준별 평가결과 종합



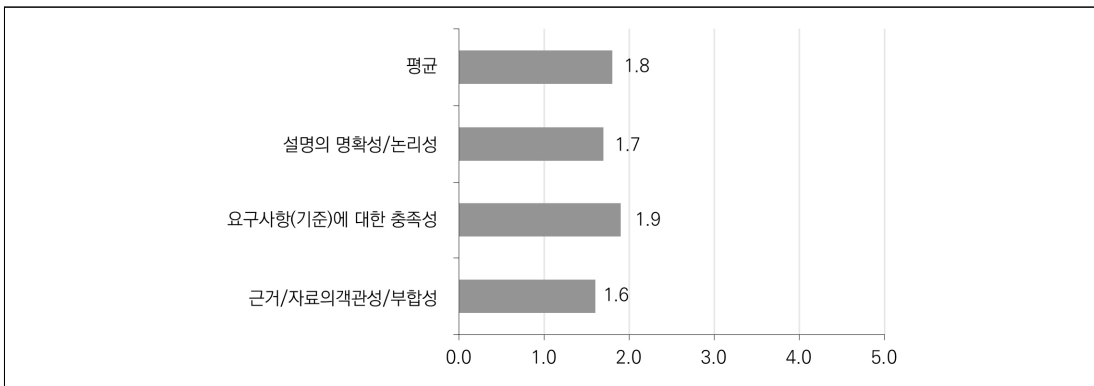
- 평가환경 항목에 대해 메타평가한 결과를 3개의 메타평가 판단기준별로 살펴보면 설명의 명확성/논리성은 2.6, 요구사항(기준)에 대한 충족성은 2.4, 근거/자료의 객관성/부합성은 2.3으로 나타남. 메타평가 판단기준 중 설명의 명확성/논리성, 요구사항(기준)에 대한 충족성이 전체 평균값 보다 높은 값이지만 미흡한 수준이며 평가환경의 평균은 2.4로 전체 판단기준의 평균값인 2.3보다는 다소 높은 수준으로 나타남

〈그림 4-2〉 메타평가 판단기준별 평가결과 : 평가환경



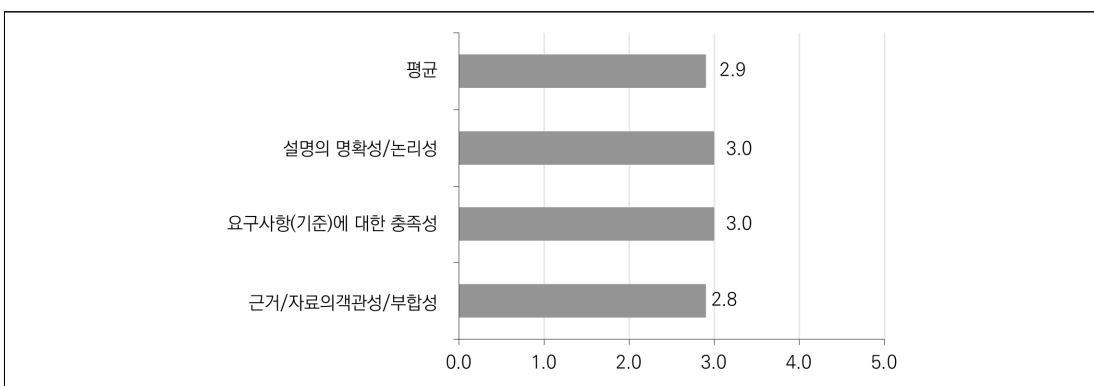
- 평가투입 항목에 대해 메타평가한 결과를 3개의 메타평가 판단기준별로 살펴보면 설명의 명확성/논리성은 1.7, 요구사항(기준)에 대한 충족성은 1.9, 근거/자료의 객관성/부합성은 1.6으로 나타남. 세 판단기준 모두 2.0미만으로 이는 3개 메타평가 판단기준의 전체 평균값인 2.3, 2.3, 2.1 보다 상대적으로 낮으며 평가투입의 평균 역시 1.8로 전체 판단기준의 평균값인 2.3보다 낮으며 메타평가를 위한 평가기준의 세부항목인 평가환경, 평가투입, 평가과정, 평가결과 및 활용 중에서 가장 낮은 수준임

〈그림 4-3〉 메타평가 판단기준별 평가결과 : 평가투입



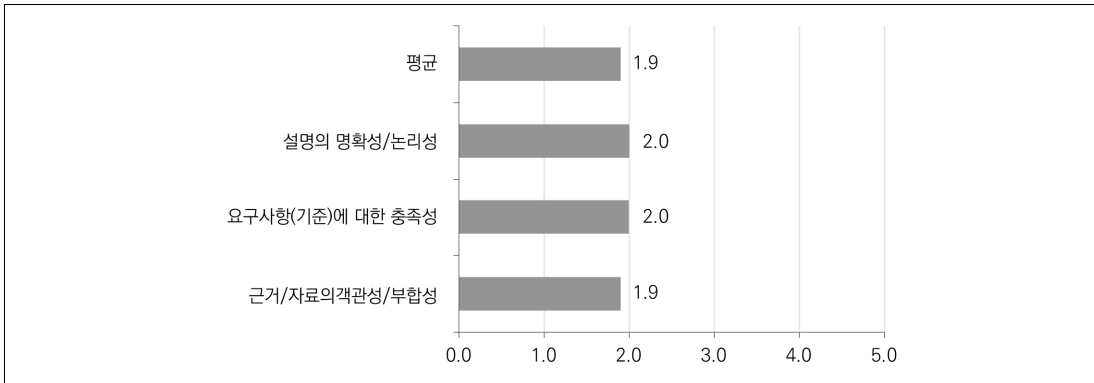
- 평가과정 항목에 대해 메타평가한 결과를 3개의 메타평가 판단기준별로 살펴보면 설명의 명확성/논리성은 3.0, 요구사항(기준)에 대한 충족성은 3.0, 근거/자료의 객관성/부합성은 2.8로 나타남. 이는 3개 메타평가 판단기준의 전체 평균값인 2.3, 2.3, 2.1 보다 상대적으로 높은 것이며 평가과정의 평균 역시 2.9로 전체 판단기준의 평균값인 2.3보다 높으며 메타평가를 위한 평가기준의 세부항목인 평가환경, 평가투입, 평가과정, 평가결과 및 활용 중에서 가장 높은 수준임

〈그림 4-4〉 메타평가 판단기준별 평가결과 : 평가과정



- 평가결과 및 활용 항목에 대해 메타평가한 결과를 3개의 메타평가 판단기준별로 살펴보면 설명의 명확성/논리성은 2.0, 요구사항(기준)에 대한 충족성은 2.0, 근거/자료의 객관성/부합성은 1.9로 나타남. 이는 3개 메타평가 판단기준의 전체 평균값인 2.3, 2.3, 2.1 보다 상대적으로 낮은 것이며 평가결정 및 활용의 평균 역시 1.9로 전체 판단기준의 평균값인 2.3 보다 상대적으로 낮게 나타남

〈그림 4-5〉 메타평가 판단기준별 평가결과 : 평가결과 및 활용

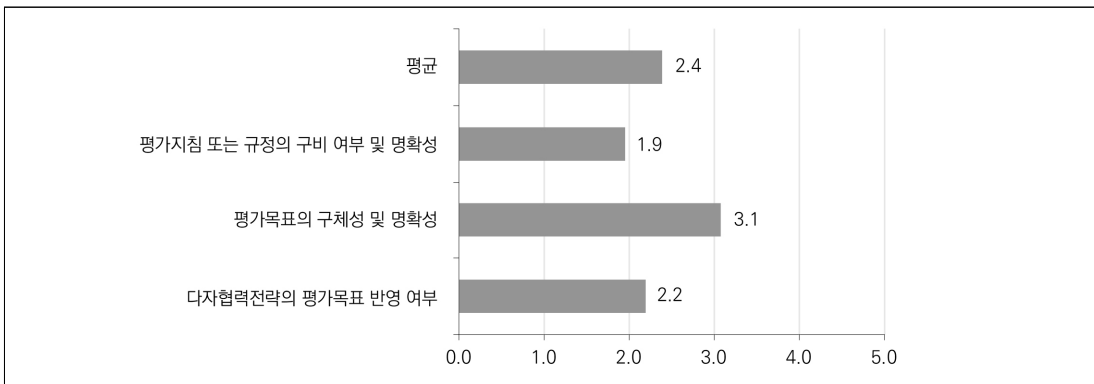


## 2. 메타평가 평가기준별 평가결과

- 평가환경에 대해 메타평가한 결과를 세부 평가지표별로 살펴보면 평가목표의 구체성 및 명확성이 3.1로 가장 높게 나타남

- 다음으로 다자협력전략의 평가목표 반영 여부 2.2, 평가지침 또는 규정의 구비 여부 및 명확성 1.9의 순으로 나타남. 평가목표의 구체성 및 명확성을 제외하고 전반적으로 저조한 메타평가결과를 보여 주고 있음. 따라서 다자협력전략의 평가목표 반영 여부와 함께 평가지침 또는 규정의 구비 여부 및 명확성과 관련하여 다자성양자 사업 평가의 개선 필요성이 큰 것으로 보임

〈그림 4-6〉 평가환경 메타평가 결과



□ 다자성양자 사업 평가의 평가환경에 대한 평가위원들의 총평을 분석한 결과,

- 일부 사업평가의 경우 사업 평가 목표가 비교적 구체적이고 명확하게 제시되었으며, 다자협력전략을 평가목표에 적절하게 반영하였다고 판단함
- 그러나 전반적으로 평가환경에 속한 메타평가지표 대부분이 적정하지 못한 것으로 판단함. 별도의 평가규정이나 지침이 부재하거나 평가기준이 모호하고 다자성양자 사업 평가 목표에 다자협력전략이 적절히 반영되었다고 보기 어려운 경우가 있는 등 개선 필요성이 많은 것으로 판단함
- 평가를 및 평가기준이 산출물 위주이며, 설정된 기준의 근거가 미흡한 경우가 많고 일부 정량평가 항목의 평가기준/척도가 잘못되어 있다는 점도 지적함

일부 사업평가의 경우 '평가목표의 구체성 및 명확성' 지표 관련, 다자성양자 사업 평가 목표가 비교적 구체적이고 명확하게 제시되었으며, '다자협력전략의 평가목표 반영 여부' 지표 관련, 다자협력전략을 평가목표에 적절하게 반영하였음 (평가위원 B. 2020.11.17.-22.)

별도의 평가규정이나 지침 부재한 경우가 다수임. 다자성양자 사업 평가 목표에 다자협력전략이 적절히 반영되었다고 보기 어려운 경우가 있음 (평가위원 B. 2020.11.17.-22.)

평가틀 및 평가기준이 산출물 위주이며, 설정된 기준의 근거가 미흡함. 비록 상황한 설명을 포함하고 있으나 사실상 평가기준과 관련성 부족함. 평가지표에 대한 구체적인 설명과 근거가 미흡함 (평가위원 A. 2020.11.17.-22.)

일부 정량평가 항목의 평가기준/척도가 잘못되어 있음. 5점 척도로 평가하는 정량평가 항목에서 제시된 평가기준을 살펴보면 기준이 매우 모호. 5점 척도로 평가하게 되어 있으나 사실상 '유무' 형태로 평가기준이 제시되어 있어, 2, 3, 4점을 줄 수 있는 기준이 임의적일 수밖에 없도록 설계되어 있음. 정량평가 항목이나 평가자 그룹이 평가지표에 대한 동일한 이해를 가지고 있지 않은 경우 객관적 평가가 어려워 보임(예시. '기한업무'의 3점과 4점의 차이를 어떻게 구분할 수 있을지? 기한업무가 양호한 것과 만족스러운 것의 차이를 어떻게 어떤 근거로 구분할 수 있을지? 등) (평가위원 C. 2020.11.17.-22.)

KSP-MDB 사업이 한국-MDB-협력국의 삼각수행체계로 진행됨에 불구하고 평가항목과 지표에서 MDB가 가진 사업 목표와 요구에 대한 반영이 미흡함 (평가위원 C. 2020.11.17.-22.)

평가환경에 속한 메타평가지표상 대부분이 적정하지 못한 것으로 보임. 특히 평가지침 또는 규정이 마련되어 있는지 여부에 대한 설명이 부재함. '다자협력전략의 평가목표 반영 여부' 지표에 대해서는 명확한 설명과 객관적 자료가 부재함. 또한 기술된 내용으로 판단할 때, 해당 지표가 요구하는 기준을 충족하지 못함 (평가위원 B. 2020.11.17.-22.)

다자성양자 사업평가 특성을 반영한 평가항목 중 '수원국 시스템 활용'에 대한 평가기준이 모호함. 평가결과를 살펴보면 평가대상마다 다른 기준을 가지고 평가하고 있음. 몇몇 사업은 실질적으로 수원국의 시스템을 활용하는 것으로 몇몇 사업은 수원국의 적극적인 참여, 수원국의 주인 의식 등으로 평가하고 있음. 다자성양자 사업의 특성에 맞춰 새롭게 추가한 평가항목의 경우, 평가기준과 평가방법을 명확히 제시하고 평가대상이 되는 모든 사업에 일관성 있게 적용할 필요가 있음 (평가위원 C. 2020.11.17.-22.)

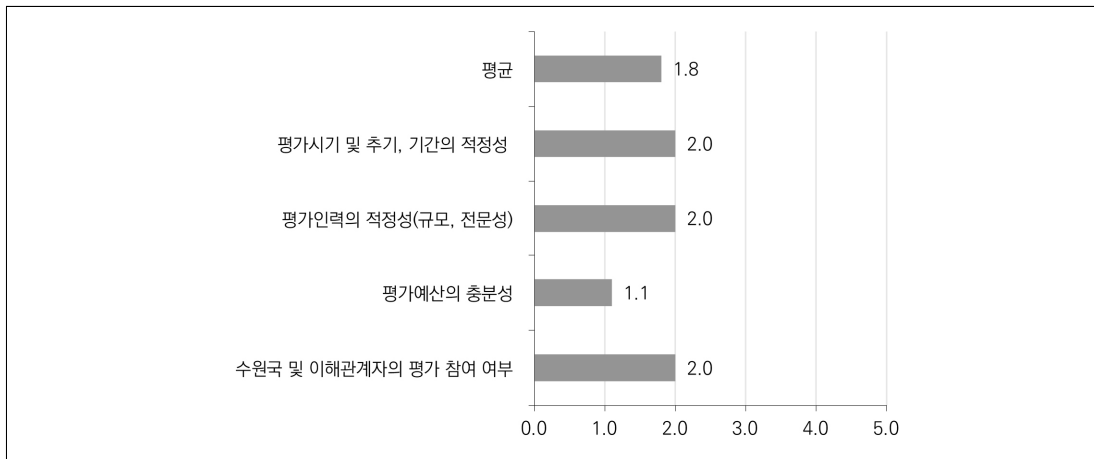
연구에서 활용한 평가틀과 평가준거에 대한 정의와 설명이 매우 미흡함. 보고서에 제시된 평가틀과 준거로는 객관적 평가와 모니터링이 사실상 어려움. 성과를 모니터링하는 주체의 임의적인 해석 또는 접근 가능한 자료에 근거해 평가/모니터링이 수행될 가능성이 높음 (평가위원 C. 2020.11.17.-22.)



□ 평가투입에 대해 메타평가한 결과를 세부 평가지표별로 살펴보면 평가시기 및 주기, 기간의 적정성, 평가인력의 적정성(규모, 전문성), 수원국 및 이해관계자의 평가 참여 여부 등 세 평가지표가 2.0으로 동일하게 나타남

○ 평가투입을 구성하는 세부 평가지표 전반적으로 메타평가결과는 매우 미흡하며 특히, 평가 예산의 충분성은 1.1로 평가투입만이 아닌 전체 평가지표에서 가장 낮은 수준임. 따라서 다자성양자 사업 평가를 위한 평가투입 전반에 걸쳐 개선 필요성이 큰 것으로 보임

〈그림 4-7〉 평가투입 메타평가 결과



□ 다자성양자 사업 평가의 평가투입에 대한 평가위원들의 총평을 분석한 결과,

- 일부 사업평가의 경우 ‘수원국 및 이해관계자의 평가 참여 여부’는 적정한 것으로 판단함
- 그러나 전반적으로 상위평가의 평가지표가 요구하는 정보 혹은 설명 부재로 평가가 불가능한 경우가 존재함. 즉, 대다수 사업평가가 평가투입에 대한 설명 부재 내지 평가 관련 정보 부재로 평가가 구체적으로 어떻게 계획되고 실행되었는지를 알 수 없다는 의견을 제시함

일부 사업평가의 경우 ‘수원국 및 이해관계자의 평가 참여 여부’는 적정한 것으로 판단됨 (평가위원 B. 2020. 11.17.-22.)

대다수 사업평가가 평가투입에 대한 설명 부재로 평가 불가능. 대부분의 평가 관련 정보(평가시기, 주기, 기간 / 평가인력 / 평가예산 / 수원국 및 이해관계자의 평가 참여 등)가 부재하여 평가가 구체적으로 어떻게 계획-실행되었는지를 알 수 없음. 평가를 위한 조사에 이해관계자가 참여한 듯하지만, 명확하지 않고 근거도 불충분함 (평가위원 B. 2020.11.17.-22.)

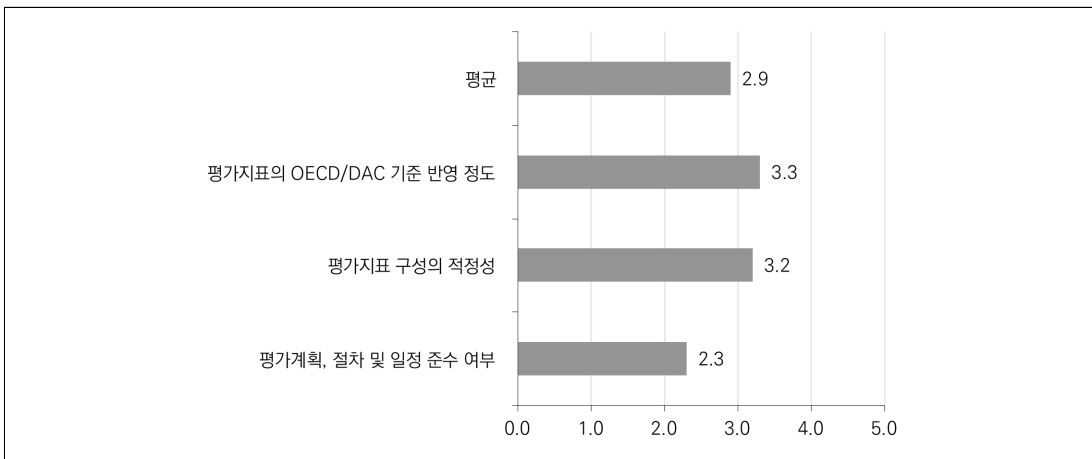
전반적으로 상위평가의 평가지표가 요구하는 정보 혹은 설명 부재로 평가가 불가능한 경우가 존재함. 우선, ‘평가예산의 충분성’을 평가할 수 있는 평가예산 산출내역에 관한 정보가 부재한데, 평가예산의 총액만으로는 판단하기 곤란함 (평가위원 B. 2020.11.17.-22.)

‘수원국 및 이해관계자의 평가 참여 여부’는 인터뷰대상에 정리된 내용으로 참여여부만 대략적으로 파악 가능하며, 객관적인 근거도 설명이 매우 빈약함 (평가위원 B. 2020.11.17.-22.)

□ 평가과정에 대해 메타평가한 결과를 세부 평가지표별로 살펴보면 평가지표의 OECD/DAC 기준 반영 정도가 3.3으로 가장 높게 나타남

○ 다음으로 평가지표 구성의 적정성 3.2, 평가계획, 절차 및 일정 준수 여부 2.3의 순으로 나타남. 평가과정에 대한 메타평가결과는 2.9로 전체 평가지표의 평균값인 2.3보다 상대적으로 높았으며 평가환경, 평가투입, 평가과정, 평가결과 및 활용 중에서 가장 높은 수준임. 그럼에도 평가계획, 절차 및 일정 준수 여부는 전체 평가지표의 평균값과 동일한 수준으로 개선이 필요할 것으로 보임

〈그림 4-8〉 평가과정 메타평가 결과



□ 다자성양자 사업 평가의 평가과정에 대한 평가위원들의 총평을 분석한 결과,

○ 평가과정에 관한 메타평가지표들의 적정성은 평가환경이나 평가투입 등 다른 항목에 비해 우수한 것으로 판단함. 특히, 평가지표의 OECD/DAC 기준 반영 정도와, 평가지표 구성의 적정성 등이 모두 설명의 명확성, 요구사항에 대한 충족성, 근거/자료의 객관성 등의 측면에서 적정하다고 판단함. 평가지표 구성의 경우 다자성양자 사업 평가 특성을 반영한 평가항목을 구성하고 평가지표의 도출과정이 구체적으로 설명되어 있으며, 사업특성을 고려하여 OECD/DAC 기준을 적절히 반영하였고, 타당한 평가결과를 도출할 수 있는 지표로 구성된 점을 긍정적으로 평가함

○ 다만, 상당수 사업평가가 평가계획, 절차 및 일정에 대한 설명이 없어서 준수 여부 평가가 불가능하였으며, 일부 사업평가는 평가틀과 평가준거에 다자성양자 사업의 특징이 거의 반영되어 있지 않은 점을 문제로 지적함

평가기준과 지표를 도출하기 위해 다양한 다자원조 참여 공여국 및 기구의 평가체계를 검토함. 본 평가사업에 적용될 평가기준 도출의 논리성이 인정됨 (평가위원 A 2020.11.17.-22.)

평가과정에 관한 메타평가지표들의 적정성은 우수함. 평가지표의 OECD/DAC 기준 반영 정도와, 평가지표 구성의 적정성 모두 설명의 명확성, 요구사항에 대한 충족성, 근거/자료의 객관성 등의 측면에서 매우 적정하다고 판단됨. 평가계획, 절차 및 일정은 매우 적정하게 준수된 것으로 판단됨. 다만 보다 명확한 설명과 객관적인 자료를 제시할 필요가 있음 (평가위원 B. 2020.11.17.-22.)

다자성양자 사업 평가 특성을 반영한 평가항목을 구성한 점이 우수함. '다자성양자 사업의 연계성/상호보완성', '수원국의 시스템 활용' 평가항목을 추가하고 세부 평가항목을 마련하였는데 예를 들어 '다자성양자 사업의 연계성/상호보완성' 평가항목의 세부 평가항목으로는 '사업 지원 형태의 적절성', '(향후) 공여국과 양자 사업으로의 연계 발전 가능성', '공여국의 양자 사업 보완 여부 또는 보완 가능성' 등이 있음. 주요 다자성양자 사업 협력파트너인 WMO 기관특성, M&E 방안을 분석하여 평가지표 추출에 반영한 점이 우수함 (평가위원 C. 2020.11.17.-22.)

평가지표의 OECD/DAC 기준 반영과 평가지표 구성의 적정성이 확보됨. 평가지표의 도출과정이 구체적으로 설명되어 있으며, 사업특성을 고려하여 OECD/DAC 기준을 적절히 반영하였고, 타당한 평가결과를 도출할 수 있는 지표로 구성함 (평가위원 B. 2020.11.17.-22.)

OECD/DAC 기준을 활용하여 개별평가의 일관성을 유지하기 위해 노력한 경우가 있음 (평가위원 A. 2020.11.17.-22.)

다자성양자 사업 특성을 반영하여 '삼각협력 간 업무분담 효율성' 등을 평가함 (평가위원 C. 2020.11.17.-22.)

상당수 사업평가가 평가계획, 절차 및 일정에 대한 설명도 부재하여 준수 여부 평가가 불가능함 (평가위원 B. 2020.11.17.-22.)

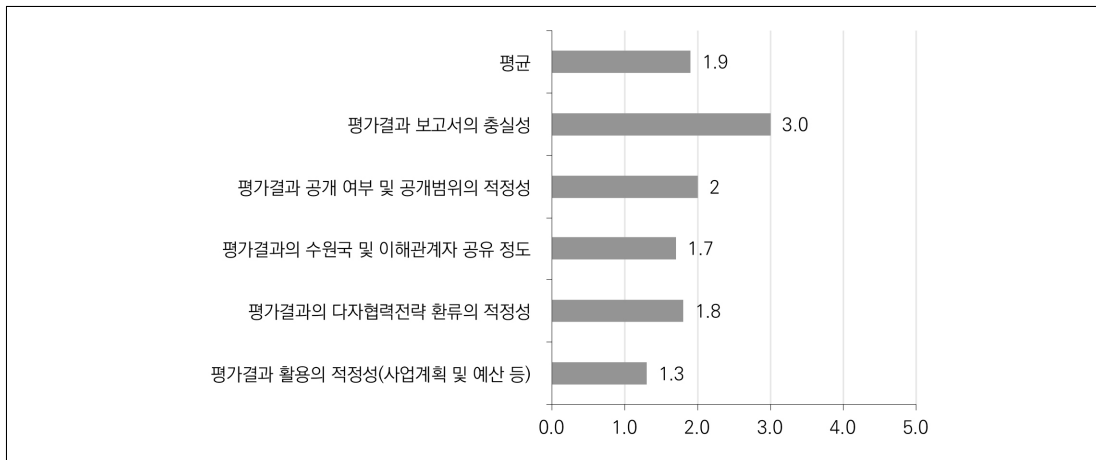
OECD/DAC 기준도 소개되고 있으나, 본 사업평가에 어떻게 반영되었는지 설명이 부재한 경우도 있음 (평가위원 B. 2020.11.17.-22.)

일부 사업평가는 평가틀과 평가준거에 다자성양자 사업의 특징이 거의 반영되어 있지 않음. 일반 양자사업의 교육분야 사업관리 모니터링 항목과 차이가 없음 (평가위원 C. 2020.11.17.-22.)

□ 평가결과 및 활용에 대해 메타평가한 결과를 세부 평가지표별로 살펴보면 평가결과 보고서의 충실성이 3.0으로 가장 높게 나타남

○ 다음으로는 평가결과 공개 여부 및 공개범위의 적정성 2.0, 평가결과의 다자협력전략 환류의 적정성 1.8, 평가결과의 수원국 및 이해관계자 공유 정도 1.7, 평가결과 활용의 적정성 (사업계획 및 예산 등) 1.3 순으로 나타남. 평가결과 및 활용에 대한 메타평가결과는 1.9로 전체 평가지표의 평균값인 2.3보다 낮았으며 평가결과 보고서의 충실성을 제외하고 다른 평가지표의 평가결과가 미흡하여 평가결과 및 활용 전반에 대한 개선 필요성이 큰 것으로 보임

〈그림 4-9〉 평가결과 및 활용 메타평가 결과



□ 다자성양자 사업 평가의 평가결과 및 활용에 대한 평가위원들의 총평을 분석한 결과,

- 일부 사업평가보고서는 사업내용과 성과와 함께 개선방안 등에 대해 충실히 작성되어 제도 개선은 물론 유사 사업 수행에 있어서 시행착오의 가능성을 줄여주는 데에 기여할 수 있는 것으로 판단함
- 그러나 대부분 사업평가보고서의 경우 평가결과 및 활용 항목과 관련하여 전반적으로 상위 평가의 평가지표가 요구하는 정보나 근거 혹은 설명 부재로 평가가 불가능한 경우가 존재함. ‘평가결과 보고서의 충실성’ 지표 이외의 지표에 대해서는 정보 부재로 평가가 불가능한 경우가 발생함
- 정량적 평가로 명시하고 있으나 사실상 정성적 평가를 하거나 평가방법론에 대한 설명이 있으나 평가결과가 실제로 서술된 평가방법에 의해 도출되었는지 의문인 경우도 보임. 이로 인해 사업 성과평가가 일정수준의 객관성을 유지하지 못하고 평가결과의 신뢰성 및 타당성이 부족하다고 판단함

사업평가보고서는 사업내용과 성과를 파악하고 결과를 적절히 활용할 수 있도록 충실히 작성됨. 특히, 구체적인 개선방안을 제시함으로써 제도개선은 물론 유사 사업 수행에 있어서의 시행착오의 가능성을 줄여주는 데에 기여함. 평가결과를 다자협력 전략 수정보완을 위해 적절하게 환류하였음 (평가위원 B. 2020.11.17.-22.)

평가결과 및 활용 항목과 관련하여 전반적으로 상위평가의 평가지표가 요구하는 정보 혹은 설명 부재로 평가가 불가능한 경우가 존재함. ‘평가결과 보고서의 충실성’ 지표 이외의 지표에 대해서는 정보 부재로 평가가 불가능함. 평가결과 공개 여부 및 공개범위의 적정성, 평가결과와 수원국 및 이해관계자 공유 정도, 평가결과 활용의 적정성(사업계획 및 예산 등)에 대한 설명 부재로 판단이 불가능함 (평가위원 B. 2020.11.17.-22.)

정량적 평가로 명시하고 있으나 사실상 정성적 평가이며, 평가결과와 근거가 빈약함. 평가방법론에 대한 설명이 있으나 평가결과가 실제로 서술된 평가방법에 의해 도출되었는지 의문 (평가위원 A. 2020.11.17.-22.)

평가의 방법론에 따른 평가결과 도출이 매우 불명확함. 라오스, 우즈벡, 몽골 등에서 실시된 사업들의 성과평가가 일정수준의 객관성을 유지하는데 실패함. 평가결과의 신뢰성 및 타당성이 부족함. 사업성과를 측정하고 평가하는데 객관적인 근거를 제시하는데 매우 미흡함 (평가위원 A. 2020.11.17.-22.)

아프리카 직업기술 교육 지원 사업 모니터링과는 달리 아태지역 ICT 활용 교육 지원 2단계 사업 모니터링의 경우, 성과 파악을 위한 조사결과를 열거하는 차원에서 그쳐 전체적인 성과파악과 결과 활용을 위해 충실하게 작성되었다고 보기 어려움 (평가위원 B. 2020.11.17.-22.)

개별사업의 평가가 형식적으로 이루어짐. '~보인다'식의 문장이 빈번하게 사용되어 평가결과의 근거 부족을 나타내는 한계점. 평가자 구성에 대한 정보가 미흡하며 평가결과의 객관성 부족 (평가위원 A. 2020.11.17.-22.)

개발평가에도 OECD/DAC 기준에 따라 성과를 평가하는 부분이 있고, 종합평가 부분에도 사업별 성과평가 부분이 있음. 하지만 두 부분이 확연하게 구분되거나 특징을 가지지 않음. 개별평가 부분의 평가결과는 오히려 평가근거 제시와 평가결과 작성이 모두 미흡함 (평가위원 C. 2020.11.17.-22.)

### 제3절 소결 및 시사점

- 메타평가 판단기준에 의한 평가결과 평균값은 2.3임. 3개의 메타평가 판단기준별로 살펴 보면 설명의 명확성/논리성은 2.3, 요구사항(기준)에 대한 충족성은 2.3, 근거/자료의 객관성/부합성은 2.1로 나타났는데 3개 판단기준 모두 미흡하다고 볼 수 있음
- 이를 세부항목별로 살펴보면 평가환경은 2.4로 전체 판단기준의 평균값인 2.3보다는 다소 높은 수준으로 나타남. 평가투입은 1.8로 메타평가를 위한 평가기준의 세부항목인 평가환경, 평가투입, 평가과정, 평가결과 및 활용 중에서 가장 낮은 수준임. 평가과정은 2.9로 세부항목 중에서 가장 높은 수준이며 평가결과 및 활용은 1.9로 전체 판단기준의 평균값인 2.3보다 상대적으로 낮게 나타남
- 메타평가 평가기준별 결과를 보면 다음과 같음
  - 평가환경에 대해 메타평가한 결과 평가목표의 구체성 및 명확성이 3.1로 가장 높게 나타났는데 이를 제외하고 전반적으로 저조한 평가결과를 보여 주고 있음. 따라서 다자협력전략의 평가목표 반영 여부와 함께 평가지침 또는 규정의 구비 여부 및 명확성과 관련하여 개선 필요성이 큰 것으로 보임
  - 평가투입에 대해 메타평가한 결과 평가시기 및 주기, 기간의 적정성, 평가인력의 적정성(규모, 전문성), 수원국 및 이해관계자의 평가 참여 여부 등 세 평가지표가 2.0으로 동일하게 나타남. 평가투입에 대한 메타평가결과는 매우 미흡하므로 평가투입 전반에 걸쳐 개선 필요성이 큰 것으로 보임
  - 평가과정에 대해 메타평가한 결과 평가지표의 OECD/DAC 기준 반영 정도가 3.3으로 가장 높게 나타남. 평가과정에 대한 메타평가결과는 2.9로 세부항목 중에서 가장 높은 수준이나 평가계획, 절차 및 일정 준수 여부는 전체 평가지표의 평균값과 동일한 수준으로 개선이 필요할 것으로 보임
  - 평가결과 및 활용에 대해 메타평가한 결과 평가결과 보고서의 충실성이 3.0으로 가장 높게 나타남. 평가결과 및 활용에 대한 메타평가결과는 1.9로 전체 평가지표의 평균값인 2.3보다 낮았으며 평가결과 보고서의 충실성을 제외하고 다른 평가지표의 평가결과가 미흡하여 평가결과 및 활용 전반에 대한 개선 필요성이 큰 것으로 보임

□ 다자성양자 사업 평가보고서에 대한 평가위원들의 총평을 분석한 결과,

- 전반적으로 평가환경에 속한 메타평가지표 대부분이 적정하지 못한 것으로 판단함. 별도의 평가규정이나 지침이 부재하거나 평가기준이 모호하고 다자성양자 사업 평가 목표에 다자협력전략이 적절히 반영되었다고 보기 어려운 경우가 있는 등 개선 필요성이 많은 것으로 판단함
- 평가투입의 경우 전반적으로 상위평가의 평가지표가 요구하는 정보 혹은 설명 부재로 평가가 곤란한 점을 지적하고 있어 개선 필요성이 큰 것으로 판단함
- 평가과정에 관한 메타평가지표들의 적정성은 평가환경이나 평가투입 등 다른 항목에 비해 우수한 것으로 판단함. 특히, 평가지표의 OECD/DAC 기준 반영 정도와, 평가지표 구성의 적정성 등이 모두 설명의 명확성, 요구사항에 대한 충족성, 근거/자료의 객관성 등의 측면에서 적정하다고 판단함. 다만, 상당수 사업평가가 평가계획, 절차 및 일정에 대한 설명이 없어서 준수 여부 평가가 불가능한 점을 문제로 지적함
- 대부분 사업평가보고서의 경우 평가결과 및 활용 항목과 관련하여 전반적으로 메타평가의 평가지표가 요구하는 정보나 근거 혹은 설명 부재로 평가가 불가능한 경우가 존재함. 또한 '평가결과 보고서의 충실성' 지표 이외의 지표에 대해서는 정보 부재로 평가가 불가능한 경우가 발생하는 등 향후 개선 필요성이 큰 것으로 판단함

□ 다자성양자 사업 평가에 대한 메타평가결과 현행 평가에 일부 잘된 점도 있으나 전반적으로 미흡하다고 판단되어 이에 대한 개선 필요성이 큰 것으로 나타남

- 다자성양자 사업 평가를 위한 가이드라인이 마련되어 사업 평가에 포함되어야 할 평가실행 계획, 주요 평가항목, 내용, 지표 등에 대한 작성지침 역할을 해야 함. 평가보고서에도 메타평가의 평가지표와 같이 핵심적인 사항들이 포함되도록 유도할 필요가 있으며 일종의 체크리스트를 제시해 주는 것도 보다 실효적 평가를 위한 가이드라인이 될 수 있음
- 평가설계 단계에서 다자협력사업의 평가목적을 명확하게 설정하는 접근이 필요하며 사업의 성과를 도출하는 인과모델 및 프로그램 로직 모델을 제시하는 접근 역시 필요함
- 성과평가 분야의 전문인력 투입과 함께 평가지표에 대한 측정과 자료 확보 노력이 보다 확대되도록 제도적 기반을 마련할 필요가 있음

- 평가 자체에 관한 기본적인 정보(평가시기, 주기, 기간 / 평가인력 / 평가예산 / 수원국 및 이해관계자의 평가 참여 등) 등 모든 사업에 적용될 수 있는 평가항목은 작성양식을 제공하는 방안도 고려할 수 있음
- 일부 보고서는 평가지표 도출과정을 구체화하여 보여줌. 향후 다자성양자 사업 평가는 기존 평가지표들의 단순한 차용이 아니라, 사업특성과 성과에 맞도록 지표가 어떻게 도출, 구성되었는지에 대한 구체적인 설명을 제시하도록 함
- 평가를 수행하기 위한 평가기준과 평가방법, 지표의 측정방법 등이 일관되게 설정되도록 개선이 필요함. 아울러 다자성양자 사업 평가를 하는 평가주체가 새롭게 제시하는 평가항목과 평가지표에 대한 사전검수가 필요함
- OECD/DAC에서 권고하는 5대 평가기준 외에 다자성양자 사업 특성을 반영한 고유 평가 기준 마련이 요구됨. 다자지원 형태별로 M&E 방안 마련이 필요함

다자성양자 사업 평가를 위한 가이드라인 제시가 필요함. 핵심 평가내용, 지표 등에 대한 지침 제공. 사업 평가에 포함되어야 할 평가실행계획, 주요 평가항목, 내용, 지표를 중심으로 가이드라인을 마련하여 사업수행자는 물론 평가수행자가 참고하도록 유도할 필요. 평가보고서에도 상위평가의 평가지표와 같이 핵심적인 사항들이 포함되도록 유도할 필요. 일종의 체크리스트를 제시해 주는 것도 보다 실효적 평가를 위한 가이드라인이 될 것임 (평가위원 B. 2020.11.17.-22.)

평가 자체에 관한 기본적인 정보(평가시기, 주기, 기간 / 평가인력 / 평가예산 / 수원국 및 이해관계자의 평가 참여 등) 등 모든 사업에 적용될 수 있는 평가항목은 작성양식을 제공하는 방안도 고려할 수 있음. 평가부담을 줄이고 평가의 편의성을 도모하며 효율적인 평가점검에도 기여할 것임 (평가위원 B. 2020.11.17.-22.)

일부 보고서는 평가지표 도출과정을 구체화하여 보여줌. 즉, OECD/DAC기준을 적용하는 과정과 평가지표를 도출하는 과정이 충실히 설명되어 있음. 마찬가지로, 기존 평가지표들의 단순한 차용이 아니라, 사업특성과 성과에 맞도록 지표가 어떻게 도출, 구성되었는지에 대한 구체적인 설명이 필요함. 평가지표에 대한 이론적이거나 일반론적 논의보다는 사업평가에 적용하는 지표의 도출과정을 중심으로 설명할 필요가 있음 (평가위원 B. 2020.11.17.-22.)

평가의 객관성을 높이기 위한 매우 기초적인 노력이 부족함. 평가를 수행하기 위한 평가기준과 평가방법, 지표의 측정방법 등이 일관되게 설정되도록 개선이 필요함. 여러 다자사업을 일관된 평가기준에 따라 평가하는 접근이 필요함. 다자협력전략이 반영되는 부분에 개선이 필요함 (평가위원 A. 2020.11.17.-22.)

다자성양자 사업 평가를 하는 평가주체가 새롭게 제시하는 평가항목과 평가지표에 대한 사전검수가 필요함. 평가를 수행하기에 앞서, 새롭게 제시된 평가 프레임워크, 평가항목, 평가지표에 대한 전문가 사전검수가 필요함. 현재는 평가수행업체의 투입 전문가 개인 전문성에 의존하고 있음. 개별사업의 효율성, 효과성 평가와 별개로 양자 간 협력방식의 효율성과 효과성 평가가 필요함. 양자사업이 아닌 다자성양자 사업으로 추진했기 때문에 얻어진 효율성과 효과성 확인 필요 (평가위원 C. 2020.11.17.-22.)

평가결과 활용, 특히 사업계획 및 예산에 어떻게 활용되었는지에도 주목할 필요가 있음. 평가의 안정성과 지속성, 일관성, 편의성을 제고하기 위해 평가규정과 평가지침을 마련할 필요 (평가위원 B. 2020.11.17.-22.)

사업의 성과를 도출하는 인과모델 및 프로그램 로직 모델을 제시하는 접근이 필요함. 평가설계 단계에서 다자협력사업의 평가목적을 명확하게 설정하는 접근이 필요함. 성과평가 및 평가설계 분야의 전문인력 투입이 필요함. 평가지표에 따른 측정과 자료 확보 노력이 필요함 (평가위원 A. 2020.11.17.-22.)



OECD/DAC에서 권고하는 5대 평가기준(적절성, 효율성, 효과성, 영향력, 지속가능성)외 다자성양자 사업 특성을 반영한 고유 평가기준 마련이 요구됨. 다자지원 형태별로 M&E 방안 마련 필요. 다자성양자 사업은 지정기여 사업으로 명확한 목적을 가지고 진행되는 사업이므로 사후 평가단계가 아닌, 기획단계부터 공여국과 국제기구가 함께 M&E 방안을 수립해야 함. 사업정보 및 산출물 공유 플랫폼 마련과 M&E 시스템 구축 및 기초선 조사 강화 필요. 다자협력전략이 구체적으로 명시되어 있지 않아 평가목표/평가항목의 반영 적절성을 평가하기 어려움. 평가 전 공여기관의 다자협력전략을 먼저 표기할 필요가 있음 (평가위원 C. 2020.11.17.-22.)

평가자가 평가가 아닌 '전망' 섞인 설명을 서술하는 부분은 개선이 필요함. 평가방법론에서 자료수집과 분석방법에 대한 사전적인 준비와 적용에 개선이 필요함. 평가자의 전문성 수준 향상 필요. 평가시기, 절차, 일정 등에 대한 기술이 필요함 (평가위원 A. 2020.11.17.-22.)

다자성양자 사업 중에서도 KSP와 같은 기술지원/기술협력지원 사업에 대한 평가체계를 다르게 설계될 필요가 있음. 가시적이고 정량적인 성과 이외의 성과에 대한 연구개발이 필요함 (평가위원 C. 2020.11.17.-22.)

평가방법에서 데이터 수집에 대한 체계적인 준비과정이 필요함. 평가기준 도출의 논리성을 강화하여야 함. 평가결과의 실효성있는 활용과 피드백이 필요함. 수원국의 이해관계자에게 모니터링/평가결과를 공유하여 정보공유 및 학습기회를 강화하여야 함 (평가위원 A. 2020.11.17.-22.)



PART

5

## 다자성양자 사업 효과성 제고를 위한 개선방안

제1절 다자협력전략 및 정책 정합성 제고를 위한  
개선방안

제2절 다자성양자 사업기획 및 집행 관련 개선사항

제3절 시행기관 성과관리 및 평가 관련 개선사항

제4절 다자성양자 사업 평가 가이드라인(안)



# 제5장 다자성양자 사업 효과성 제고를 위한 개선방안

## 제1절 다자협력전략 및 정책 정합성 제고를 위한 개선방안

### 1. 다자협력 전략 정책방향 제언

- 다자협력 전략 수립 시 정책방향 이행기제 보강 및 점검
  - 다자협력 전략(2016~2020)이 종료됨에 따라 2021년 새로운 다자협력 전략을 수립할 예정이며 이 때 다자협력 전체 방향과 더불어 다자성양자에 대한 정책방향이 포함될 예정임
  - 새로운 다자협력전략(2021~2025)에서는 정책방향을 이행할 수 있는 기제들을 보완하는 것이 필요. 현재 전략에서 아래와 같이 이행기제를 포함하였으나 실질적으로 각 부처에서 실행하였는지 여부에 대한 이행점검을 실시할 필요가 있음.

〈표 5-1〉 다자협력전략 다자성양자 정책방향 및 이행기제

정책방향	이행기제
① 양자협력과의 시너지 제고 및 보완 중남미·아프리카 SDGs 이행 취약국·분쟁지역 지원	명시적 이행기제 언급 없음
② 사업관리 강화	약정서 체결 전 주관기관 협의
③ 성과관리 및 모니터링 강화	주관기관 3년 주기로 평가 외교부 다자개발협력분과위원회 운영 약정서 성과관리 방안 명시
④ 부처간 정보공유 확대	국조실-주관기관 국장급 상시협의

자료 : 관계부처합동(2016), 다자협력 전략 (2016-2020) 참고하여 저자 작성

- 본 연구에서 확인한 결과, 기존 전략에서 제시했던 이행기제들이 활발하게 실행되었다고 보기 어려움. 향후 전략 수립 시 참고가 되도록 이행기제 관리방안을 제시하면 다음과 같음

- 국무조정실이 ODA 총괄 및 조정기구로서 사업 심사 기능 이외 사업이행 점검 및 평가 기능이 강화된다는 것을 전제로 할 때, 각 세부실천과제별로 이행기제를 실행할 이행부처를 지정. 정책방향대로 이행한 실적을 국제개발협력위원회에 보고하도록 하여 이행기제가 제대로 작동하도록 해야 함

〈표 5-2〉 다자협력전략 다자성양자 이행기제 개선방향

정책방향	이행기제 개선방향
① 양자협력과의 시너지 제고 및 보완	- 지역, 분야에 대한 다자성양자 사업예산 비중 목표를 설정하고 이를 관리 - 이행부처: 다자성양자 사업예산 상위부처
② 사업관리 강화	- 신규사업 심사 시 체크리스트로 약정서 체결 전 주관기관 협의여부 항목 추가 - 이행부처: 외교부, 다자성양자 사업 시행기관
③ 성과관리 및 모니터링 강화	- 주관기관 3년 주기로 평가 의무화 (국개위 보고사항 지정) - 외교부 다자개발협력분과위원회 운영 실적 점검 (국개위 보고사항 지정) - 약정서 성과관리 방안 명시 여부에 대해 보고 (국개위 보고사항 지정) - 이행부처: 주관기관(외교부, 기획재정부), 다자성양자 사업 시행기관
④ 부처간 정보공유 확대	- 국조실-주관기관 국장급 상시협의 의무화 (국개위 보고사항 지정) - 이행부처: 국조실, 주관기관(외교부, 기획재정부),

#### □ 다자성양자 정책방향 제언

- 다자협력 전반에 대한 비전과 다자성 양자 전반에 대한 비전이 유사할 것으로 생각되며 아래와 같이 제언

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 비전: 글로벌 공공재 지원으로 SDGs 달성 가속화 (Accelerating achievement of SDGs by Providing Public Goods)</li> <li>• 중점 주제: (1) 글로벌 감염병 및 기후변화 대응을 위한 글로벌 공공재 공급, (2) 인도적 지원, (3) 평화-개발 넥서스. 분쟁갈등 취약국 지원</li> </ul>
--

#### ○ 제안이유

- 다자협력은 양자협력과는 달리 글로벌 공공재(global public goods)를 제공하여 글로벌 개발목표를 달성하는 것을 정책목표로 하는 것이 바람직함.
- SDGs 달성시한이 10년 남았지만 코로나 19 등 감염병으로 인해 극빈곤율이 증가하고 SDGs 모든 목표의 이행전망이 불투명 한 상황에서 SDGs 이행가속화 노력을 기울여야 함
- 핵심 주제는 글로벌 공동대응이 필요한 난제를 위주로 선정: 글로벌 감염병, 기후변화, 인도적 지원, HDP 넥서스, 취약국 지원 등

□ 양자협력 분야 및 지역과 보완성 강화

- 본 연구에서 분석한 바에 따르면 현재 다자성양자 사업은 양자협력과 구분되는 특징이 없으며 교육, 보건 분야, 아시아 지역에 집중된 지원으로 한국의 양자협력과 특징이 유사함
- 다자성양자 사업을 통해 아시아 이외 지역에 지원되도록 지역에 대한 비중을 고려하여 정책목표를 설정. 아프리카와 중남미에 대한 지원 확대를 정책방향으로 설정할 경우 다음과 같이 지역별 재원배분(안)을 고려할 수 있음.

〈표 5-3〉 다자성양자 지역별 지원현황 및 개선방향

	최근 8년 평균 (2011~2018)	최근 3년 평균 (2016~2018)	지역별 재원배분 (안)
아프리카	21.4%	28.0%	40%
중남미	2.9%	2.0%	10%
아시아	49.7%	46.1%	30%
기타	25%	21%	20%

자료 : 지역별 지원 현황은 본 연구 2장 자료 참고하여 저자 재작성

- 다만 신남방정책 및 신북방정책으로 아세안 지역에 지원이 증가할 것으로 예상됨. 아시아 지역의 경우는 양자사업과 보완성을 고려하여 사업 추진
  - (중북 지향) 난민, 취약국 등 양자사업으로 접근이 어려운 분야 지원
  - (연계 지향) 교육, 보건 등을 지원할 경우 양자사업과 주제 및 지역 측면에서 한국의 전략 방향과 연계성이 높은 것을 우선 지원

## 2. 국제기구와 사업 추진 시 전략방향 설정

□ 국제기구와 협력할 때 전략방향을 설정하고 공동관심분야에서 사업을 추진

- 정부부처와 국제기구가 협력할 때 각 부처의 특징과 국제기구의 전문성을 고려한 협력 방향을 명확히 설정하고 접근하는 것이 필요
- 국제기구 관계자 인터뷰 결과, 한국 정부부처들이 국제기구와 협력 시 타 국가에 비해 관심 분야, 우선순위 등을 명확히 제시하지 않고 협력방향 설정을 모호하게 하는 경우가 있음.

독일은 기후변화(Climate Change)와 관련하여 해게모니를 가지고 싶어하여 climate change에 집중 지원하려고 함. 그래서 Climate change와 관련하여 독일 연구소와 협력할 수 있는 것, 아니면 독일 기업들 중 기후변화와 관련하여 대응 기술을 많이 하고 있는 중소기업들이 있으면 이것들을 활용할 수 있는 그 창구로써 ODA를 많이 활용하고 있음. 이 부분에 대해 당당함이 있는데, 그 이유는 인력이나 기술에 있어서 기후변화에서 독일을 따라올 수 있는 국가가 없으니까 우리가 ODA를 지원해주는 것이 당연하다는 식으로 얘기함. 독일이 ODA 공고를 낼 때도 기후변화로 공고를 내어 기후변화에 대해 지원을 받고자 하는 국가들을 돕고자 하는 국제기구들은 지원을 하라고 함 (FAO 인터뷰. 2020. 11.18).

프랑스에서도 밀고나가는 것이 농생태학 (Ageo ecology) 라는 개념이 있는데 주변환경과 조화를 이루어 농업을 이루려고 하는 것임. 프랑스는 이 분야에서 공여국 역할을 하겠다는 것이 명확히 잡혀있어서 프랑스에서 진행하는 사업에는 모두 이 단어가 들어가야 함 (FAO 인터뷰. 2020. 11.18).

- 따라서 정부부처들도 국제기구와 협력 시 한국이 국제사회에서 선도하고자 하는 주제와 강점을 고려하여 협력분야 및 주제를 명확히 하는 것이 필요함
- 국제개발협력 3차 기본계획의 비전과 전략방향, 정부의 대외경제정책, 대 아세안 정책, 대 아프리카 정책 등의 정책방향을 고려하여 이와 정합성이 높은 주제를 발굴하여 국제기구와 협력
- 한국의 국익을 추구하는 것이 아니라 글로벌 사회에서 한국이 기여할 수 있는 방향, 한국이 선도하고자 하는 주제 등을 고려하여 협력방향을 설정
  - 농업분야: 스마트팜, 스마트 농업기술
  - 교육분야: 과학기술 교육 등

#### □ 지역 특화된 기구와 협력 필요

- 다자협력전략(2016-2020)에서 다자성양자 사업에서 중남미 및 아프리카 지역과 협력 강화를 목표로 했지만 예산 비율이 증가하지 않음. 사업발굴의 구조적인 어려움이 있기 때문임
- 지역을 기반으로 하는 국제기구와 협력을 강화하는 방안을 고려할 수 있음. 예를 들어, 라틴 아메리카 IADB, 아프리카 AfDB 등 다자은행, 아프리카 연합 등과 기구 차원의 협력을 강화한다면 지역에 대한 지원목표를 달성할 것으로 기대



### 3. 정부부처 다자성양자 사업 정보 및 인력파견사업 체계적 관리

#### □ 전략정합성 분석 결과 쟁점사항

- 2장 2절에서 전략정합성을 분석한 결과, 각 부처에서 실시 중인 다자성양자사업 관련하여 개선이 필요한 사항이 아래와 같이 도출됨
  - ▲ 사업유형 분류기준이 미정립 ▲국제기구 분담금, 국내소재 국제기구 운영비용 및 인력 파견비용이 다자성양자로 분류됨.

#### □ 정부부처 다자성양자 사업 정보 관리 체계화

- 각 부처 사업들의 프로젝트, 프로그램, 개발컨설팅 중심으로 추진하기 위해서는 먼저 사업 분류체계에 대한 기준정립이 필요
- 사업유형의 정의에 대한 가이드라인을 제시하여 관계기관에 배포할 필요가 있음

#### □ 정부부처 인력파견사업 체계적 관리

- 각 부처가 국제협력차원에서 추진하는 분담금, 국제기구 운영, 인력파견 비용, 국내 소재 국제기구 설립비용에 대해서는 효율성을 주기적으로 점검할 필요

### 1. 사업기획 개선사항

#### □ 국제기구와 사업기획 단계에서 협력 필요

- 정부부처 등 시행기관의 다자성양자 사업 대부분은 국제기구가 사업기획을 하고 제안서를 한국 정부에 제출하여 사업이 시작됨.
- 대부분의 국제기구들은 각자 전문성과 특성에 기반하여 기관 고유의 아젠다를 반영한 개발 협력 이니셔티브를 추진하고 있음. 이 과정에서 공여국, 공여기관들이 처음부터 함께 관여한다면 주제 공동발굴 및 공동기획이 가능.
- 그렇지 않은 경우 국제기구에 의해 이미 기획이 완료된 사업 내용을 접수하여 수행하는 경우 사업의 구체적인 내용이나 M&E 과정에 한국이 개입하는 것이 구조적으로 어려움
- 따라서 사업이 기획되고 형성되는 단계에서 한국 정부가 지향하는 의제들이 반영될 수 있도록 하고, 사업 성과관리 방안도 성과지표가 처음 논의되는 단계에서 한국의 의견을 반영 필요

국제기구가 기획을 다 해놓고 그러한 기획단계가 지나갔는데 그 때 개입해서는 안된다. 예를 들어, 사전조사 다 하고 사업을 다 만들었는데, 기획이 끝난 다음에 얘기를 해도 사업에 반영이 되지 않는다. 하버드 대학 연구진들과 같은 경우 국제기구와 기획회의를 한다. 연구미팅을 할 때 란셋 커미션-WHO-World Bank 모여서 같이 시작한다. 큰 그림을 그려놓고 국제기구가 재원유치를 한다. 이후 회원국 동의를 받고 사업을 시작한다. 국제기구가 이런 식으로 움직이는데 우리나라는 큰 그림이 만들어진 다음에 나중에 지원을 하니깐 우리 관심과는 다른 사업이 나온다. 예를 들어, WHO가 정해놓은 이니셔티브 중 9개 프로젝트가 있다면, 그 중에 우리에게 떨어지는 것을 하나를 지원하는 게 아니라 우리가 그랜드 이니셔티브를 만들 때 그 과정에 들어가야 우리 관심사항을 반영할 수 있다. (전문가 인터뷰: 2020.11.25.)

보통 사업을 발굴할 시기에 (연말에) 본부에서 사업을 제안서 내라고 하면 그 때부터 사무소가 국제기구 만나기 시작한다. 그러면 사업이 국제기구가 늘 하던 사업이 들어온다. 이미 캐나다, 영국 같은 나라들과 같이 하고 있던 사업들을 제안한다. 원래 하던 다큐먼트 뜯어옴. 순식간에 4-5일에 만들어 옴. 예산, 활동, 지역만 맞추면 사업기획 만들 수 있다. 근본적으로 되려면 ideation 단계에서 수개월 동안 상호간 대화와 논의를 통해서 사업을 형성해야 한다. 지역사무소에서 국제기구 지역사무소와 정책대화 하면서 주도적으로 참여하면서 사업을 ideation 형성해야 한다. 그래야 우리가 바라는 내용이 만들어진다. (전문가 인터뷰: 2020.11.11.)

기획을 우리가 관여할 수 있는 능력이 없으면 국제기구가 하고자 하는 것을 PCP를 그대로 받을 수밖에 없다. 제일 크게 이슈를 느꼈던 것은 국제기구는 자기들이 그대로 하던 거를 그대로 재원만 지원받기 원한다. A, B 지역에서 하고 있으면 한국 돈을 받아서 C 라는 지역에 똑같이 하고 싶어한다. 가지고 있던 틀에 하고 있던 활동에 그대로 하고 싶은데, 한국이 관여하게 되어 바뀌게 된다. 한국 인풋이 들어가면서 신경전이 벌어진다. 협상의 과정이다. 공여국에서 어떻게 협상하고, 공여국이 원하는 결과를 공여국 입장에서 명확하게 얘기해야 하고, 하고 싶은 것에 대해 서로 얘기해야 한다. 공여국은 하고 싶은 것 얘기하고 다자기구는 할 수 있는 것을 얘기하고 상호간에 협상하는 과정이 있어야 한다. (전문가 인터뷰: 2020.11.16.)

## □ 국제기구와 정책대화(policy dialogue) 정례화

- 이를 위해서는 지역사무소를 보유한 시행기관은 사무소 차원에서 국제기구 국별 사무소와 정책대화(policy dialogue)를 정기적으로 개최하여 해당분야에서 한국의 관심사항과 국제기구의 관심 및 역량이 일치하는 사업을 발굴하는 것이 바람직
- 정부부처 차원에서도 전략적 파트너십을 맺는 국제기구와 정례 정책대화를 통해 우리나라와 국제기구의 공통이익(common interest)을 탐색하고 이에 해당하는 사업을 발굴할 수 있도록 상시협의를 하는 것이 바람직
- 정부부처는 국제기구와 정책대화를 진행할 때 외교부 중심으로 진행하는 방안과 부처 특수성과 전문성을 감안하여 부처 자체적으로 진행하는 방안이 있음
  - 외교부가 5대 중점기구와 전략대화를 하고 있으며 이 때 국내 관계부처들도 참여하여 정책대화에서 우리측 요구사항과 해당기구 측의 의견을 교환
  - 5대 중점기구 외에도 UNESCO와 같이 다수의 부처가 협력하는 부처에 대해서도 외교부 주재로 각 부처들이 참여하여 UNESCO와 협의
  - 농림축산식품부는 2018년부터 글로벌 ODA포럼을 통해 국제기구의 수요를 접수하고 국제기구 대표와 우리측 정부관계자의 협의를 개최하고 있음
  - 이를 고려하여 우리정부 측 차관-국제기구 사무차관보급 이상이 참여하는 정책대화를 정례화

## □ 국제기구 진출 및 파견 한국인 적극 활용

- 국제기구가 각 기관 고유의 이니셔티브를 만들 때 한국이 행위자로 참여하기 위해서는 국제기구 진출한 전문가, 한국에서 파견 나간 인력 등을 활용하는 방안을 고려할 수 있음
- 또한 KOICA 가 운영하고 있는 KMCO(국제기구 전문가파견) 사업과 같이 국제기구에 우리나라 전문가를 파견할 수 있는 기회를 확대하는 것이 필요. 멀티-바이 사업을 하면서 한국인 전문가들이 사업을 관리하도록 하고, 이를 활용하여 국제기구에 진출하는 한국인들이 많아지면 한국과 국제기구의 파트너십 향상에도 기여할 것으로 기대
- 정부부처에서 파견 및 인력교환으로 국제기구에 근무하는 공무원들이 국제기구와 협력 및 전략적 파트너십 향상, 사업발굴을 위한 정보공유 등을 지원하는 체계가 갖춰진다면 사업 기획 과정이 개선될 수 있을 것으로 기대

내용 조정하려면 우리가 역량이 있어야 한다. 사업기획 역량이 없으면 국제기구가 제안한 사업을 그냥 하게 된다. (전문가 인터뷰: 2020.11.11.)

국제기구와의 liaison officer 없으면 절대 멀티-바이 사업이 안 된다. 국제기구와 사업경험에 따르면 공여국과 경험이 1-2번 쌓이면 우리와 협력하는 시스템이 만들어진다. 그리고 나면 서로가 알아가면서 일을 할 수 있다. 많은 경우 우리가 자원 제공자(funder) 역할을 하지 우리가 프로그램 끝어가는 게 없어서 단순히 donation을 하게 된다. 사업 기획단계에서 한국측 인력을 P4 레벨로 투입해 달라고 논의 중이다.

... (중략) ... 국제기구 중에 한국사람들이 많이 진출해 있는 기구들이 있다. 의사결정력이 있는 단계에 한국 사람들이 있다면 이들을 활용해야 한다. (전문가 인터뷰: 2020.11.25.)

2010년 입사했을 때, 국 인원이 120명 정도로 파견당시 일본인 1, 한국인 1명이었는데 현재는 각 팀마다 중국인이 1명씩 있다. 그리고 중국에서 오는 사업비는 모두 신탁기금으로 하여 남남협력으로 들어온다. (FAO 인터뷰, 2020.11.17.)

## 2. 사업집행 개선사항

### □ 다자성 양자사업 담당할 수 있는 인력 충원 및 전문성 제고

- 각부처 ODA 사업을 담당하는 부서의 인력이 절대적으로 부족한 상황에서 특히 국제기구와의 협력을 위해서 전담 인력이 배치되지 않음. 대부분 시행기관들에서 국제기구협력사업을 지속적으로 관리할 수 있는 체계가 갖춰져 있지 않음.
- 또한 순환보직의 개념으로 부처 내에서는 국제기구와 협력을 주도적으로 추진할 수 있는 전문성과 역량을 갖춘 인력풀이 축적될 수 있는 기회가 거의 없음.
- 시행기관의 국제기구협력사업의 효과성을 제고하기 위해서는 ODA 사업 및 국제기구협력 사업을 운영할 수 있는 인력 충원 및 전문성 제고가 선행되어야 함
- 교육부의 경우처럼 산하 기관 혹은 유관 기관에서 파견 형식으로 해당 사업의 내용을 알고 주도할 수 있는 전담인력을 배치하거나, 더 나아가 전담직을 채용하여 부처의 담당과에 배치하는 방안을 권고함.

### □ 각 부처 다자성양자사업 관리를 위한 표준운영절차(SOP) 필요

- 인력이 부족한 상황에서 단기간의 성과 관리를 위해서는 국내 유관기관의 자문을 받을 수 있겠지만, 다자성양자 사업이 확대될 경우 임시방편이 될 수 있음. 순환보직으로 운영되는 정부부처의 특성을 고려할 때 사업 관리 매뉴얼을 만드는 등의 체계를 갖추는 방법을 제안함.
- 사업관리 표준운영절차에 포함되어야 할 내용으로는 사업기획-관리-성과평가 등 단계별

절차, 반드시 기록해야 할 관련 문서 등이 포함되어야 함. 또한 실제 표준운영절차를 마련한다면 업무 세부사항에 대한 지침도 추가될 수 있음. (상세 내용 아래 표 5-4 참조)

〈표 5-4〉 다자성양자 사업 표준운영절차 예시

사업단계	업무 주요 내용	관련 문서
발굴	<ul style="list-style-type: none"> <li>정부 국제개발협력 정책·전략(5개년 기본계획, 연간 시행계획)에 따른 국제기구와 사업 발굴 협의</li> <li>부처 중점협력기구별 협력방향 설정 및 이에 근거한 국제기구와 사업발굴 협의</li> <li>국제기구 본부 및 현지사무소 정책협의</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>정책협의 회의록</li> </ul>
형성	<ul style="list-style-type: none"> <li>국제기구의 사업제안서(PCP) 제출</li> <li>부처 사전심의 절차에 따른 사업심사</li> <li>연간 시행계획 제출을 위한 사업개요서 작성</li> <li>무상원조 관계기관 협의회 등 주관부처(외교부·기획재정부) 차원의 사업검토</li> <li>국제개발협력위원회 심의·의결</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project Concept Paper (PCP)</li> </ul>
기획	<ul style="list-style-type: none"> <li>사업계획안 구체적 내용에 대해 국제기구와 협의 및 (필요시) 사전 조사 실시</li> <li>사업계획안 최종안 확정 (정례협의, 모니터링 및 평가계획, 보고 방안, 가시성 확보방안, 인력 투입계획 및 협조방안 등 포함)</li> <li>사업약정안(MOU) 협의 및 약정 체결</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>사업 약정서</li> <li>사업 실시계획 최종안</li> </ul>
집행	<ul style="list-style-type: none"> <li>사업진행상황에 대해 정기 보고 및 협의(반기 또는 연차 보고서)</li> <li>재정집행에 대한 보고서 (연차보고서)</li> <li>협의된 사업비 집행 방식에 따른 예산집행</li> <li>위기관리 이슈 발생 시 대응</li> <li>정기적 결과공유 및 협의 (연례보고회)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(국제기구)정례보고서(반기/연차보고서)</li> <li>(국제기구)재정보고서 등 (연차보고서)</li> <li>(부처)연차보고서에 대한 검토의견서</li> </ul>
성과관리 및 평가 (M&E)	<ul style="list-style-type: none"> <li>국제기구 성과관리&amp;평가(M&amp;E) 계획에 대한 검토</li> <li>(필요시) 공동평가 계획 수립</li> <li>중간평가 결과보고서 검토 및 의견 제시</li> <li>종료평가 결과보고서 검토</li> <li>부처 차원에서 최종결과보고서 작성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(국제기구)중간평가 보고서</li> <li>(국제기구)종료평가 보고서</li> <li>(국제기구)사업 최종 보고서</li> <li>(부처)최종 결과보고서</li> </ul>

#### □ 국제기구별 특성 및 업무 프로토콜 및 운영역량 정보 축적 및 공유

- 예를 들어 농림수산분야는 국제기구간 사업 영역의 구분이 모호해지고 있는 추세임. FAO, IFAD, WFP, UNDP 등의 국제기구가 참여하고 있으나, 국제기구별 특징적이고 차별화된 사업의 경계가 흐려지고 있음.
- 따라서 각 국제기구별 업무 프로토콜을 파악하여 커뮤니케이션 할 수 있는 방안을 갖춰야 할 것임. 협력대상 국제기구의 조직체계, 운영체계, 예산체계 등에 대한 자료를 축적하고 기구별 업무 프로토콜을 파악하여 정보를 관리

- 국제기구 사업운영상 특징에 대한 정보공유도 필요함. KOICA는 국제기구와 사업경험을 통해 해당기구의 업무역량에 대한 정보를 축적하여 내부적으로 공유. 사업부서와 관련 내용을 공유하며 사업선정 및 집행 시 활용하고 있음

□ 공여국 가시성(visibility) 확보방안

- 시범평가 대상 사업들은 대부분 공여국 가시성 확보방안을 고려하여 사업을 추진함.
- 공여국 가시성 확보방안으로 사업 MOU 체결 시 가시성 관련 문안을 포함
  - 홍보 시 가시성 확보: 사업 홍보 시 공여마크 부착, 홈페이지 및 SNS 홍보 시 공여국 홍보 등의 홍보원칙을 MOU에 포함.
- KOICA에서 사용하고 있는 국제기구와 MOU 표준안에는 가시성 확보를 위한 문구가 아래 표와 같이 포함됨. 타 부처에서 국제기구에서도 MOU 체결 시 이를 활용하여 가시성 확보

〈표 5-5〉 KOICA MOU 표준안 중 가시성 확보 관련 문안

PARAGRAPH 5 VISIBILITY 1. (우리 측 공여 홍보) ORG will endeavor to maximize opportunities that facilitate recognition of KOICA's Contribution on the Project (e.g. through appropriate references in theme-related documentation, public information, and due notice to third sides). 2. (KOICA 가시성 확보) In addition, ORG will ensure the visibility of KOICA under this Arrangement
---

자료 : KOICA(2018: 229)

- 거버넌스 구조 가시성 확보도 필요
  - 운영위원회 공여국 관계자 참여, 국제기구 주도 현지 행사에 공여국 관계자 참여 등을 통해 국제기구 및 수원국 내에서 공여국의 가시성 확보

### 1. 성과관리 개선사항

#### □ 사업자료 관리 개선 필요

- 본 연구를 위해 다자성양자사업 중 평가대상 사업을 선정하는 과정에서 대부분의 부처들이 국제기구에 위임한 이후 문서관리 및 DB 관리에 대한 체계가 잡혀있지 않음을 확인함
  - 원조 전담기관이나 대규모 사업을 하는 부처 이외에는 사업 발굴 당시 기획문서 등이 없었고, 대부분 최종결과보고서만 보유하고 있었음
  - 부처의 담당자도 사업 관련 모든 자료를 갖고 있지 않았으며, 국제기구 소속으로 현지 사업을 관리한 담당자 역시 사업의 기획 및 수행 단계에서 수집된 문건, 관련 문서를 보유하고 있지 않음
- 국제기구와의 다자성양자 사업 정보 관리에 대한 문제는 비단 우리나라 뿐만의 문제는 아니며 해외 다른 공여기관들에서도 관리감독 부족과 인식 부족으로 관련정보나 데이터가 공유되지 않는 문제를 지적한 바 있음(Reinsberg, 2017)
  - 많은 양자 공여기관들이 다자성양자 사업의 자원, 규모, 목적 등에 대한 정보를 잘 관리하지 않고, 이로 인해서 자원배분의 비효율성이 발생할 수 있음을 지적하고 있음
- 부처 내부에서 관련 문서자료를 DB화해서 관리할 수 있는 체계가 보완되어야 할 것임. 이는 순환보직으로 담당자가 자주 바뀌는 상황 하에 더욱 필요한 사항임.
  - 사업기획문서, 중간점검문서, 최종보고서 등 3종은 반드시 보유해야 하는 문서로 관리되어야 함

#### □ 성과지표 개선 필요

- 본 연구에서 시범평가한 대부분의 국제기구들이 다자-양자 사업에서 성과(outcome)지표가 아닌 산출(output) 지표를 통해 사업을 관리하고 있음
  - Reinsberg(2017)에 따르면 국제기구들은 데이터를 제한적으로 공유하고자 하는 경향이 있으며 이는 성과에 대한 정확한 정보가 알려질 경우 재원이 줄어들 위험 때문이라 설명하고 있음
- 국제기구와의 다자성양자 사업을 추진할 경우 원조효과성에 대한 객관적인 성과를 보여줄 수 있도록 산출지표를 넘어서는 성과지표, 개발효과성을 고려한 영향지표에 대해 협의가 필요함

- 그러나 국제기구와의 사업을 추진해 본 전문가와 인터뷰에 따르면, 대부분의 국제기구들은 이미 사업기획 단계에서 성과지표를 결정하였기에 양자기관과 협력하는 단계에서 성과지표 변경이 어려운 경우가 많음
  - 이를 변경하기 위해서는 다자성양자 사업 형성 과정에서 국제기구와의 협상이 필요하며, 우리측 전문가가 투입되어 협상을 해서 성과지표를 포함시키도록 주장해야 하나 KOICA와 같은 전담 시행기관을 제외하고 이러한 전문성을 가진 부처나 공공기관이 많지 않음
- 원조효과성과 개발효과성 측면에서 성과를 관리할 수 있도록 국제기구를 유인하며, 구체적으로 사업 과정에서 성과지표(outcome)를 관리하기 위해서 KOICA의 국제기구 초급전문가 파견 사업(KMCO)과 같이 우리측 전문가를 파견하여 사업을 관리하는 것이 대안이 될 수 있음

## 2. 평가관련 개선사항

### □ ODA 조직의 평가인력 및 예산 필요

- 현재는 대부분의 부처들은 국제기구의 종료보고서를 그대로 채택하고 있음. 메타평가를 위해 평가자료를 수집하여 분석하고자 하였으나 별도로 평가를 실시한 경우는 기상청의 WMO(세계기상기구)와의 사업평가, 기획재정부의 국제기구와 KSP 사업 평가등 몇 건에 불과함.
- 국제기구들이 제출한 문서는 사업종료보고서이며 사업 기간 내에 집행과정과 기본적인 산출물(output) 달성에 대한 정보만 들어가 있음. 원조효과성에 대한 심도깊은 분석이라기 보다는 집행결과보고서에 가까움
- KOICA 등은 국내 기관이 실시하는 양자사업에 대해서는 사업종료 이후 3-5년 경과했을 때 사후평가(post-evaluation)를 통해 사업의 영향력과 지속가능성을 확인하는 경우가 있으나 이와 같은 방식을 국제기구와의 다자성양자사업에 적용하기는 어려움
- KOICA, EDCF 등 원조전담 시행기관을 제외하고 대부분의 부처들은 ODA 사업에 대한 평가예산이 별도로 배정되기 어려움 사업비 구조임. 최근 사업들은 사업비 내에 M&E 비용을 포함하도록 하고 있으나 기존 사업들은 별도의 평가예산이 배정되지 않아 종료 후 평가가 불가능함
- ODA 사업의 평가(M&E) 전문인력이 부처 및 공공기관에 배치가 되어 사업의 지속적인 관



리가 이루어져야함. 최소한 별도로 일정규모 정도의 평가예산이 배정되도록 하여 종료되는 사업에 대해 독립적인 제3자 평가를 실시할 수 있도록 해야함

#### □ 국제기구와의 사업 성과관리 및 평가 관련 표준 MOU안

- 국제기구와의 사업을 형성하는 단계에서 성과관리와 평가에 대한 구체적인 사항을 협의하여 MOU에 명시해야 평가에 대해 요구할 수 있음
  - 그렇지 않은 경우 국제기구들은 양자 공여기관의 요구를 행정부담으로 느끼며 평가에 대한 요청사항을 수용하지 않는 경우가 있으므로 사업 협의과정에서 MOU에 성과관리 및 평가에 대한 내용을 포함해야 함
  
- 성과관리 및 평가에 대한 MOU 표준안은 KOICA MOU 표준안을 참고하여 각 부처와 국제기구의 상황을 감안하여 구성할 수 있음

〈표 5-6〉 KOICA-국제기구 표준 MOU 중 성과관리에 대한 부분

<p><b>PARAGRAPH 4.</b> <b>REPORTING, MONITORING AND EVALUATION</b></p> <p>1. ORG will provide KOICA headquarters 1. (through KOICA country office in the country) with the following reports during implementation of the Project, and as agreed in the Project Document:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(a) Biannual Update with relevant indicators summarizing the progress of the Project during the reporting period will be submitted to the KOICA country office in the name of country by the due date below.</li><li>(b) Annual Report comprising a narrative progress report for the previous 12 months and the provisional financial report with budget execution per activities, together with the work plan for the following 12 months will be submitted to the KOICA Headquarters by the due date below. ORG will provide provisional financial reports as often as may reasonably be requested by KOICA.</li><li>(c) Synthesis Report including a summary of outputs and activities undertaken, achievements compared to the goals and objectives, provisional financial reports for the whole Project period and an evaluation of the Project will be submitted to the KOICA headquarters by the due date below.</li><li>(d) An Annual Financial Statement, for the year ended 31 December YEAR 1, YEAR 2, and YEAR 3, certified by an authorized official from the ORG Division of Management Services (Finance Branch) will be submitted to the KOICA headquarters no later than 30 June of the following year.</li><li>(e) A Final Financial Statement certified by an authorized official from the ORG's Division of Management Services (Finance Branch) showing the total budget spending of the Project will be submitted to KOICA headquarters no later than 30 June following the year in which the project is operationally completed.</li></ul> <p>2. Reporting will begin from the signature of this Arrangement between both Sides, and last until the end of the Project. If the extension of the Project is approved by KOICA, the rescheduled reporting period and due date will be informed by KOICA to ORG after mutual consultation.</p>
---

3. Reports provided by ORG shall be expressed in United States Dollars. Where necessary, grants, expenditures and income shall be converted into United States Dollars using the relevant operational rate of exchange set by the United Nations.
4. KOICA will review the reports based on KOICA's reports review criteria including budget execution rate, and progress against the original plan, the concreteness of the following year's work plan, monitoring and evaluation performance, and partnership and cooperation between Sides, etc. KOICA may request ORG to complement the reports in terms of contents or provide ORG with its suggestions for improvement of the Project when necessary.
5. The Sides will jointly decide on the monitoring of the Project as follows:
  - (a) ORG will monitor the Project in accordance with its rules and regulation
  - (b) KOICA and ORG may meet to check the progress of the Project as agreed between the Sides
  - (c) KOICA may conduct its own or joint field visits for the purpose of monitoring of the Project, in consultation and cooperation with ORG.
6. The Sides jointly decide on the evaluation of the Project as follows:
  - (a) ORG will be responsible for initiating, organizing and following up project evaluations in accordance with the Project Document and ORG's evaluation policy and guidelines
  - (b) ORG may consult KOICA on the terms of reference for the evaluation and invite KOICA to participate in the evaluation at KOICA's cost unless explicitly foreseen in the Project budget
  - (c) KOICA will conduct its own mid-term and/or end-of-project and/or ex-post evaluation in consultation and cooperation with ORG.

자료 : KOICA(2018:262-263)

#### □ 원조사업 자가진단평가(quick assessment) 도입

- 호주의 경우 양자사업과 다자성양자 사업 모두 300만 USD 달러 이상 규모의 사업에 대해서는 시행기관에서 자가진단(quick assessment)을 통해 기본적인 성과를 평가하도록 하여 정보를 관리하고 있음
- 국제기구와의 사업이라는 이유로 국제기구의 최종보고서를 그대로 채택할 것이 아니라 사업 담당자가 자가진단표를 작성하도록 하여 사업의 성과와 집행의 교훈을 남기도록 하는 것이 필요함
- 장기적으로 각 부처와 공공기관에서 ODA 평가부서 혹은 평가인력을 보유하도록 유인하되, 단기적으로는 이와 같은 자가진단 성과점검을 하도록 하여 최소한의 성과관리와 평가가 이뤄지도록 해야 함

〈표 5-7〉 원조사업 품질에 대한 자가진단표 (예)

평가 기준	평가 질문	종합평점				
		1	2	3	4	5
효과성 (Effectiveness)	투입을 기반으로 기대했던 산출물과 성과를 달성했는가?	1	2	3	4	5
효율성 (Efficiency)	성과달성을 위해 정부와 파트너 기관의 시간과 자원이 적절하게 사용되었는가?	1	2	3	4	5
적절성 (Relevance)	적절한 원조였는가?	1	2	3	4	5
모니터링 및 평가 (Monitoring and Evaluation)	M&E 시스템을 바탕으로 의사결정, 학습 및 책임 목적으로 사용되는 신뢰할 수 있는 정보를 생산 했는가?	1	2	3	4	5
지속가능성 (Sustainability)	원조 효과가 지속가능한가?	1	2	3	4	5
일관성 (Coherence)	원조가 정부의 ODA 정책 및 수원국의 발전전략, 국제기구의 기구전략 등과 일관되는가?	1	2	3	4	5
위험요소 (risk)	위험요소가 어떻게 관리되는가?	1	2	3	4	5
성평등 (gender equality)	투입이 성평등과 여성과 소녀의 권리 향상에 기여하였는가?	1	2	3	4	5
기후변화 (Climate change)	기후변화와 관련된 요인들을 규명하고 리스크를 적절히 관리했는가?	1	2	3	4	5
혁신 (innovation)	사업에서 혁신적인 요소를 도입하여 기획하고 집행하였는가?	1	2	3	4	5

주: 호주 Final aid quality check template 참고하여 저자 재작성. 범분야 이슈에 대한 진단은 예시이며 이를 참고하여 정부의 정책방향에 맞게 조정할 수 있음

## 제4절 다자성양자 사업 평가 가이드라인(안)

- 정부부처 차원에서 활용할 수 있도록 다자성양자 사업 평가 가이드라인(안)을 다음과 같이 제시함

### 1. 평가개요

#### 1. 평가의 정의

- 다자성양자 사업평가는 국제개발협력 기본법 제13조에 따라 실시되는 평가로서 국제개발협력통합평가지침에서 다자협력사업평가로 유형화된 평가를 의미한다.
- 성과관리가 가능한 다자성양자사업에 대해 그 효과성에 대해 평가하며 추진과정의 적절성에 대해서도 종합적으로 평가한다.

#### 2. 평가의 목적

- 다자성양자사업 평가의 목적은 첫째, 국제기구와 우리나라의 국제개발협력사업이 협력대상국 개발에 미치는 영향 등 원조효과성과 개발효과성을 평가하여 종합적인 성과를 점검한다.
- 둘째, 국제기구와의 사업을 추진하는 시행기관과 국제기구의 집행 과정에 대한 적절성을 평가하여 책임성 확보를 추구한다.
- 셋째, 이를 통해 국제기구와의 파트너십 전략 수립 및 국제기구와의 정책협의 등에 반영하는 것을 주요 목적으로 한다. 국제기구와의 사업협력 경험을 바탕으로 교훈과 향후 개선방향을 도출하여 국제기구와의 협력에 있어 질적 개선을 도모한다.

#### 3. 평가대상

- 다자성양자사업 평가는 시행기관에서 실시한 다자성양자사업 중 성과관리와 평가가 가능한 사업을 대상으로 한다.
- 구체적으로 평가를 실시하기에 앞서 평가 범위를 설정하기 위해 각 시행기관 사업들의 중점기구, 사업유형, 지역, 예산규모 등에 대한 분석을 실시한다.
- 국제개발협력 정책 총괄 및 조정기관(국무조정실), ODA 주관부처(외교부, 기획재정부) 차원에서 실시하는 다자성양자 사업은 1) 정부 차원의 다자협력전략 방향, 2) 중점기

구, 3) 분야, 4) 시행기관(정부부처 및 공공기관), 5) 사업 유형 등을 고려하여 평가대상을 선정한다. 5대 선정기준에 해당하는 사업 중 평가의 필요가 있는 사업, 사업종료로 평가가 가능한 사업을 대상으로 한다.

- 시행기관이 자체적으로 실시하는 다자성양자사업의 평가대상 선정기준은 1) 중점기구, 2) 분야, 3) 사업유형, 4) 예산규모, 5) 기관차원의 국제기구 협력정책방향 등을 고려하여 선정한다.

## II. 평가추진체계

### 1. 평가추진체계

- 국제개발협력 정책 총괄 및 조정기관(국무조정실)에서 실시하는 다자성양자사업 평가는 다음과 같은 추진체계에 따른다.
- 국제개발협력위원회 평가소위원회가 평가계획을 수립하면 사무국 기능을 하는 국무조정실은 이에 대한 실행안을 마련하여 평가단 혹은 제3자평가기관을 선정한다. 제3자평가기관은 평가계획에 따라 평가를 실시한다. 평가협조기관과 사업시행기관은 평가소위가 요청하는 사항에 대해 협조한다.



### 2. 평가 운용절차

- 국제개발협력 정책 총괄 및 조정기관(국무조정실)에서 실시하는 다자성양자사업 평가는 통합평가시스템 절차 및 운용시기에 따라 다음과 같이 평가를 실시한다.

〈평가 운용절차〉

평가주체	내용	시기
평가소위	연간 통합평가계획 수립	(n-1년) 11월
국제개발협력위원회	연간 통합평가계획 의결 후 확정	(n-1년) 12월
평가소위	연간 국별평가 실시계획 수립	(n년) 1월
평가소위	평가실시기관 선정	(n년) 2월
평가실시기관	평가업무 수행(기획/실시/종료)	(n년) 3~10월
평가실시기관	평가소위 결과보고	(n년) 11월
평가실시기관	평가결과보고서 최종 보고	(n+1년) 1월
평가소위	평가결과 및 평가반영계획 심의	(n+1년) 2월

### 3. 평가 실시계획 수립

- 평가 실시계획은 국제개발협력 통합평가계획 및 통합평가지침에 의거하여 계획을 수립하며, 다음 내용을 포함하도록 한다.

〈평가 실시계획 주요내용〉

1. 개요 : 기본정책 방향 및 전략 설명
2. 주요 평가내용 : 각 평가 수행 취지 및 평가대상 설명
3. 예산 : 평가수행내역에 따른 예산 소요예산 기입
4. 평가수행기간 : 평가수행에 필요한 예산 기간 기입
5. 평가 실시기관 선정계획(입찰계획)

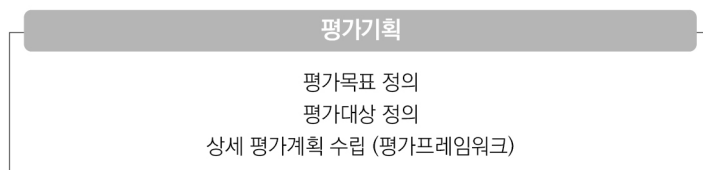
## III. 단계별 평가과정

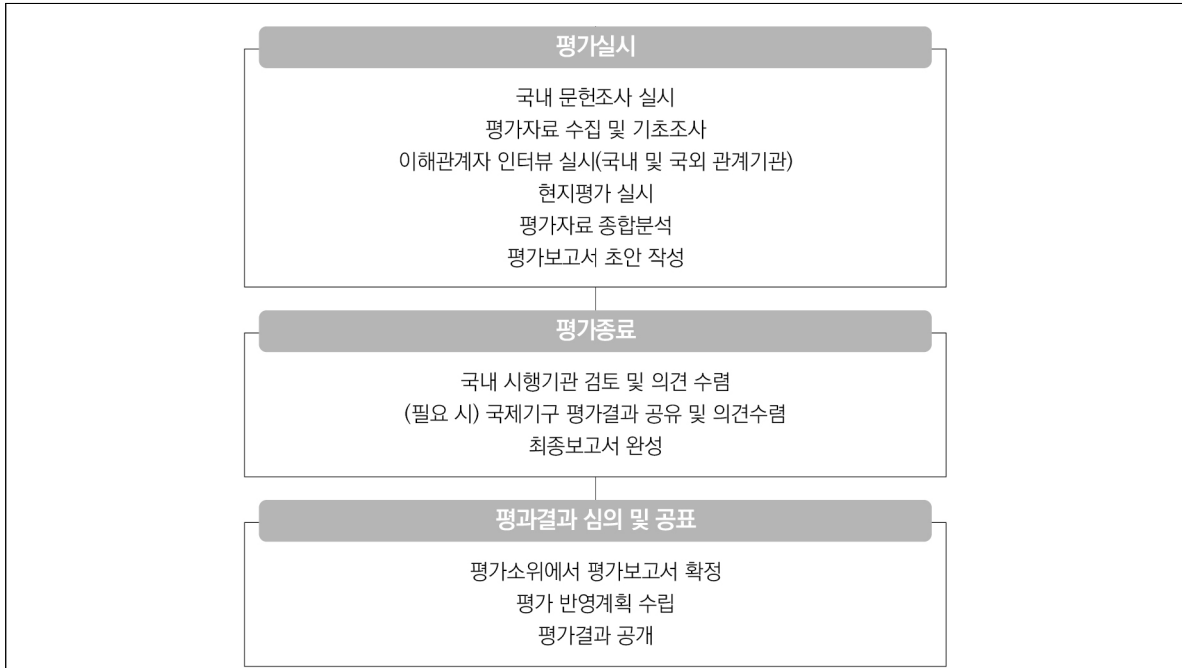
### 1. 평가기획

#### 1) 평가절차

- 국제개발협력 정책 총괄 및 조정기관(국무조정실)에서 실시하는 다자성장자 사업 단계별 표준절차는 다음과 같다. 단, 평가를 수행하는 기관이 평가 실시과정에서 기구별, 사업별로 자율성을 가질 수 있다.

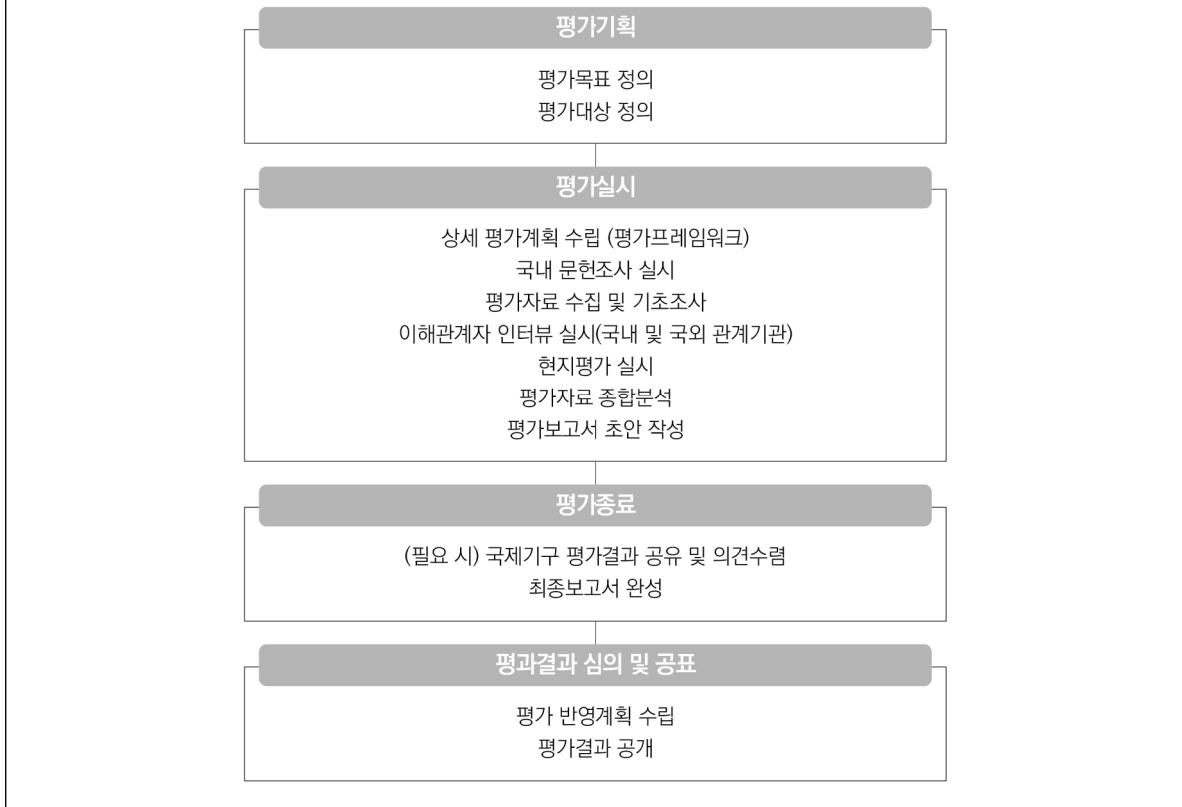
〈단계별 평가절차(안)〉





○ 시행기관에서 실시하는 다자성양자사업의 경우 다음과 같은 평가절차를 따른다. 단, 평가를 수행하는 기관이 평가 실시과정에서 기구별, 사업별로 자율성을 가질 수 있다.

〈시행기관 단계별 평가절차(안)〉



## 2) 평가계획 수립

- 평가를 수행하는 평가단/평가수행기관은 평가계획을 수립하고 착수보고서를 작성한다. 착수보고서란, 본 평가를 실시하기에 앞서 평가목적, 평가대상, 및 평가 범위 등을 정의하고, 평가방법론을 설정하는 보고서를 말한다. 착수보고서의 목차(안)은 아래와 같다. 단, 착수보고서 목차는 상호간 협의에 따라 조정될 수 있다.

### 〈착수보고서 목차(안)〉

I. 평가 개요
• 평가목적
• 평가범위 및 평가기간
II. 평가 방법론 (Methodology)
• 평가 프레임워크
• 평가기준 및 평가 자료 수집 방법
• 평가 방법론의 한계점
III. 평가수행방법
• 평가인력 및 역할배분
• 컨설턴트 고용계획 : 국내·외 컨설턴트 용역제안서(TOR), 예산 등
• 추진일정
• 예산배분계획

## 2. 평가실시

### 1) 평가 프레임워크

- 다자성양자사업의 평가프레임워크는 사업성과의 효과성 뿐만 아니라 사업 추진과정의 적정성, 사업환경 측면에서 사업관리역량과 사업계획의 적정성 등을 종합적으로 평가할 수 있도록 평가틀을 구성한다.

### 〈다자성양자 사업 평가 프레임워크〉

평가기준		평가지표	(조사대상)	OECD/DAC 평가기준
사업 환경	사업관리역량	다자기구의 사업관리역량	다자기구	효율성
		사업시행기관 추진체계 적정성	국내부처	
	사업계획	수원국 문제해결 지향성 및 적절성	다자기구	적절성
		한국원조전략 및 기존사업과의 연계성 및 중복성	국내부처	일관성
사업수행과정		사업투입의 충실성	다자기구	효율성
		사업과정의 적정성	다자기구 & 국내부처	



평가기준	평가지표	(조사대상)	OECD/DAC 평가기준
사업성과	사업의 효과성	다자기구	효과성
	사업의 지속가능성	다자기구 & 국내부처	지속가능성 (파급효과)

○ 구체적인 평가내용과 평정기준은 다음과 같다.

평가기준	평가지표	조사대상	평가내용	배점
사업 관리 역량 (10)	다자기구의 사업관리역량	다자기구	① 해당 다자기구의 사업수행 역량은 충분한가?	5
	사업시행기관 추진체계 적 정성	국내부처	① 다자성양자 사업을 수행하고 있는 국내 시행기 관(부처)의 역량은 충분한가?	5
사업 계획 (20)	수원국 문제해결 지향성 및 적절성	다자기구	① 사업계획에서 수원국의 문제를 파악하고 사업의 기대효과를 제시하고 있는가? ② Needs Assessment 를 통해 이해관계자들의 의견을 반영하였는가?	10
	한국원조전략 및 기존사업 과의 연계성 및 중복성	국내부처	① 기존 한국의 개발협력 전략방향/유사사업(양 자사업 포함)의 내용을 확인하고 반영하여 사 업계획을 수립하였는가? ② 기존 한국의 개발협력 전략의 방향, 유사사업 (양자사업 포함)에 대한 검토를 실시하여 사업 내용 중복성 여부를 확인하였는가?	10
사업 수행 과정 (30)	사업투입의 충실성	다자기구	① 사업계획대비 절차와 일정을 준수하였는가? ② 사업계획대비 예산을 적정하게 집행하였는가? ③ 사업계획대비 인력이 적정하게 투입되었는가?	10
	사업과정의 적정성	다자기구 & 국내부처	① 국내 시행기관은 사업 모니터링을 통해서 사업 여건이나 상황변화에 적절이 대응하였는가? ② 사업계획 단계에서 성과관리와 평가계획을 적 절히 수립하고 집행 시 M&E를 충실하게 수행 하였는가? ③ 다자기구는 국내 시행기관 및 수원기관 등과 협 조체제를 구축하고 협업에 노력하였는가?	20
사업 성과 (40)	사업의 효과성	다자기구	① 사업계획 대비 산출물을 모두 달성하였는가? ② 사업계획대비 성과(outcome)를 달성하였는가?	30
	사업의 지속가능성	다자기구 & 국내부처	① 사업의 혜택이 중장기적으로 지속가능할 것으로 기대되는가? ② 후속사업/연계사업 발굴을 위한 노력은 있는가?	10
합계				100

- 사업평가 결과 평가등급은 「ODA 통합평가지침」에 근거하여 4등급(우수-양호-보통-미흡)으로 사업성과 평가하여 평가보고서를 작성한다.
  - 우수 (90점 이상-100점), 양호(80점 이상-90점 미만), 보통(70점 이상-80점 미만), 미흡(70점 이하)

## 2) 현지조사 실시 절차

- 국내조사결과를 바탕으로 평가단은 현지조사를 수행한다. 현지조사를 통해 평가단이 수행해야하는 기본적인 업무는 아래와 같다.
  - 국제기구측 담당자 확인 및 의사소통채널 수립
  - 현지평가일정수립
  - 평가방법 및 수단에 대한 국제기구측 동의 확보
  - 평가관련 국제기구 및 협력대상국측 협조사항 확인
  - 현지평가 시 면담 및 조사 대상자 확인
  - 기타 평가추진관련 현지상황 사전 파악(통/번역 관련사항, 현지건설턴트 섭외 등)
- 또한 현지조사를 추진할 때, 평가단은 현지조사출장계획을 준비하고, 조사 후에는 추진 결과 및 국제기구와 협력대상국과의 협의사항을 기록하고 양측이 서명으로 확인한 회의록(minutes)를 포함한 현지조사결과 보고서를 작성하여 제출한다.
- 현지조사가 종료된 이후 결과보고서가 완료되면 국제기구 및 협력대상국 수원기관의 의견을 수렴하는 절차를 거친다.

## 3. 평가종료

### 1) 평가보고서(안)

- 평가단은 다음의 표준목차(안)을 참고하여 평가보고서를 작성한다.

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>I. 서론               <ul style="list-style-type: none"> <li>1. 평가목적</li> <li>2. 평가방법론: 평가프레임워크 등</li> <li>3. 평가개요: 평가단, 평가일정 및 기간, 현지조사 개요</li> </ul> </li> <li>II. 평가결과               <ul style="list-style-type: none"> <li>1. 추진성과 종합평가</li> <li>2. 추진과정 종합평가</li> </ul> </li> </ul> |
|---|

### III. 개선방안 시사점

1. 국제기구 활동에 대한 시사점
2. 공여국 시행기관 및 수원국 수원기관 활동에 대한 시사점

### IV. 결론 및 제언

1. 평가 교훈 요약
2. 정책제언 : 환류담당자 포함

## 2) 평가보고서 확정절차

- 평가종료 후 평가단은 다음과 같은 과정을 거쳐 수정·보완 작업을 실시한다.
  - 먼저 1단계로 평가보고서 초안(draft)을 작성한 이후 평가를 요청한 평가담당기관의 내부검토를 완료한다.
  - 2단계로 국제개발협력 정책 주무부처 또는 시행기관 등의 검토를 거친다.
  - 3단계로 필요시 국제기구 및 수원국 전문가의 외부검토를 거친다. 국제기구와 수원국 정보공유를 위한 영문보고서는 전체 보고서의 요약본으로 작성하여 공유한다.
  - 끝으로 4단계, 관계부처와 관계기관의 최종적 수정사항 및 제언사항을 수렴하여 평가소위 또는 시행기관의 책임자에게 보고할 수 있는 평가보고서를 확정한다.

## IV. 평가결과 및 환류

### 1) 심의 및 보고서 채택

- 국제개발협력 정책 총괄 및 조정기관(국무조정실)에서 실시하는 다자성양자 사업은 평가 소위원회가 주체가 되어 평가단/평가수행기관이 제출한 평가보고서를 심의한다. 평가 결과보고서에 대한 심의 결과를 국제개발협력위원회에 보고한다.
- 시행기관이 자체적으로 실시하는 다자성양자사업의 평가는 해당 책임부서가 평가단/평가수행기관이 제출한 평가보고서를 심의하여 채택하고 관계기관장에게 보고한다.

### 2) 평가결과 반영계획 수립

- 국제개발협력 정책 총괄 및 조정기관(국무조정실)에서 실시하는 다자성양자 사업의 경우, 평가소위원회 또는 그 위임을 받은 사무국이 평가를 통해 도출된 제안사항을 검토한 뒤 관련 내부 정부부처 및 공공기관, 외부기관 등 이해관계자와 협의하여 평가결과 반영(feedback) 계획을 수립한다. 평가소위원회는 평가결과반영계획을 확정된 후 각 시행기관에 동 계획의 이행을 권고한다.
- 시행기관이 자체적으로 실시하는 다자성양자사업의 평가는 시행기관의 책임부서에 평

가결과반영(feedback) 계획을 수립하여 국제기구 등 관계기관 및 이해관계자와 이행을 위해 노력한다.

### 3) 평가결과 향후 사업 반영

- 평가결과를 반영하여 해당 국제기구와 차기 사업을 추진할 때는 그 성과 및 제언사항을 고려하여 사업발굴 및 협력을 추진한다.
- 국제기구의 역량 및 한국과의 사업경험이 축적될 수 있도록 기구에 대한 정보를 축적하여 DB로 관리한뒤 장기적으로 활용한다.

### 4) 평가결과 공개

- 평가결과를 홈페이지, 보도자료 등의 방법을 통해 국민, 협력대상국 등 이해관계자에게 공개한다.
- 평가결과의 공개가 진행 중이거나 향후 추진될 국제개발협력사업의 원활한 추진을 저해하는 경우, 또는, 협력대상 국제기구에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 있다고 판단되는 경우에는 공개하지 않을 수 있다.
- 최종 보고서 결과를 요약한 영문보고서를 별도로 작성하여 국제기구, 수원국 및 국제사회와 공유한다.

PART

6

결론



# 제6장 결론

## 1. 정책제언

### □ 다자협력전략 내 다자성양자 사업 정책방향성 제시 및 이행기제 보완

- 우리정부는 다자협력전략(2021-2025)를 수립 예정이므로 다자성양자 사업의 중점주제, 중점지역, 지역별 자원배분 등에 대한 정책방향성 제시
- 이행기제를 보완하여 유무상원조 주관부처(외교부, 기획재정부)에서 전략 이행사항에 대해 점검하고 결과를 주기적으로 보고하도록 함
- 이행부처: 국무조정실, 외교부, 기획재정부

### □ 정부부처 다자성양자 사업 정보관리

- 정부부처가 ODA 시행계획에서 제시한 다자성양자 사업들의 사업정보를 체계적으로 관리하기 위해 프로젝트, 프로그램 등 사업유형별 정의 구분을 명확히 하고 이에 따라 정보관리 필요
- 국제기구와 협력사업, 지정기여(earmarked funding, non-core contribution) 및 신탁기금(trust fund) 중에서 국내 정부부처의 인력파견을 위한 사업이 무엇인지 정확한 정보관리가 되고 있지 않아 개선 필요
- 또한 다자성양자사업을 실시하는 정부부처들은 사업에 대한 기초정보 관리를 강화할 필요가 있음. 사업기획 문건, 중간보고서, 종료보고서 등 최소한의 문건을 관리해야 하며 DB로 보유하고 있도록 조치 필요
- 이행부처: 종합정보관리 - 국무조정실, 외교부, 기획재정부, 사업 기초정보관리 - 모든 정부부처

## □ 국제기구와 전략적 파트너십 체결 및 정책대화 정례화

- 국제기구와 다자성양자 사업 및 순수다자 지원을 위해 전략적 파트너십을 체결하고 체계적이고 종합적으로 협력할 필요가 있음
- 전략적 파트너십 체결을 위해서 상호간의 관심분야를 공유하고 한국의 특징과 장점, 국제기구의 전문성, 글로벌 공공재 등을 고려하여 사업주제 및 지역등을 발굴하도록 정책대화 등을 정례화할 필요
- 정책대화는 5대 중점기구 등 주요기구에 대해서는 외교부 주도하여 대한민국 정부 대 국제기구의 대화로 진행하며 기타 국제기구에 대해서는 해당 정부부처의 필요 및 역량에 따라 진행
- 이행부처: 외교부, 기획재정부 및 다자성양자사업 예산규모 상위부처

## □ 국제기구와 MOU 표준안 및 사업운영을 위한 표준운영절차 정보공유

- 외교부 및 산하기관인 KOICA는 국제기구와 다자성양자사업 추진을 위한 MOU 표준안을 보유하고 있으며 홍보 등 가시성(visibility) 확보방안, 성과관리 및 평가, 사업관리에 필요한 내용을 담고 있음
- 또한 외교부는 국제기구와의 협력을 체계화하기 위한 노력을 통해 국제기구 사업관리에 대한 노하우를 보유하고 있으므로 표준운영절차(SOP) 등을 무상원조관계기관협의회 내 다자협력 분과를 통해 관계기관과 공유
- KOICA는 다년간에 걸친 국제기구와의 사업경험을 바탕으로 기구별 특징, 성과 및 역량에 대한 정보를 내부적으로 공유하고 있음. 필요시 타 부처나 공공기관에 이에 대해 자문을 통해 정보를 공유할 수 있음
- 이행부처: 외교부(KOICA), 기획재정부

## □ ODA 전문인력 및 성과평가 예산 보강

- ODA 유무상원조 주관기관 및 전담 시행기관을 제외한 대부분의 부처들이 만성적인 인력난에 시달리고 있음. ODA 전문성이 없는 인력들이 순환보직을 통해 ODA 사업에 관여하면서 정보관리, 성과관리 미흡



- ODA 사업관리를 위해 개발협력 전문인력, 성과관리 전문인력 등이 충원되어야 함. 또한 최근 성과관리와 평가의 중요성이 커짐에도 불구하고 별도의 평가예산이 확보되지 않아 현실적으로 평가가 어려움. 최소한의 평가예산 확보 필요
- 이행부처: 국무조정실, 기획재정부(예산), 행정안전부(조직)

#### □ 국제기구 전문가 파견 확대

- 국제기구와의 사업을 원활히 하기 위해서는 연락관(liason officer) 역할을 하는 전담 직원이 필요. 외교부 초급외교전문가(JPO), KOICA 다자기구초급전문가(KMCO) 제도들을 통해 국제기구 내 진출하는 직원 수 확대 필요
- 다자성양자 사업의 경우 사업 기간 내 한국인 직원 파견을 요구하여 이들을 통해 별도의 사업관리와 성과관리를 전담하도록 할 수 있음. 이를 계기로 국제기구에 진출하는 청년들이 늘어난다면 장기적으로 국제기구 내에서 한국의 영향력 확대에 기여 가능
- 고용휴직 제도 등을 통해 국제기구에 파견된 공무원들은 국제기구와의 연락관 역할을 통해 기구의 동향, 주요 변화 등을 정기로 보고하여 정보를 공유하도록 하며 사업발굴 및 집행 시 기여하도록 유인체계를 고려할 필요
- 국제기구내 이미 진출해 있는 한국인 직원들과의 협력을 통해 해당 국제기구에서 필요로 하는 분야와 우리나라가 글로벌 사회에 기여하고자 하는 분야의 접합점을 찾을 수 있도록 국제기구 내 한국인 직원들의 협력을 체계화 할 수 있는 방안 모색
- 이행부처: 외교부(KOICA), 기획재정부

## 참고문헌

- 경희대학교 산학협력단. 2013. 경제발전경험 공유사업(KSP) 국제기구와의 공동컨설팅 평가 보고서. 기획재정부.
- 김은주·이환성. 2018. ODA 국별평가제도의 개선을 위한 메타평가 연구. 서울: 한국행정연구원.
- 김정민 외(한국농림협회컨설팅). 2019. KSP 국제기구 공동컨설팅 사업평가 및 개선방안. 기획재정부.
- 김종섭·김희연 (2016). 다자성양자원조: 다자원조의 양자화인가 양자원조의 다자화인가? 국가 사례의 제도적 접근, 국제지역연구, 25(1), 1-47
- 대외경제정책연구원(2019). 2019 재정사업 심층평가 : 다자개발협력사업군 효율화 방안
- 복권기금사업평가단. 2006. 복권기금사업 상위평가서 작성지침.
- 이대섭·허장·이윤정·김윤정. 2015. 『한국형 ODA 모델 중 농림업 분야 국제개발협력 프로그램 심화연구』. 한국농촌경제연구원.
- 이천우 외(₩웨더피아). 2018. WMO를 통한 개도국 지원 사업 평가. 기상청.
- 조정인 외(숙명여자대학교). 2017. 유네스코 저개발국 교육발전기금 성과 모니터링 연구. 교육부·한국연구재단.
- 이환성. 2010. 복권기금사업 메타평가에 관한 연구. 한국행정연구 19(2): 39-63.
- KOICA. 2018. KOICA 멀티바이사업의 전략적 활용강화 방안. 성남:한국국제협력단
- Australian Government DFAT, Final Aid Quality Check Template
- BMZ (2013). Strategy Paper 7 “Guiding Principles for Multilateral Development Policy”
- BMZ (2016). Position Paper “BMZ Mapping of Multilateral Organisations engaged in Development (BMAP) - Summary of Process”
- BMZ (2019). Position Paper “BMZ priorities for a strong European and multilateral development policy”
- DFAT (2020). Aid Programming Guide
- FAO. 2020. 「Resources Partnerships Impact 2020」. Rome: FAO.
- FAO. 2020. 「Capacity development and experience sharing for sustainable rice value chain development in Africa through South-South Cooperation : Project findings and Recommendations」 (RAF:GCP/RAF/497/ROK). FAO.
- FAO. 2020. 「Strengthening the Production, Processing and Marketing of Rice in Burkina Faso, Cote D’Ivoire and Nigeria」  
<http://www.fao.org/3/cb1092en/CB1092EN.pdf>
- FAO. 2019. 「Burkina Faso and FAO: Partnering in the fight against hunger and poverty」. <http://www.fao.org/3/a-bc306e.pdf>
- FAO. 2018. 「Cote D’Ivoire and FAO: Ensuring food and nutrition security in the face

of climate change」. <http://www.fao.org/3/au901e/AU901E.pdf>

FAO. 2013. 「FAO Country Programming Framework (CPF) Federal Republic of Nigeria」. <http://www.fao.org/3/a-au053e.pdf>

Gulrajani, N. (2016). Bilateral versus multilateral aid channels. Strategic choices for donors. London: Overseas Development Institute.

Government Offices of Sweden (2017). Sweden Strategy for Multilateral Development Cooperation.

MOPAN. 2019. 「MOPAN Assessments: Food and Agriculture Organization (FAO) 2017-2018 Performance Assessments」. MOPAN.

OECD (2016). Evaluation Systems in Development Co-operation : 2016 Review

OECD (2018). Multilateral Development Finance: Towards a New Pact on Multilateralism to Achieve the 2030 Agenda Together, OECD Publishing, Paris

Reinsberg, B. (2017). Five steps to smarter multi-bi aid: A new way forward for earmarked finance. London: Overseas Development Institute.

Sida (2019). portfolio overview 2019: Sida's multi-bi support.

#### 웹사이트

농림축산식품부 <https://www.mafra.go.kr/mafra/1271/subview.do> (접속일: 2020.11.30.)

Africa Rice <https://www.africarice.org/gem-rice-parboiler> (접속일: 2020.11.29.)

OECD Stats. <https://stats.oecd.org/> (최종접속일: 2020.10.23.)

호주 외교부 웹사이트  
<https://www.dfat.gov.au/aid/how-we-measure-performance/ode/current-work/Pages/current-wo> (접속일: 2020.7.29.)

#### 기타자료

Sida 인터뷰 자료 (인터뷰 일시. 2020.9.22.)