평가자료
평가 2024-01-026

OPEN 공공누리 출처표시 상업용금지 변경금지 공공저작물 자유이용허락

DR콩고 뉴딜 이행 촉진을 위한 거버넌스 및 공무원 역량강화 사업 (2017-2019/200만불)

2023. 10.

KOICA 한국국제협력단

WORLD FRIENDS KOREA

DR콩고 뉴딜 이행 촉진을 위한 거버넌스 및 공무원 역량강화 사업 (2017-2019/200만불)

2023. 10.

에스피알앤에이(주)

평가보고서 관련 공지

책임 평가자 박소희는 KOICA 본부 및 DR콩고 사무소, 사업수행기관 UNDP, 협력국 DR콩고 정부 등 이해관계자의 도움으로 'DR콩고 뉴딜 이행 촉진을 위한 거버넌스 및 공무원 역량강화 사업(2017-2019/200만불)' 종료평가를 수행하였습니다. 동 보고서는 책임 평가자인 박소희의 주도하에 작성되었으며, 평가내용 및 편집 일체에 대한 책임은 평가자에게 있습니다.

평가 완료일 : 2023년 11월 03일

평가자

책 임 평 가 자 : 박 소 희 (에스피알앤에이(주))
분 야 전 문 가 : 김 종 섭 (서울대학교 교수)
평 가 보 조 원 : 진 세 은 (평가 지원)

평가 품질심의 완료일 : 2023년 11월 21일

평가품질 등급 : B

용역종합 등급 : B

독립평가패널

위 원 장 : 김 태 균 (서울대학교 국제대학원 교수)
외 부 위 원 : 곽 재 성 (경희대학교 국제대학원 교수)
외 부 위 원 : 김 주 자 (대한적십자사 본부장)
외 부 위 원 : 윤 해 진 (KDS 국제농업개발센터 센터장)

본 보고서의 평가결과, 해석 및 결론은 한국국제협력단 사업수행 관계자의 의견과 일치하지 않을 수 있습니다. 동 보고서의 사실관계에 대한 평가팀과 피평가자(KOICA 및 사업수행기관) 간 이견이 접수된 경우, 해당 내용은 본문에 삽입된 사실관계확인서를 통해 확인하실 수 있습니다.
또한 동 보고서는 KOICA 독립평가패널의 평가 품질검토 심의를 거쳤습니다. 품질 등급이 A~C인 보고서는 품질 기본 요건을 갖춘 보고서이며, 품질 등급이 D인 경우 품질 요건에 미부합하는 보고서로 사업평가등급을 제외한 본문만을 공개하오니 참고하시기 바랍니다.

본 연구보고서의 내용은 출처와 집필자 명시 하에 인용이 가능하며, 아래와 같이 표기 바랍니다.
박소희. 2023. DR콩고 뉴딜 이행 촉진을 위한 거버넌스 및 공무원 역량강화 사업 평가보고서. 성남:한국국제협력단.

목 차

평가 등급 결과표 ····· v

피평가자 의견서 ····· xi

제Ⅰ장 평가결과 요약 ····· 1

1. 국문 요약 ····· 3

제Ⅱ장 사업개요 ····· 7

1. 사업 추진 배경 ····· 9
2. 사업개요 (사업개요서 최종본 사용) ····· 11
3. 사업설계매트릭스(PDM) ····· 13

제Ⅲ장 평가개요 ····· 17

1. 평가 기본 정보 ····· 19
2. 평가 단계 ····· 21
3. 평가매트릭스(Evaluation Matrix) ····· 22
4. 평가방법 ····· 25
5. 평가의 한계 및 극복방안 ····· 34
6. 평가팀 구성 및 시행체계 ····· 35

제Ⅳ장 성과 달성도 ····· 37

1. 성과달성 요약표(평가팀 삼각측량 결과 - 파란색: 부분 달성, ▧+빨간색: 사실상 미달성) ····· 39

제V장 기준별 평가결과 ····· 43

1. 적절성 ····· 45
2. 일관성 ····· 52
3. 효과성/영향력* ····· 55
4. 효율성 ····· 68
5. 지속가능성 ····· 75
6. 범분야 이슈 ····· 76

제VI장 결론 ····· 77

1. 결론 ····· 79
2. 작동요인 및 비작동 요인 ····· 82
3. 환류과제 및 교훈 ····· 88

첨부 / 91

1. 평가결과 영문 요약 ····· 93
2. 현지(원격)조사 개요(출장자·출장일정·출장지) ····· 97
3. 일별활동내역(주요 협의내용 및 평가활동 정리 서술) ····· 99
4. 면담자 목록 및 주요 면담 질문 ····· 109
5. 설문조사지 및 설문조사 결과 ····· 110
6. 참고문헌 ····· 118
7. 평가 안내문 ····· 120

표 목차

| 표 3-1 | 사업 산출물 ····· 19
| 표 3-2 | 평가매트릭스 ····· 22
| 표 3-3 | 문헌조사 대상 문서 ····· 26
| 표 3-4 | 사업 관련 이해관계자 면담조사 ····· 27
| 표 3-5 | 면담 조사 주요 내용 ····· 29
| 표 3-6 | 조사 주요 내용 ····· 30
| 표 5-1 | 취약성 스펙트럼에 따라 분석한 DR콩고의 국가 취약성(2016) ····· 47
| 표 5-2 | KOICA 취약국 지원 중기이행전략(2017-2019) 중 취약국 지원 5대 원칙 ·· 48
| 표 5-3 | UNDP DR콩고 국가 프로그램 목표 체계 ····· 50
| 표 5-4 | 멀티바이 사업 시 고려해야 할 국제기구 전문성에 따른 분석 결과 ····· 50
| 표 5-5 | 사업계획 변경 상황 및 관련 필요 문서 ····· 56
| 표 5-6 | 4개 현지어로 번역한 뉴딜 관련 정보 일부 발췌 ····· 58
| 표 5-7 | 7개 주 정부 개발 계획 내 PSGs 분석내용 확인 결과 ····· 59
| 표 5-8 | 일부 주 정부 PSGs 분석내용 확인 결과 ····· 61
| 표 5-9 | 문화예술부 공무원 퇴직 및 신규 채용 관련 상세 정보 ····· 65
| 표 5-10 | 사업 예산 대비 실제 집행 내역 ····· 68
| 표 5-11 | 사업 수행계획 대비 실제 이행 시기 ····· 70
| 표 6-1 | 뉴딜 수행 관련 기본원칙에 기반한 동 사업 활동 분석 결과 및 변경 내역(TO-BE 모델) · 86

그림 목차

| 그림 2-1 | 사업 대상지 ····· 10
| 그림 3-1 | 사업 종료평가 단계 ····· 21
| 그림 3-2 | 자료의 삼각측량법(Triangulation of sources) ····· 25
| 그림 3-3 | 취약국 개입을 위한 뉴딜 3대 축 ····· 32
| 그림 3-4 | 뉴딜 수행 관련 기본 원칙 ····· 33
| 그림 5-1 | KOICA DR콩고 국가지원계획(CP) ····· 49
| 그림 5-2 | 뉴딜 인식증진 관련 배포 물품 일부 ····· 57
| 그림 5-3 | AIMS 홈페이지 및 대시보드 화면 캡쳐 ····· 62
| 그림 5-4 | 워크숍 상세 일정 및 설문조사서 ····· 64

약 어 표

*알파벳순

약어	술어	한글명칭
AIMS	Aid Information Management System	원조정보관리체계
CSOs	Civil Society Organizations	시민사회
CPS	Country Partnership Strategy	국가협력전략
CPD	Country Program Document	국가계획
DRC	Democratic Republic of the Congo	콩고 민주 공화국
DCRE	Directorate of Coordination of Foreign Resources	해외 원조 관리국
FSA	Fragility-sensitive approach	취약성 고려 접근
FSI	Fragile State Index	취약국가지수
[1)]FOCUS	Fragility Assessment, One Vision & One Plan, Compact, Use, Support Political Dialogue & Leadership	취약성 평가, 하나의 비전 및 계획, 이행협약, 활용, 정치적 대화와 리더십
HDP	Humanitarian-Development-Peace	인도주의-개발-평화
[2)]IDPS	International Dialogue on Peacebuilding and Statebuilding	평화 구축을 위한 국제 대화
IDPs	Internally Displaced People	국내 실향민
IFIs	International Financial Institutions	국제 금융 기관
IGSD	Inclusive Growth and Sustainable Development	포용적 성장과 지속가능한 개발
INCAF	The International Network on Conflict and Fragility	분쟁 및 취약성 국제 네트워크
IEC	Information Education and Communication	정보교육 및 소통
KOICA	Korea International Cooperation Agency	한국국제협력단
MoP	Ministry of Planning	기획부
MoCA	Ministry of Culture and Arts	문화예술부
MDGs	The Millennium Development Goals	새천년 개발목표
OCDD	Observatoire Congolais du Développement Durable (Congolese Sustainable Development Observatory)	지속가능발전 관측국
PCP	Project Concept Paper	사업제안서
PNSD	National Strategic Development Plan (Plan Stratégique National de Développement)	국가 개발계획
PGAI	Aid and Investment Management Platform (Plateforme de Gestion de l'Aide et des Investissements)	원조 관리 플랫폼

1) FOCUS는 분쟁 및 취약국이 스스로 취약성에서 벗어 날 수 있도록 수원국 주도 및 주인의식에 기초한 다섯 가지 '사업수행방식'인 취약성 평가, 하나의 비전 및 계획, 이행 협약, 활용, 정치적 대화와 리더십 지원 제시

2) 취약성 해소를 위해 취약국, 공여기관, 시민사회가 참여하는 최초의 정치적 대화채널로 2008년 설립

약어	술어	한글명칭
3)PSGs	Peacebuilding and Statebuilding Goals	평화구축 및 국가건설 목표
SDGs	Sustainable Development Goals	지속가능한 개발목표
4)TRUST	Transparency, Risk Sharing, Use Country Systems, Strengthen Capacities, Timely Predictable Aid	투명성 제고, 위험분담, 취약국 스템 활용, 역량강화, 시의적절하고 예측가능한 원조
UNDP	United Narions Development Programme	유엔개발계획

3) PSGs는 평화구축과 국가 건설 목표를 뜻하며 분쟁 및 취약성 해소를 위한 5가지 목표로 정당한 정치, 안보, 정의, 경제적 토대, 조세수입 및 서비스 제시

4) TRUST는 공여기관과 수원국 간의 상호 신뢰와 강력한 파트너십을 토대로 PSGs와 FOCUS를 달성하기 위한 다섯 가지 '행동 원칙으로 투명성 제고, 위험분담, 취약국 시스템 활용, 역량강화, 시의적절하고 예측가능한 원조 제시

평가 등급 결과표



평가 등급 결과표

ㅇ 평가대상 사업명: DR콩고 뉴딜 이행 촉진을 위한 거버넌스 및 공무원 역량강화 사업 (2017-2019/200만불)

평가 기준	핵심 질문	점수		산정이유
1. 적절성	• 사업은 이해관계자의 주요 정책 및 수요(needs), 우선순위를 반영하여 설계(design)되었는가?	3	/4점	뉴딜 정책(PSGs, FOCUS, TRUST)의 DR콩고 이행을 위한 국가 로드맵, 한국 HDP 넥서스 등의 국내외 정책에 부합함. 단, 취약국 사업으로 과학적 방법에 기반한 사업 분석 및 설계는 부재함.
	• 내·외부 상황변화에 맞추어 사업 설계를 적절히 관리 및 유지하였는가?	2	/4점	대선으로 인한 정세 불안, COVID-19로 사업 기간을 연장하였으며, 목표한 정량적인 산출물을 일부 달성하였으나, 일부는 증빙 자료가 미흡
	적절성 평점(a)	2.5	/4점	
2. 일관성	• (내적 일관성) 한국 정부, 국내 타 기관, KOICA 타 사업, 주요 국제규범 및 기준과의 상호보완성, 조화/조율, 부가가치를 고려하여 사업을 추진했는가?	2	/4점	코이카 박물관 사업과 연계해 뉴딜 사업 발굴 시 문화전략 수립, 문화부 퇴직 제도 지원 등을 넣었으나, 해당 요소가 뉴딜 사업과 논리적으로 연결되지 않음.
	• (외적 일관성) 현지 내 타 주체(타 공여기관, 협력국 정부 및 민간분야)의 개입과 상호보완성, 조화 및 조율, 부가가치를 고려하여 사업을 추진했는가?	2	/4점	사업 기획 및 추진 단계에서 타 개입에 대해 인지하였음에도 연계 및 조율 시도가 확인되지 않음. 다만, 타 개입과의 중복 및 상호충돌은 확인되지 않음.
	일관성 평점(b)	2	/4점	
3. 효과성	• 사업의 직접적, 일차적 산출물(output)을 계획한대로 달성하였는가?	2	/4점	하나 이상의 산출물(output)을 일부 달성하지 못하였으며, 해당 사유의 불가피성 및 타당성이 일부 인정되나 사업의 성과 및 목표 달성에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 높음.
	• 사업의 중장기 성과(outcome) 및 목표(goal)를 달성하였거나 달성할 것으로 예상하는가?	2	/4점	최종 PDM 내 일부 성과(outcome)을 달성하였거나 달성할 것으로 예상되나, 사업 기획단계에서 설정한 당면과제의 해결과 최종목표 달성 가능성은 현시점에서 뚜렷하게 확인되지 않음.
	• 해당 사업 사회적 소외계층을 포용하여 형평성있게 성과를 달성하였는가?	3	/4점	기획부, 문화부 신규 채용 인력의 25%를 여성으로 고용하고자 하는 목표는 설정했으나 실제 사업 수행시 여성 고용은 14%에 그침.
	효과성 평점(c)	2.3	/4점	

평가 기준	핵심 질문	점수		산정이유
4. 효율성	• 사업은 경제적이고 시의적절한 방식으로 추진되었는가?	3	/4점	계획 대비 사업 기간 및 예산 활용에 소폭 조정사항(취약성 분석 항목에 대한 증액은 콩고 정부 요청을 반영한 것으로 사업 목표를 고려했을 때 적절하다고 판단)이 있으나, 그 필요성 및 불가피성이 인정됨.
	• 사업은 주요 투입 및 활동 간 균형, 상호작용을 고려하여 효율적으로 추진되었는가?	2	/4점	사업 주요 투입 및 활동 간 균형을 별도로 고려하지 않았으나, 사업 성과에 유의미한 영향을 미치지 않음.
	효율성 평점(d)	2.5	/4점	
5. 지속 가능성 (준비도)	• 협력국 내 시스템, 조직 및 이해관계자는 사업 편익이 지속될 수 있는 재정적, 경제적 자립역량 및 위기대응능력을 갖추었는가?	2	/4점	사업 성과 지속을 위한 수원국의 의지는 확인되나, 이를 위한 예산 및 인력확보 계획이 구체적으로 마련되어 있지 않아 지속가능성을 담보하기 어려움.
	• 사업 편익이 장기적으로 지속될 수 있는 제도적, 사회적 환경이 갖추어졌는가?	2	/4점	현 시점에서의 사업 성과는 일정 부분 확인되나, 향후 사업 성과 지속 및 확장을 위한 별도 조치가 확인되지 않음.
	지속가능성 준비도 평점(e)	2	/4점	
종합 점수 (a+b+c+d+e)		11.3		
종합 평가 등급		부분 성공적		
KOICA 평가등급		E		

x DR콩고 뉴딜 이행 촉진을 위한 거버넌스 및 공무원 역량강화 사업(2017-2019/200만불)

피평가자 의견서



피평가자 의견서

□ 환류과제검토서/사실관계확인서 작성 안내

1. 평가개요

○ **(평 가 명)** DR콩고 뉴딜 이행 촉진을 위한 인사제도 정비 및 거버넌스 강화사업(UNDP, 2017-2021/200만불)

○ **(평가기간)** 2023.5-2023.10.

○ **(평 가 자)** 박소희, 에스피알앤에이(주)

2. 작성 방식

○ 평가 제언을 반영한 피평가부서(혹은 환류과제 이행부서)의 환류과제 검토 결과 제시 및 평가보고서 내용에 대한 사실관계 확인

※ 환류과제검토서/사실관계확인서 작성 지침
사실이 아닌 것은 상세 설명하되, 평가 독립성 확보를 위해 해당 내용의 반영 여부 결정은 평가팀에 일임합니다.
독자들은 사실관계 확인서를 통해 평가자의 주장과 우리 측의 설명 내용을 보고 스스로 판단합니다.
평가실에서는 이러한 이견을 공식화하여, 1) 평가자의 의견이 일방적으로 여론으로 조성되는 것을 방지하며, 2) 일부 평가자들이 평가보고서에 대한 수정·반영 요구를 독립성 침해로 문제 제기하는 것을 막고, 3) 평가자들이 해당 의견 반영 과정을 학습의 기회로 삼아, 중장기적으로 더 구체적인 근거를 제시하면서 평가 결과를 기술하도록 유도하고자 합니다.

3. 피평가자의견서 공개 방식

○ (사실관계 확인서) 사실관계확인서는 최종점검회 시 평가팀에 일차적으로 공유되며, 보고서에 반영되지 않은 내용은 해당 평가보고서와 함께 공개됨.

○ (환류과제 검토서) 전체 평가 환류과제 이행목록은 연 1회 평가 홈페이지를 통해 공개함(개별공개 X).

○ (기타) 환류과제의 이행점검 기능 강화 및 운영 효율화를 위해 2022년부터 제도 개선, 지침 마련 등 별도의 조치(Action)가 필요하지 않은 경우 연 1회 분야별로 종합 분석 및 가공하여 분야 교훈 리포트로 공개함.

| 표 | 사실관계 확인서

연번	해당 페이지	주요 평가내용	피평가자 의견	피평가자 (해당부서)
DR콩고 뉴딜 이행 촉진을 위한 인사제도 정비 및 거버넌스 강화사업				
1	28	• 사업계획 변경 상황 및 관련 필요 문서	• 2018년 반기보고서, KOICA-UNDP 약정 변경, 2020 반기보고서 자료 추가 제출 • KOICA 변경 집행계획의 경우, 사업 기초 정보 및 예산 변경 없이 코로나19로 인한 잔여 과업 이행을 위한 사업 기간 연장의 건으로 2020년 3차 사업계획 변경 요청 제출함	DR콩고 사무소

1) 환류과제 수용 시 환류과제검토서

No.	평가 제언(평가보고서 발췌)	환류과제	이행계획		피평가자 (환류과제 이행부서)
			세부 이행방식	과제 이행 예상 시기	
DR콩고 뉴딜 이행 촉진을 위한 인사제도 정비 및 거버넌스 강화사업					
	(사업관리/집행) 국제기구의 사업 성과관리 역량 부족, 기구 내 담당자 역량이 다소 미흡	• 외부 용역/전문가를 통해 국제기구 활동에 대한 정기적이고 철저한 성과관리(모니터링) • 사업 착수 전 국제기구 담당인력/부서의 관련 전문성 보유 여부, 사업 기간 담당 가능 여부 등에 대한 면밀하게 분석	• 국제기구 자체적인 평가 체계를 보유하고 있으며, 이에 대한 리뷰형 평가를 실시 중이며, 기구의 평가 체계에 대해서는 다공여국 주체로 MOPAN 평가 등을 통해 평가 중 • 국제기구 선정 시 현장 사무소의 인력 및 전문성에 대한 검토를 기 실시 중임. 2024년도 분쟁 및 취약국 사업 형성 시 개선 방안 검토	• 2024년 중	사업전략기획실 (다자협력인도지원실)
	(평가 관련) UNDP가 제출한 평가 보고서가 양적·질적으로 충분하지 않아 이를 바탕으로 메타 평가를 수행하기 어려움(NDP 자체 종료평가 보고서가 단순 만족도 조사 수준에 그쳐 활용할 수 있는 자료가 거의 없었으나 현지 조사 제외 사업으로 분류됨.).	• 유사 상황에 즉각적으로 대응할 수 있는 별도 예산 편성 등을 통해, 추후, 유사 상황 발생 시, 개도국의 경우 (특히, 취약국), 온라인으로 소통하기 어려움에 따라, 현지 조사를 추가하는 것이 필요해 보임. • 평가실 자체적으로 국제기구 제출 평가 보고서에 대한 품질평가 수행 및 평가 결과를 바탕으로 평가 용역 범위 결정	• 향후 취약국 사업 평가의 경우, 안전상의 이유로 입국이 불가한 상황을 제외하고는 가급적 출장을 통한 현지조사를 실시할 예정임	• 2024년 평가 용역부터 적용	평가실

No.	평가 제언(평가보고서 발췌)	환류과제	이행계획		피평가자 (환류과제 이행부서)
			세부 이행방식	과제 이행 예상 시기	
	(사업설계) 사업 구성요소에 사업의 근본적인 목표인 '뉴딜 이행'과 상관없는 '문화전략 수립' 및 '퇴직제도 지원' 등을 포함함.	• 취약국 사업 발굴 및 기획 시, 국제기구 사업기획 전문가, 분야전문가와 예비조사를 필수로 지정하여 체계적인 조사 및 사업 논리모형 수립(사업 규모에 맞게 충분한 전문가 구성. 예: 조사총괄(국제기구사업기획 전문가) 1, 분야전문가 2, 분야전문가 지원 1, 성과관리 1, 조사지원 1 등)	• 2024년도 분쟁 및 취약국 사업 형성 시 환류 과제 고려하여 반영 방안 검토	• 2024년 중	사업전략기획실 (다자협력인도지원실)

2) 환류과제 불수용 시 환류과제검토서

No.	평가 제언(평가보고서 발췌)	환류과제	불수용 사유	피평가자 (환류과제 이행부서)
(UNODC 감비아 형사절차 및 수감시설 개혁을 통한 법집행 강화사업)				
		• 의견 없음		

제 I 장

평가결과 요약

1. 국문 요약



제Ⅰ장 평가결과 요약

1. 국문 요약

1) 평가팀 구성 및 평가방법

○ 평가팀 구성

평가팀구성	이름/소속/직함	담당업무
평가책임자 (평가 전문가)	박소희 에스피알앤에이(주) (국제학 박사)	평가수행 총괄
분야전문가 (교정/형사사법)	김종섭 서울대학교 (경제학 박사)	개발정책 평가 담당
평가보조원	진세은	평가 실무 지원

○ **(평가방법)** 본 평가는 종료평가로, 변화이론 및 DAC 5대 기준(영향력 제외)을 바탕으로 평가 질문(매트릭스)을 작성, 이를 위한 근거를 다양한 자료수집 방법(문헌조사, 면담 조사, 설문 조사 등)을 활용해 수집, 삼각측량에 기반한 근거 분석을 통해 사업 설계 및 집행 내용(산출물)을 평가하였음.

2) 평가 대상 사업

○ DR콩고 뉴딜 이행 촉진을 위한 거버넌스 및 공무원 역량강화 사업(2017-2019/200만불)

3) 평가 최종 결과

○ 5개 항목(적절성, 일관성, 효과성, 효율성, 지속가능성)에 대한 평가팀의 평가결과는 11.3점(부분 성공적)임.

4) 기준별 평가결과 요약

○ **(적절성)** 동 사업은 HDP Nexus의 실행을 수단인 '취약국 및 취약 상황 개입을 위한 뉴딜'의 이행을 중심으로 하여 국제사회 전략과의 연계성이 높음. 사업의 핵심이 뉴딜 이행을 지원하는 것임에 따라, SDGs 16과의 부합성이 높음. 2016년 수립한 뉴딜 이행을 위한 국가 로드맵의 핵심 내용 중 하나는 취약성을 분석하고 개발계획을 수립하는 것으로 해당 활동으로 구성된 동 사업의 수요 부합성이 매우 높음. DR콩고의 CP 두 번째 핵심 프로그램이 '평화로운 삶의 기반 조성을 위한 평화 구축'이며 동 사업은 평화 구축뿐 아니라 개발 및 인도적 지원도 포괄하고 있음에 따라, 해당 전략 목표 부합성이 높음. 변화이론을 통해 점검한 결과, 사업이 목표한 바를 달성하기 위해서는 보다 체계적인 사업 활동 구성 및 성과체계 수립이 요구됨. DR콩고 정부 부처 중 문화예술부의 경우, 뉴딜 이행에 관한 인지제고는 필요하나 주요 이행파트너로 선정한 것은 다소 적절치 않은 것으로 판단함.

○ **(일관성)** KOICA의 DR콩고 사업 중 가장 대규모로 손꼽히는 국립박물관 사업과 연계해 공무원 퇴직에 관한 요소를 넣어 연계하고자 하였으나 국립박물관 또는 공무원 퇴직제도와 성격이 달라 이를 통한 시너지를 기대하기 어려움. 다만 부산파트너십/취약국 및 취약 상황 개입을 위한 뉴딜(2011년) 이행을 위해 선결되어야 하는 취약국의 취약성 분석과 이에 기반한 중앙 및 지방 정부의 정책 수립을 지원한 점은 긍정적으로 판단됨. USAID와 DFID도 DR콩고에서 평화 및 민주제도 구축과 관련한 활동을 하였으나 직접적인 연계 근거는 확인하기 어려움.

○ (효과성/영향력) 당초 계획에 따라, 7개의 주 정부 개발계획에 PSGs 분석을 반영하여 계획을 수립함. 7개 주를 대상으로 계획한 취약성 분석 및 평가를 DR콩고 중앙정부 요청에 의거, 18개 주로 확대 이행하였으며, 향후 7개 주와 같이 주별 개발계획을 수립할 수 있는 바탕을 마련했다는 점에서 긍정적으로 평가함. 뉴딜 정보교육자료 현지어 번역 및 확산을 분석한 결과, 인식 제고 대상 파악, 선택한 소통 방법, 정보 정리 및 번역 등은 비교적 명확하나, 모니터링 및 평가 계획의 경우 다소 미흡함. 취약성 평가 및 개발계획 작성 관련 교육의 강의자는 UNDP 컨설턴트 및 기획부 공무원이었으며 강의 기간이 다소 짧아 기술적 역량 강화에는 한계가 있었으나 강의자가 공동으로 문서 작성을 하였으며, 필요시 지속적인 소통을 통해 자문을 얻을 수 있었음. 원조정보관리체계 모니터링 웹 포탈(AIMS)은 신규 플랫폼이 아닌 기존 원조정보 모니터링 플랫폼의 재구축 버전이고, 2023년 10월 실제 사용하지 않고 있는 것으로 보이며, 재구축 시점인 2021년을 기점으로 업데이트되지 않음. DR콩고 국립박물관 연구소(IMNC)의 26명의 임직원이 당초 계획과 같이, 절차에 따라 퇴직하고 퇴직금(인당 약 6~7,000불)을 수령하였으나 뉴딜 이행과 직접적인 연관이 있다고 보기 어려움.

○ (효율성) 당초 계획된 사업비(200만 불) 범위 내에서 집행이 완료되었으며, 당초 집행계획 대비 취약성 분석 및 결과 공유 항목이 두 배 이상 증가(약 25만불)하였는데 이는 대상 주를 7개에서 18개로 확대하며 늘어난 것임. 늘어난 예산은 문화예술부 공무원 퇴직금, 사업 운영비를 줄여 충당함. 성과(outcome) 및 산출물(output) 지표 중 일부 지표는 적절하지 않음에 따라 질적인 판단을 할 수 있는 지표의 설정이 필요함. UNDP의 경우, DR콩고에 광범위한 네트워크를 보유하고 있으며 정책 및 활동 등 다양한 개발 활동 및 사업을 수행하는 기구임에 따라 동 사업의 주제인 뉴딜 정책의 이행 지원에 적합한 기구로 판단됨.

○ (지속가능성) DR콩고는 평가 시점인 2023년 기준 취약 지수(Fragile States Index, FSI) 기준 전 세계 4위로 취약 지수가 매우 높음에 따라, 관련된 정부 예산 및 거버넌스가 충분하다고 보기 어려움. 동 사업수행을 통해 전국 26개 주(州) 중 18개의 취약성에 대해 평가하고, 7개 주가 이를 바탕으로 개발 계획을 수립했을 뿐만 아니라, 정부 관계자, 시민사회 및 학계 일부도 이에 대한 인식을 높였음에 따라, 취약성 개선을 위한 기본 바탕을 마련했다고 판단함. 다만, 취약성 평가는 지속적인 업데이트 및 공유(원조관리시스템(포탈))가 필요한 작업이나 이를 위한 정부 차원의 재정적 역량이 미비하고, 사후관리 관련, 현재 UNDP 담당자 중 KMCO는 동 업무에서 제외되었고 M&E Officer는 타 국가사무소에서 근무함에 따라, 충분한 인력과 재원을 확보했다고 보기 어려움.

5) 교훈 및 제언사항

○ (교훈) 단순한 일회성 인식개선이 아닌 실제 사업의 목표를 장기적으로 달성할 수 있는 상설교육이나 교육 전문가 등의 자문을 통해 지속가능성 있는 활동 기획이 요구됨. 또한 사업 설계 시, 준위 및 달성 가능성, 검증지표에 대해 보다 체계적인 분석을 바탕으로 할 필요가 있음. 공무원 퇴직프로그램은 동 사업 성과달성과 무관한 내용임. 국제기구가 집행하는 사업의 경우 기구가 제출한 보고서를 수용할 수밖에 없는 한계로 개별 활동에 대한 양적/질적 평가가 어려우므로 구체적 활동 내역이 담긴 증빙자료를 확보할 필요가 있음.

○ (제언) 취약국의 경우, 다양한 변수에 따라 사업기획 시 내용/예산/기간이 연장될 가능성을 고려하여 사전에 철저한 분석 및 설계가 필요함. 국제기구 협력사업의 경우, 사업 착수 전 기구 담당 인력/부서의 관련 전문성 보유 여부, 사업 기간 담당 가능 여부 등에 대해 면밀히 분석하여 계획한 목표를 달성할 수 있는지에 대한 판단이 필수적임. 또한, 취약국 사업 발굴 시, 국제기구 사무소 – KOICA 사무소 간 소통 체계 및 빈도를 보다 구체적으로 KOICA-국제기구 간 MOU에 명시할 필요가 있으며, 예비/기획 조사 시 제안서상의 소통 체계를 실행할 여건이 되는지 확인하여 KOICA 사무소가 없는 국가에서의 사업을 효율적이고 효과적으로 수행할 수 있도록 해야 함.

제Ⅱ장

사업개요

1. 사업 추진 배경
2. 사업개요 (사업개요서 최종본 사용)
3. 사업설계매트릭스(PDM)



제Ⅱ장 사업개요

1. 사업 추진 배경

○ 취약국 개입을 위한 논의는 2011년 부산 세계 개발 원조 총회에서 이루어졌으며 취약국 지원에 관한 국제사회 지침인 '뉴딜(2011)'이 발표됨. 이에 국제사회는 뉴딜의 세 가지 축인 PSGs, FOCUS, TRUST를 토대로 취약성을 해소하기 위한 사업을 여러 국가에서 실행함. DR콩고는 자발적으로 취약성을 인정하고 뉴딜 담론을 주도한 국가인 g7+중 하나임.

○ g7+은 취약성 평가를 위한 도구로 취약성 스펙트럼을 고안함. 취약성 스펙트럼은 취약성을 5개 단계로 구분하여 5개 항목에 대해 평가하였으며 DR콩고의 경우 2016년 취약성은 5개 항목 중 1개 항목 위기 단계, 4개 항목 재건 단계로 2013년 3개 항목 위기 단계, 2개 항목 재건 단계에 비해 다소 해소되었으나 여전히 취약성이 심각한 상태임.

○ 벨기에에서 1960년 독립한 이후에도 DR콩고는 지속적인 정치적 혼란을 겪어왔고, 2015년 이래 대통령 3선 개헌 움직임 및 집권 연장 시도, 2016년 말 대선 일정 지연 등으로 사업 형성 당시 정세 불안이 가중되었음.

○ 2015년 DR콩고는 11개 주에서 26개 주로 행정구역을 개편하고 지방 단위 거버넌스 촉진 및 민주화를 위해 노력하고 있으나 지방 정부 예산 교부액 부족, 신규 인력 선출 및 배치 등으로 인해 지방 정부 기능이 마비되어 국가 운영에 어려움을 겪음. 이에 거버넌스 확립 및 공무원 역량 강화와 관련한 지원이 필요함.

| 그림 2-1 | 사업 대상지



출처 : 영문 Project Document
주 : 킨샤샤, 탕가니카, 카사이, 마니에마, 북키부, 남키부, 에콰퇴르, 남우방기 주

2. 사업개요 (사업개요서 최종본 사용)

<table>
<tr><th></th><th>구 분</th><th colspan="2">내 용</th></tr>
<tr><td rowspan="8">사업
개요</td><td>사업명(국문)</td><td colspan="2">▣ DR콩고 뉴딜 이행 촉진을 위한 거버넌스 및 공무원 역량강화 사업</td></tr>
<tr><td>사업명(영문)</td><td colspan="2">▣ Strengthening Governance and the Capacities of Public Servants to Accelerate NEW DEAL Implementation in DRC</td></tr>
<tr><td>사업 목적</td><td colspan="2">▣ DR콩고 7개 주요 부처 및 7개 지방, 시민사회 플랫폼, 학계 등의 뉴딜 관련 인식증진과 역량강화를 통한 '취약국 개입을 위한 뉴딜' 이행 준비 지원</td></tr>
<tr><td>사업대상지</td><td colspan="2">▣ 콩고민주공화국(DR콩고) 전국 단위 사업
- 중앙 정부 및 시민사회, 학계 역량강화와 커뮤니케이션 강화
- 가장 취약한 7개주(탕가니카, 카사이, 마니에마, 북키부, 남키부, 에콰퇴르, 남우방기)를 우선으로 뉴딜 관련 인식증진활동 추진</td></tr>
<tr><td>수원기관</td><td colspan="2">▣ 콩고민주공화국 기획부, 문화예술부, 7개 주정부</td></tr>
<tr><td>사업기간/
총 사업예산</td><td colspan="2">▣ 기간 : (당초) 2017-2019, (1차 변경) 2017-2020, (2차 변경) 2017-2021
▣ 총 사업예산 : USD2,000,000 (KOICA 분담 USD2,000,000/UNDP 분담 USD200,000)</td></tr>
<tr><td>직접 수혜자 수</td><td colspan="2">▣ 5,500명 (교육훈련 및 컨설팅, 코칭 받는 중앙 및 지방정부 공무원, 시민사회 플랫폼, 학계 인원)</td></tr>
<tr><td>사업분야
(KOICA 기준)</td><td colspan="2">▣ ④ 공공행정</td></tr>
<tr><td>사업분야
(FSI 지표 기준)</td><td colspan="2">▣ FSI (Fragile State Indicator) 공공 서비스</td></tr>
<tr><td rowspan="4">사업
세부
내용</td><td rowspan="4">지원 내역</td><td>취약성 해소를 위한 "하나의 비전, 하나의 계획(One vision, one plan)" 지방정부 차원까지 전파</td><td>▣ 소요예산 : 16.89만불
• (활동 1.1 : 6.61만불)뉴딜 개념, 우선순위, 절차, 조정 매카니즘에 대한 중앙/지방정부 차원의 이해도 증진을 위한 문화적 전략 수립, 현지어 번역 교재, 인식증진 교육 5,500명
• (활동 1.2 : 10.28만불) 7개 주정부 개발계획에 반영</td></tr>
<tr><td>평화구축 및 국가건설 목표(PSGs)를 활용한 뉴딜 이행 모니터링 체계 구축</td><td>▣ 소요예산 : 29.38만불
• (활동 2.1 : 19.10만불) 취약성 평가 결과 업데이트 데이터 수집, 타당화 워크샵, 지역단위와 이해관계자에 전파
• (활동 2.2 : 10.28만불) 취약성 평가 결과와 원조정보관리체계 모니터링 할 웹 포탈 생성</td></tr>
<tr><td>뉴딜 이행 촉진을 위한 정부, 시민사회, 학계의 역량 강화</td><td>▣ 소요예산 : 60.60만불
• (활동 3.1 : 5.88만불) PSGs와 취약성 평가결과를 7개 부처, 시민사회, 학계 전략계획에 반영
• (활동 3.2 : 40.00만불) 기획부 및 문화예술부 인사체계개혁 지원(퇴직/신규채용/교육훈련 총 100명)
• (활동 3.3 : 14.73만불) 취약국간 동료학습 통해 부산파트너십 및 뉴딜 이행을 위한 국가 로드맵 수립</td></tr>
<tr><td>사업관리 및 수행</td><td>▣ 소요예산 : 113.12만불
• (74.86만불) 프로젝트 매니저 파견, 현장 사무소 운영 등
• (19.78만불) 모니터링 및 평가, 의사소통, 홍보
• (3.67만불) 예비비
• (14.81만불) UNDP 수수료 (활동비의 8%)</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th></th><th>구 분</th><th>내 용</th></tr>
<tr><td>사업
세부
내용</td><td>수원국
분담사항</td><td>• 인사체계 개혁(안) 작성 및 이행(퇴직 처리 및 신규채용, 교육훈련 등)
• 평화구축 및 국가건설 목표(PSGs) 반영한 중앙 및 지방정부의 개발계획 수립 및 이해관계자와 지역사회로 공유
• 구축된 모니터링 시스템 통한 PSGs 관리</td></tr>
<tr><td>성과
관리</td><td>KPI
(Key
Performance
Indicator)</td><td>▣ 뉴딜 이행 준비도 : 이행해야 할 하나의 비전과 계획에 대한 준위별 이해도 일치, 중앙 및 지방의 전략문서에 하나의 비전과 계획의 반영 일관성, 이행할 인력 및 기관 역량강화, 이행에 대한 모니터링 체계 구축
<table>
<tr><th rowspan="2">성과지표</th><th colspan="2">실적 및 목표치</th><th rowspan="2">2021 목표치 산출 근거</th></tr>
<tr><th>2017</th><th>2021</th></tr>
<tr><td>평화구축 및 국가건설 목표(PSGs)를 지방개발전략 및 계획에 반영한 주정부 수</td><td>0건</td><td>7개</td><td>취약성 평가</td></tr>
<tr><td>평화구축을 위한 문화적 전략으로 인식증진 교육을 받은 인원수</td><td>0명</td><td>5,500명</td><td>7개 중요부처 및 7개주 인력 모수</td></tr>
<tr><td>평화구축 및 국가건설 목표(PSGs)를 활용한 뉴딜 이행 모니터링 체계</td><td>0개</td><td>1개</td><td></td></tr>
<tr><td>문화예술부 퇴직연령 도달/초과 공무원 중 퇴직(퇴직금 수령) 인원 비율</td><td>0%</td><td>30%</td><td>DR콩고 공공서비스 개혁안</td></tr>
<tr><td>기획부와 문화예술부의 신규채용인력 교육훈련과정을 수료하고 공식 채용된 청년 인력수</td><td>0명</td><td>50명
(여성 25%)</td><td>DR콩고 공공서비스 개혁안</td></tr>
<tr><td>국가 로드맵에 활용하기 위해 취약국 동료학습 메카니즘을 통해 획득한 교훈과 우수사례 매트릭스 작성 건수</td><td>0건</td><td>1건</td><td>국가 로드맵</td></tr>
</table></td></tr>
</table>

3. 사업설계매트릭스(PDM)

Narrative Summary (프로젝트 요약)	Verifiable Indicator (지표)	Means of Verification (입증수단)	Important Assumptions (외부조건)
Impacts(영향)			
DR콩고 뉴딜 이행 촉진을 위한 거버너스 역량 강화	뉴딜 이행협약 체결 기본방향 정립 (기초선 0건, 목표 1건)	최종 워크샵 결과보고서	▲ 사업기간 내 DR콩고 정권의 폭력적 전복, 내전 확산 등 취약성이 급격히 심화되는 사건이 발생하지 않는다.
Purpose/Outcome(성과)			
1. 취약성 해소를 위한 "하나의 비전, 하나의 계획"이 지방정부 차원까지 전파된다.	1. 평화구축 및 국가건설 목표(PSGs)를 지방개발전략 및 계획에 반영한 주정부 수 (기초선 0, 목표 7)	1. 각 주정부 전략 문서	▲ 작성된 비전과 계획에 대한 타당화와 이해관계자의 합의가 가능하다. ▲ PSGs를 모니터링할 권한의 기획부로의 귀속이 유지된다. ▲ 교육훈련 받은 인력의 Brain Drain이 없다.
2. 평화구축 및 국가건설 목표(PSGs)를 활용한 뉴딜 이행 모니터링 체계가 구축된다.	2. 좌동 모니터링 체계 수립건 수 (기초선 0건, 목표 1건)	2. UNDP 연례 보고서, 기획부 시스템 실사, 기획부 결과보고서	
3. 뉴딜 이행 촉진을 위한 정부, 시민사회, 학계의 역량이 강화된다.	3.1 뉴딜 이행을 통한 취약성 해소로의 변화를 이행할 적격 공무원으로 확보된 인원수 (기초선 0명, 목표 150명) 3.2 뉴딜 이행을 통한 취약성 해소로의 변화를 이행할 시민사회와 학계 인력으로 확보된 인원수 (기초선 0명, 목표 50명)	3.1 기획부 통계, 설문조사 3.2 기획부 통계, 설문조사	

Narrative Summary (프로젝트 요약)	Verifiable Indicator (지표)	Means of Verification (입증수단)	Important Assumptions (외부조건)
Output(산출물)			
1.1 뉴딜 개념과 우선순위, 절차, 조정 메카니즘에 대한 중앙/지방정부 차원의 이해도가 증진된다.	1.1.1 평화구축을 위한 문화적 전략 수립건수 (기초선 0건, 목표 1건) 1.1.2 지방 현지어로 번역된 정보교육 교/교보재수 (기초선 0건, 목표 10건) 1.1.3 평화구축을 위한 문화적 전략으로 인식증진 교육을 받은 인원수 (기초선 0명, 목표 5,500명)	1.1.1 문화부 전략 문서 1.1.2 문화부 및 기획부 결과보고서 1.1.3 UNDP 연례보고서, 설문조사	▲ 지방 현지어로 번역된 교육 교재/교보재와 문화적 전략이 국가정책의 통일성을 훼손하지 않는 선에서 지역화(localization)가 가능하다. ▲ PSGs와 취약성 평가 결과 반영한 개발전략 수립에 대한 UNDP의 컨설팅이 중앙/지방정부의 고유권한을 침해하지 않고 거부감을 유발하지 않는다. ▲ UNDP의 컨설팅 결과(피드백)이 환류되도록 독려할 인센티브 체계가 있다.
1.2 PSGs가 지방개발전략 및 계획에 반영된다.	1.2.1 PSGs를 주개발전략에 반영토록 이행계획을 수립한 주정부 수 (기초선 0개, 목표 7개) 1.2.2 PSGs를 반영한 개발전략을 수립한 주정부 수(기초선 0개, 목표 7개)	1.2.1 주정부 전략문서 1.2.2 주정부 전략문서	
2.1 취약성 평가 결과가 업데이트 되고 중앙 및 지방정부와 시민사회 플랫폼에 전파된다.	2.1.1 취약성 평가 결과를 업데이트할 데이터 수집이 실시된 건수 (기초선 0건, 목표 1건) 2.1.2 취약성 평가 및 타당화 작업 실시된 건수(기초선 0건, 목표 1건) 2.1.3 취약성 평가 결과에 대해 지역단위와 이해관계자에게 전파한 주정부 수 (기초선 0개, 목표 7개)	2.1.1 기획부 결과보고서 2.1.2 기획부 결과보고서 2.1.3 기획부 배포대장 및 교육결과 보고서	
2.2 취약성 평가 결과와 원조정보관리체계를 모니터링할 웹 포탈이 생성된다. (Aid Information Management System; AIMS)	2.2.1 생성된 취약성 평가 모니터링 웹 포탈 수(기초선 0개, 목표 1개) 2.2.2 생성된 AIMS 수 (기초선 0개, 목표 1개)	2.2.1 기획부 시스템 실사, 기획부 결과보고서 2.2.2 기획부 시스템 실사, 기획부 결과보고서	
3.1 PSGs 및 뉴딜 이행과 직접 연관된 7개 중요 부처, 뉴딜 과정에 참여하는 시민사회 플랫폼과 학계의 전략계획에 PSGs와 취약성 평가결과 활용 역량이 배양된다.	3.1.1 PSGs와 취약성 평가결과를 전략계획에 반영한 정부부처, 시민사회 플랫폼, 학계의 수(기초선 0개, 목표 9개) 3.1.2 역량강화 계획 수립된 건수 (기초선 0건, 목표 1건)	3.1.1 각 기관 전략 문서 3.1.2 기획부 역량강화 이행계획서	

Narrative Summary (프로젝트 요약)	Verifiable Indicator (지표)	Means of Verification (입증수단)	Important Assumptions (외부조건)
3.2 기획부와 문화예술부의 뉴딜이행 촉진을 위한 공공서비스 역량이 강화된다.	3.2.1 문화예술부 퇴직연령 도달/초과 공무원 중 퇴직 (퇴직금 수령) 인원 비율 (기초선 0%, 목표 30%) 3.2.2 기획부와 문화예술부의 신규채용인력 교육훈련 과정을 수료하고 공식 채용된 청년 인력수(기초선 0명, 목표 50명/여성 25%) 3.2.3 코칭 프로그램을 이수한 신규채용 청년 인력수 (기초선 0명, 목표 50명)	3.2.1 공공서비스부, 세계은행 결과보고서 3.2.2 공공서비스부, 세계은행 결과보고서	
3.3 취약국-취약국 협력 방식으로 g7+ 타국가의 교훈을 반영한 부산 파트너십 및 뉴딜 이행을 위한 국가 로드맵이 수립된다.	3.3.1 취약국-취약국 동료학습 워크샵/포럼에 참석한 DR콩고 인원수 (기초선 0명, 목표 20명) 3.3.2 국가 로드맵에 활용하기 위해 취약국-취약국 동료학습 메카니즘을 통해 획득한 교훈과 우수사례매트릭스 작성 건수 (기초선 0건, 목표 1)	3.3.1 UNDP 연례보고서 3.3.2 기획부 결과보고서	

Activities(활동)	**Input(투입물)/예산**
활동 1.1.1: 문화예술부에 평화구축을 위한 문화적 전략 수립을 지원한다.(컨설팅, 교육, 워크샵, 예산지원 등) 활동 1.1.2: 7개 주에 배포될 뉴딜 관련 정보교육 교재/교보재를 4개 대표 현지어로 번역한다. 활동 1.1.3: 평화구축을 위한 문화적 전략 배포 및 확산과 뉴딜 인식증진 활동을 실시한다. 활동 1.2.1: 기획부와 함께 PSGs를 주정부 차원 계획에 반영할 이행계획을 수립한다. 활동 1.2.2: 주의회 검토(타당화 작업)를 거쳐 전략적 주개발계획에 PSGs를 반영한다. 활동 2.1.1: 중앙 및 지방 차원의 현장에서 PSGs 데이터를 업데이트 하고 취약성을 분석한다. 활동 2.1.2: 기획부와 시민사회 플랫폼과 함께 업데이트된 취약성 평가 결과에 대한 타당화 워크샵 활동 2.1.3: 업데이트된 취약성 평가결과를 중앙 및 지방 차원으로 전파한다. 활동 2.2.1: 업데이트된 취약성 평가를 모니터링할 웹 포탈을 생성한다. 활동 2.2.2: 원조 조정 및 PSGs 우선순위화를 모니터링할 원조정보관리체계(AIMS)를 수립한다. 활동 3.1.1: 뉴딜 관련 역량강화 대상 정부부처와 시민사회 플랫폼, 학계의 역량강화 수요 조사분석 활동 3.1.2: 뉴딜 관련 역량강화 대상 정부부처와 시민사회 플랫폼, 학계의 역량강화 프로그램을 진행한다. 활동 3.2.1: 인사개혁과 역량강화 첫 단계로 퇴직금 지급을 통해 문화예술부 퇴직연령 도달/초과 인원에 대한 국가퇴직제도 지원 활동 3.2.2: 기획부와 문화예술부의 효율적이고 효과적인 퇴직 및 신규인력채용 과정을 지원하기 위해 공공서비스 인사개혁에 대한 기술자문과 코칭을 제공한다. 활동 3.3.1: g7+ 국가들과의 취약국간 동료학습이 가능하도록 Compact 준비를 주제로 하는 워크샵과 포럼을 실시한다. 활동 3.3.2: Compact 준비 관련 취약국간 협력 통해 공유된 교훈과 우수사례를 DR콩고의 부산 파트너십 및 뉴딜 이행을 위한 국가 로드맵에 활용한다.	▶ KOICA : 총 200만불 투입 - 모니터링 및 평가 ▶ UNDP : 총 20만불 투입 - 정보수집 및 분석, 관리체계 구축, 웹 포탈 신설 - 컨설팅, 모니터링, 교육훈련, 자료발간 및 배포, 워크샵 및 포럼 추진 등 ▶ 수원국 - 뉴딜 반영한 중앙/지방 개발전략 및 계획 수립 - 중앙/지방 전략 및 계획에 대한 전파(인식증진 활동) - PSGs 모니터링 - 인사체계 개편 및 기관운영계획 수립 - 적체 인사 퇴직 처리 및 신규 채용, 신규인력 교육

제Ⅲ장

평가개요

1. 평가 기본 정보
2. 평가 단계
3. 평가매트릭스(Evaluation Matrix)
4. 평가방법
5. 평가의 한계 및 극복방안
6. 평가팀 구성 및 시행체계



제Ⅲ장 평가개요

1. 평가 기본 정보

○ **(평가목적 및 대상)** 본 평가는 종료평가로, DR콩고 뉴딜 이행 촉진을 위한 거버넌스 및 공무원 역량강화 사업(2017-2019/200만불)이 당초 계획한 하기 산출물을 도출했는지와 그 계획이 적절하였는지를 확인하고, 사후평가 및 향후 유사사업의 보다 효율적이고 효과적인 이행을 위한 교훈 도출에 그 목적이 있음.

| 표 3-1 | 사업 산출물

구분	산출물
뉴딜 개념과 우선순위, 절차, 조정 메커니즘에 대한 중앙/지방 정부 차원의 이해도 증진	뉴딜 관련 정보교육 교재/교보재 현지어로 번역 뉴딜 인식증진 활동 7개 지역(주) 취약성 평가 7개 지방 정부(주 정부) 개발 계획 수립
뉴딜 이행 촉진을 위한 정부, 시민사회, 학계의 역량 강화	정부 부처와 시민사회 플랫폼, 학계의 역량 강화 수요 조사 및 역량 강화 프로그램 진행 문화예술부 퇴직연령 도달/초과 인원에 대한 국가 퇴직제도를 지원 공공서비스 인사개혁에 관한 기술 자문과 코칭을 제공 Compact 준비를 주제로 하는 워크숍과 포럼을 실시 취약국 간 협력 통해 공유된 교훈과 우수사례를 뉴딜 이행을 위한 국가 로드맵에 활용
평화구축 및 국가건설 목표(PSGs)를 활용한 뉴딜 이행 모니터링 체계 구축	취약성 평가를 모니터링 웹 포탈을 생성 취약성 평가결과를 중앙 및 지방 차원으로 전파 원조 조정 및 PSGs 우선순위화를 모니터링할 원조정보 관리체계 수립

출처: 사업 집행계획안 최종본

○ **(평가 범위)** 동 사업의 산출물을 OECD DAC의 6대 평가기준(Evaluation Criteria) 중 5개(적절성, 일관성, 효과성, 효율성, 지속가능성)*에 입각하여 평가를 수행했으며, 범분야 이슈도 평가함.

* 영향력은 추후 사후평가 시 적용할 수 있는 영역으로 본 평가에서는 제외하나, 사업 변화이론에 입각하여 평가함.

○ **(주 대상 독자)** 본 평가 결과의 주 대상 독자는 KOICA 내 사업기획, 이행, 모니터링 및 평가 등 사업 전 과정과 관련 있는 부서(사업전략기획실, 국별사업총괄팀, 다자협력인도지원실, SDG프로그램팀, 지역실(서아프리카실) 및 해외사무소(DR콩고 사무소), 평가실 등) 담당자임. 향후 유사 사업 추진 및 이행시 본 평가 결과를 참고할 수 있음. 또한, 대외 공개가 가능한 경우, 개발 협력에 관심 있는 국민을 포함하며, 국민은 평가 결과를 통해 한국의 개발협력 성과를 확인할 수 있음.

2. 평가 단계

□ 평가는 [그림 2]와 같이 총 여섯 단계로, 분석 틀 마련, 변화이론 1, 2단계 작성, 평가매트릭스 수립, 1, 2차 자료(데이터)수집, 분석체계 기반 영역별 분석, 결과 도출로 구성함.

○ **(분석 틀 마련)** 관련 연구, 평가, 사업 등을 조사하여 사업 핵심 논리(결과 사슬)를 파악함.

○ **(1, 2단계 변화이론 작성)** 1, 2단계 변화이론을 작성하여 사업기획 시점 계획 및 종료 시점 각각의 기획 및 운영의 주요 가정, 사업내용을 비교 분석함.

○ **(평가매트릭스 수립)** DAC 5대 평가 기준(적절성, 일관성, 효율성, 효과성 및 지속가능성)별 평가 및 범분야 이슈 평가를 위해 필요한 정보를 얻을 수 있는 질문을 작성함.

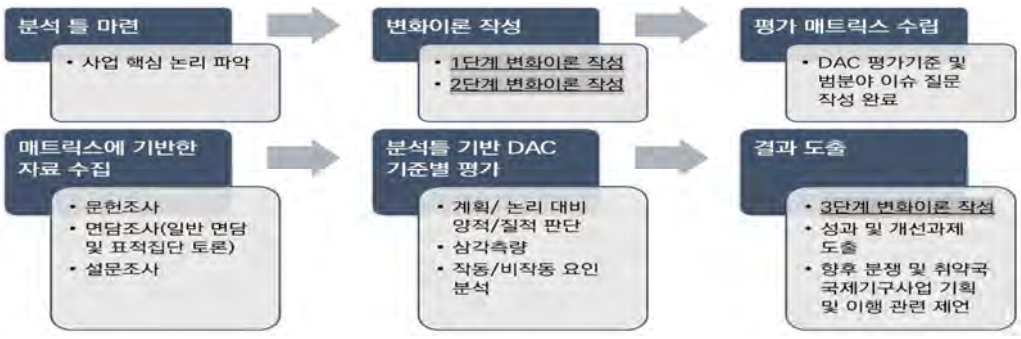
○ **(자료수집)** 문헌수집 및 조사를 통해 평가에 기본이 되는 모든 정보를 추출함. 문헌 조사를 통해 생긴 추가적인 질문과 사실 검증을 위한 질문으로 구성한 질문지를 설계하고 관련자 면담 조사(일반 면담 및 표적 집단 토론)를 시행함. 앞서 이행한 네 단계의 분석 방법이 포함하지 못한 정보와 추가적 보완이 필요한 부분을 현지 실사를 통해 확인 및 검증함.

○ **(분석 틀 기반 DAC 기준 별 평가)** 문헌 조사, 두 종류의 면담 조사, 현지 실사 등 다양한 방법을 거쳐 수집된 자료를 바탕으로 DAC 평가 기준 별로 분석 틀에 기초하여 양적·질적으로 평가함. 이를 통해 작동 및 비작동 요인을 추출하고 3단계 변화이론에 반영함.

- (양적 평가) 평가대상 국가 및 지역의 관련 통계자료와 사업 자료 중 정량적 분석이 가능한 데이터 분석
- (질적 방법) 이해관계자 면담 결과를 토대로 이해관계자별 인식 및 평가 분석, 사업 자료에 기재된 사항과 실제 면담을 통해 확보한 정보 간의 대비를 통하여 사실 여부 확인 등 타당성 검증

○ **(결과 도출)** 작동 및 비작동 요인에 입각한 3단계 변화이론을 작성한 후, 평가대상 사업의 성과 및 개선과제와 향후 유사 사업기획 및 이행 관련 제언 도출

| 그림 3-1 | 사업 종료평가 단계



출처: 평가팀 작성

3. 평가매트릭스(Evaluation Matrix)

| 표 3-2 | 평가매트릭스

평가 기준	평가질문	측정지표	자료출처	분석방법
적절성	**국내, 국제 정책 부합성** 1.1. 국제 정책 및 규범과 일치하는가 1.2. 한국정부(외교부 중심)의 인도적 지원 관련 법, 전략 및 정책과 일치하는가 1.3. KOICA 관련 전략 및 정책과 일치하는가 **협력국 정책 부합성 및 수요 부합성** 1.4. 협력국 내 개발/인도적지원/평화구축 전략 및 정책에 부합하는가 1.5. 이해관계자 수요와 우선순위를 반영하여 설계되었는가 **사업 설계 및 수행의 적절성** 1.6. 사업은 이해관계자 수요와 우선순위를 반영하여 설계되었는가? 1.7. 내외부 상황변화에 맞추어 사업이 논리적이고 현실적으로 설계되었고, 해당 성과체계를 적절히 관리 및 유지하였는가 1.8. 국제기구의 전문성, 사업 구성, 현지 환경 등을 고려할 때 해당 사업을 파트너십 사업으로 추진하는 것이 적절하였는가	1.1. 관련 국제 전략/정책 문서 1.2. 관련 법/전략/정책 문서 1.3. KOICA 전략/정책 문서 1.4. DR콩고 전략/정책 문서 1.5. 이해관계자 수요 파악 관련 문서 1.6. 분석 여부 및 내용상의 품질 1.7. 3단계 변화이론 (To-be 모델) 기반 분석 1.8. 비용효과/효율성	문헌조사 (사업 자료 및 정책 문서), 인터뷰	KOICA 사업평가 가이드라인 활용, 비통계적 비교 분석
일관성	**내적 일관성** 2.1. 사업은 한국 정부의 개발협력 사업(HDP 사업 포함)과 연계, 상호보완성, 원조 조화, 성과 고도화 및 시너지효과 등을 고려하여 구성되었는가 2.2. 사업 추진과정에서 한국 정부가 준수하는 주요 국제규범과 기준/행동강령을 준수하고 있는가? 사업 추진과정에서 국제 규범 및 관행을 위반한 사례가 있었는가 **외적 일관성** 2.3. 사업은 설계 당시 이미 존재했던 협력국/기구 시스템 및 구조를 충분히 활용하여 협력구조를 구축하였는가 2.4. 사업은 국제기구가 자체 운영 및 관리하는 프로그램과의 연계, 상호보완성, 원조조화, 성과 고도화 및 시너지효과 등을 고려하여 기획 및 추진되었는가? 그러하다면 어떠한 시너지 효과가 얼마나 있었는가 2.5. 사업은 대상 지역 내 타 주체(타 공여기관, 민간분야, 협력국 정부 등) 사업과 상호보완성, 원조 조화 및 조율, 시너지 효과를 고려하여 추진되었는가? 그러하다면 어떠한 시너지 효과가 얼마나 있었는가	2.1. 국내 타 개발협력/비개발협력 사업과의 연관성 분석 2.2. 관련 규범/규정 2.3. 협력국/국제기구에 관련 정보 문의 – 시스템 및 구조 분석 2.4. 국제기구 타 사업과의 연관성 분석 2.5. 대상지 내 타 사업과의 연관성 분석	문헌조사 (사업 자료 및 정책 문서), 인터뷰	KOICA 사업평가 가이드라인 활용, 비통계적 비교 분석

평가 기준	평가질문	측정지표	자료출처	분석방법
효과성	**계획한 산출물, 목적 및 목표 달성 정도** 3.1. 사업계획에서 제시한 산출물(output)은 계획대로 달성하였는가 3.2. 사업계획에서 제시한 성과(outcome) 및 목표(impact)의 달성 정도는? 특히, 사업계획 시 설정한 가장 높은 우선순위의 목표를 달성하였거나, 달성할 가능성이 있는가 3.3. 사업모델과 수행체계는 결과물 달성에 효과적이었는가 3.4. 사업모델 내 작동요인/비작동요인은 무엇인가? 성과달성을 촉진 또는 저해한 요인은 무엇인가	3.1. (산출물) 계획대비 실제 달성도 3.2. (성과 및 목표) 변화이론 분석 3.3. 변화이론 분석(to-be모델) 3.4. 변화이론 분석 (작동·비작동 요인)	문헌조사 (사업 자료 및 정책 문서), 인터뷰	PDM 지표 활용 통계 · 비통계적 분석
효율성	**자원 활용의 효율성 및 사업기간 적절성** 4.1. 계획 대비 예산집행이 잘 이루어졌는가 4.2. 계획된 기간 내에 사업이 완료되었는가 **투입 자원 대비 성과 달성 정도** 4.3. 과정의 성과가 비용효율적인가? (사업은 동일 맥락에서 실현 가능성이 있는 다른 대안과 비교할 때 충분한 편익(사업 산출물 포함)을 달성하였는가) 4.4. 인도적 지원, 개발 및 평화 활동 전반에 걸쳐 학습 및 객관적 자료 축적/활용을 통한 성과 제고가 있었는가 **사업 수행체계** 4.5. 사업 수행구조(소통, 업무 분담, 의사결정 구조 등) 및 관리 체계는 효율적이었는가? 4.6. 예상치 못한 상황이 발생했을 시에 대내외 상황변화에 적합하고 현실적인 위기관리 대응책이 마련 및 실현되었는가	4.1. 예산집행의 적시성, 예산 절감 노력 여부, 역할 분담 및 협력체계의 효율성 4.2. 집행계획과 종료 보고 대조 4.3. 변화이론 분석 4.4. 사업 실행관리 및 체제 운영 성과 4.5. 국제기구 사업 수행 관련 문서 4.6. 사업 실행관리 및 체제 운영 성과	문헌조사 (사업 자료 및 정책 문서), 인터뷰	KOICA 사업평가 가이드라인 활용, 비통계적 비교 분석
지속 가능성	**지속가능한 환경(enabling environment) 조성** 5.1. 협력국 내 시스템, 조직 및 이해관계자는 사업의 순편익이 지속될 수 있는 정책적/행정적/재정적/제도적 역량을 확보하고 관련 노력을 기울이고 있는가 5.2. 사업성과 지속을 위한 추가 비용 부담, 문화적/사회적 위험요소 등으로 인한 이해관계자 간 갈등이 있었는가 **사후관리** 5.3. 본 사업의 효과성을 지속시키기 위한 사후관리가 시행되고 있는가 5.4. 국제기구(수행기관) 측은 사업의 성과를 지속할 수 있는 중·장기적 계획을 수립하였는가? 이를 위한 재원과 인력이 확보되었는가	5.1. 관련 DR콩고 정책/전략 문서 5.2. 인터뷰 회의록 등 5.3. 관련 국제기구 및 DR콩고 정책/전략 문서 5.4. 관련 국제기구 문서	문헌조사 (사업 자료 및 정책 문서), 인터뷰	KOICA 사업평가 가이드라인 활용, 비통계적 비교 분석

평가 기준	평가질문	측정지표	자료출처	분석방법
범분야 이슈	**비차별과 평등** 6.1. 기획단계에서 범분야 이슈(성평등, 인권) 분석이 이루어졌으며, 그 결과가 사업설계(공동 성과 기획/실행과정)에 반영되었는가 6.2. 사업성과 및 영향에 성평등, 인권이 고려되었는가 **참여와 포용** 6.3. 사업추진 과정에서 사회적배려층/이해관계자의 다양성이 고려되었고 이들의 참여와 의견 수렴이 담보되었는가	6.1.1. 사업기획 및 형성 시 취약/소외계층 파악 및 의견수렴 여부 6.1.2. 상동 6.1.3. 인권 침해 가능성 파악 및 대응방안 마련 여부	문헌조사 (사업 자료 및 정책 문서), 인터뷰	KOICA 사업평가 가이드라인 활용, 비통계적 비교 분석

출처 : 코이카 양식을 활용하여 평가팀 수정

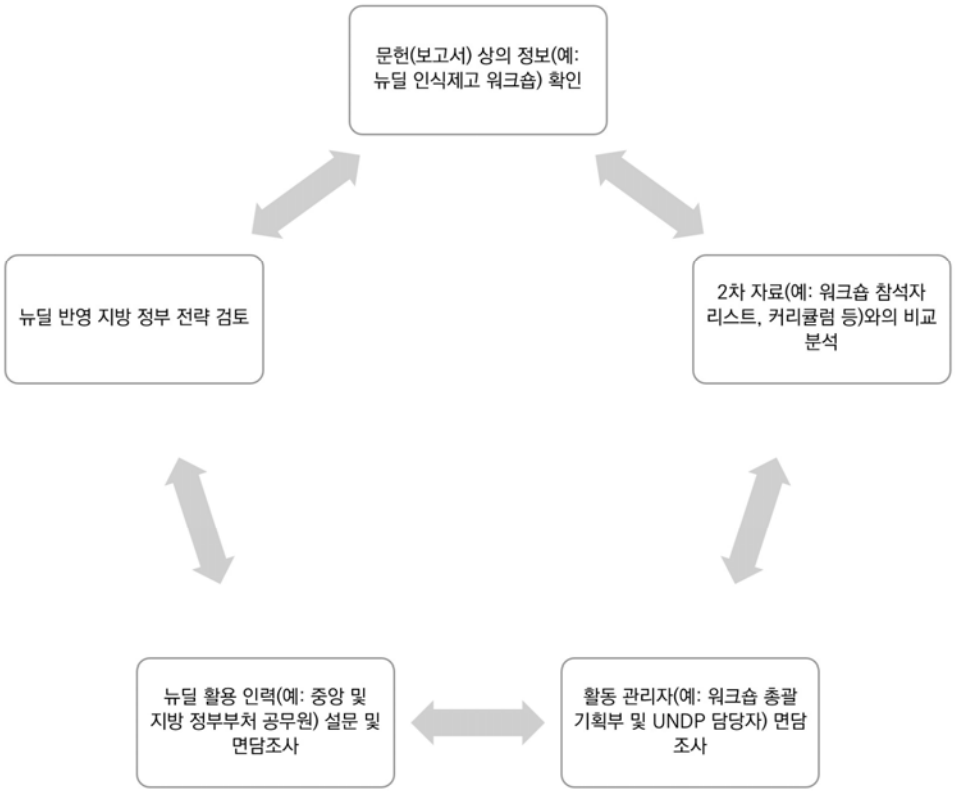
4. 평가방법

1) 자료(데이터) 수집 도구/방법

○ 평가팀은 종합적이고 객관적인 자료수집 및 분석을 위하여 문헌 조사, 면담 조사 및 현지 설문조사를 평가 방법으로 채택 및 추진함.

○ (자료/데이터 제약사항 및 극복방안) 면담 조사 등과 같이 자기 보고 형식으로 수집된 데이터는 편향(바이어스)성을 띨 가능성이 큼에 따라, 이러한 문제를 극복할 수 있도록 본 평가는 자료의 삼각측량법(Triangulation of sources)을 활용함. 이는 [그림 3]과 같이 하나의 활동에 대해 다양한 자료수집 방법을 채택함으로써 활동 수행 여부 및 효과성 평가에 대한 신뢰도를 높일 수 있음.

| 그림 3-2 | 자료의 삼각측량법(Triangulation of sources)



출처: 평가팀 작성

○ (국제기구 협력사업 특성을 반영한 추가 자료수집) UNDP는 기본적으로 사업 계획서, 연간 보고서(재정보고서 포함) 및 평가보고서 등의 문서를 제공함. 이에 보고서상의 보고 내용을 교차 검증할 수 있는 2차 자료(워크숍 참석자 리스트, 워크숍 커리큘럼 및 자료, 정책 문서, 뉴딜 활용인력 리스트 및 활용 결과 등)를 요청 및 접수함.

□ 문헌 조사

○ 평가팀은 [표 3]과 같이 사업수행주체(UNDP), 협력국(기관) 및 KOICA 사업 관련 문서를 기본으로 문헌 조사를 실시함. 추가로 뉴딜 이행 관련 연구/평가 결과 및 국제기구 보고서 등을 검토하여 평가 설계 및 결과 도출에 활용함.

| 표 3-3 | 문헌조사 대상 문서

사업 관련 문서	기타 문서(관련 사업, 연구 및 평가결과 등)
• 사업제안서(PCP, 예비조사 결과 보고서) • 사업 약정서 및 약정연장 관련 문서 • 사업 영문 PD • 사업 집행계획 • 사업계획 변경 문서 • KOICA 연차점검 보고서 2020 • UNDP 반기 보고서 2019, 2021 • UNDP 연례 보고서 2018, 2019, 2020, 2021 • UNDP 종합보고서 • UNDP 외부 종료평가서 • DRC 국가발전계획 (PNSD) • 18개 주 취약성평가 결과 (산출물 2.1) • 7개 주 지방개발전략 (산출물 1.2) • 취약국-취약국 동료학습 결과보고서 (산출물 3.3) • 기타 사업참고자료 (워크숍 참석자 리스트, 취약성 평가 참석자 리스트 등)	**[KOICA 발간물]** • KOICA 취약국 지원 중기 이행전략 • 평화 거버넌스 분야 종료평가 종합분석보고서 (2022) • 한국 ODA 이행에 있어 인도적 지원-개발-평화간 연계(HDP Nexus) 실행 방안 연구 (2020) • SDG16(평화) 논의 및 이행현황 분석 한국과 국제기구를 중심으로 (2019) • 취약국지원전략 • 효과적인 취약국 지원을 위한 지표풀 개발 공공행정 (2017) • 2차 사업 집행계획 및 예산 집행 내역 **[한국정부 발간물]** • 다자성양자사업 평가 연구 (국무조정실-한국행정연구원/2020) • 부산 세계개발원조총회 주요 성과 및 향후 과제 (외교부) • HDP 연계 이행전략 (주요관계부처/2021) • 인도적 지원 우리 정부의 인도적 지원전략 개정안(외교부/2019) **[국제기구 발간물]** • DAC 제 5차 INCAF Director-level 회의결과 (OECD) • 분쟁 및 취약국 지원 네트워크 작업반 회의 결과 (OECD) • The International Dialogue on Peacebuilding and Statebuilding 2008-2020 (OECD/2021) • Central African Republic - National Recovery and Peacebuilding Plan 2017-2021 (World Bank) • Assessment of Development Results Afghanistan (UNDP/2009) **[기타]** • HDPN 사례연구 보고서 (대한적십자사-월드비전-초록우산) • IATI 사업정보(2019년 9월) • 발전이 인권과 평화에 미치는 상관 관계에 대한 이론적 탐구 (전북대학교/2021) • 지속가능발전목표(SDGs)와 평화 : 평화의 2030 아젠다 포함 과정에서의 논쟁과 그 의미 (손혁상/2016) • 외교 제 138호 (한국외교협회/2021) • Connecting pieces puzzle (EU/2021) • New Deal Monitoring Report (G7+/2014) • Peacebuilding and Statebuilding Indicators (IDPS/2013) • What is the New Deal (IDPS) • A NEW DEAL for engagement in fragile states (IDPS) • The Road to the New Deal 2010-2011 (IDPS) • Peace Institute Busan and Beyond Implementing the “New Deal” for Fragile States (IPI/2012) • 아시아 취약국 ODA 지원전략과 CPS 개선방향 (KIEP/2015)

사업 관련 문서	기타 문서(관련 사업, 연구 및 평가결과 등)
	• 국제사회의 취약국 개발협력의 성과와 과제 (KIEP/2019) • Measuring peacebuilding and statebuilding in the New SDG Framework (SAGE/2016) • Framework and Orientation of a New Development Strategy for DR Congo (KSP-KDS-DRC/2011) • Capacity development at the national level in fragile and conflict-affected states (GSDRC/2014) • Development in Fragile Contexts_Recommendatons from African civil society (ACSDDFC/2013) • The New Deal in Somalia_independent review of COMPACT (ODI/2017) • Final Evaluation of USAID Liberia's GEMAP Activities (USAID/2010)

출처: 평가팀 작성

□ 면담 조사

○ **(면담 목적)** 문헌조사로 취득하기 어려운 사업 관련 정보 수집 및 사업 담당자 등의 인터뷰를 통해 실무자 관점 및 견해 통합

○ **(면담 대상)** 면담 조사는 [표 4]과 같이 사업수행 관련 이해관계자를 대상으로 실시함. 이해관계자는 사업의 전 과정을 총괄한 KOICA 본부 및 해외사무소, 국제기구 UNDP, DR콩고 기획부, 문화예술부, 주정부 관계자 등임.

| 표 3-4 | 사업 관련 이해관계자 면담조사

이해관계자	역할		상세 정보* * 상세 참석자 정보는 붙임 회의록 참조
KOICA	사업 전 과정 총괄		**본부** 서아프리카실 황선형 과장 사업전략기획실 남청수 과장 평가실 최여정 과장 **콩고 사무소** 서유진 부소장, 정민영 前부소장 (現타지키스탄 소장)
UNDP DR 콩고 사무소	사업 수행	• 사업수행 총괄 및 운영 • 사업운영위원회 운영 • 사업활동 보고(반기 점검표, 연례 보고서, 재정보고서) • 취약성 평가 및 개발전략 수립 • '뉴딜' 인식개선 활동	**Project Manager** Joonwoo Park **Planning Coordinator** Nelly Kankolongo **M&E and Reporting Officer** Aurelie Munsense **Admin/Finance Assistant** Adolphine Mitangu **Communication** Elise Mauclert

이해관계자	역할		상세 정보* * 상세 참석자 정보는 붙임 회의록 참조
기획부 (MoP)	수원기관	• 사업운영위원회 참여 • 뉴딜 이행 모니터링 체계 구축 • 정부, 시민사회, 학계 역량강화 • 원조정보관리체계(AIMS) 수립 및 운영 • 취약성 평가 실시 및 결과 업데이트 • 신규 공무원 교육 및 채용 • 취약국-취약국 동료학습 환류 매트릭스 작성 • 관련 부처 및 이해관계자 조정	**Director-Head of Service** Saturnin KITE NDUWA
문화예술부 (MoCA)	수원기관	• 사업운영위원회 참여 • 평화구축을 위한 문화적 전략 수립 • 지방 현지어로 번역된 교보재수 • 공무원 퇴직 • 신규 공무원 교육 및 채용 • 평화구축을 위한 문화전략 인식증진	**Director** Félix Nyembo
주정부	이해관계자	• 주정부 개발전략 문서 작성	

출처 : 평가팀 작성

○ **(면담 조사 방법)** 국내 및 현지 조사 시, 면담 조사를 시행하였으며 이해관계자 집단(그룹)별 각기 다른 면담 조사 방법을 활용함. 면담 조사는 평가매트릭스에 기반하여 설계한 영역별 (적절성, 일관성, 효율성, 효과성, 지속가능성) 질문을 바탕으로 이행함(상세 면담 조사 결과 붙임 4 참조).

○ **(평가윤리 준수)**

- 사전에 평가 안내문(붙임 7 참조) 발송 및 참여 동의 확보*

  * UNDP DR콩고 사무소 협조

- 미성년자 해당 없음.

○ **(면담 주요 내용)**

- (사업의 정책적 측면과 실행 측면의 성과 파악) 사업내용 및 과정의 적절성, 효과성, 효율성, 지속가능성, 파급효과 및 범분야 이슈 반영 여부 등
- 향후 사후평가 및 유사 사업 추진 시 필요한 교훈 및 제언 등

| 표 3-5 | 면담 조사 주요 내용

일자	면담 대상	요약* * 상세 내용은 붙임 회의록 참조
'23.07.31(화)	DR 콩고 사무소 서유진 부소장	• 사업 형성 배경 및 기존 사업과의 연계성 논의 • 박물관 사업, 뉴딜 2차 사업에 대한 질의 • 분쟁취약사업의 특성과 한계 논의 • 콩고 퇴직 문화, 콩고 내 정치적 혼란 관련 논의
'23.08.16(목)	UNDP DR 콩고 사무소	• 사업 형성 및 추진 배경 논의 • 사업 기간 변경, 공무원 퇴직 요소 채택 사유, 여성부 제외 사유 논의 • 원조정보처리 시스템(AIMS), 문화적 전략 접근 채택 사유 논의
'23.08.29(화)	파키스탄 사무소 전태진 부소장 (前지역실 담당자)	• 사업 담당 당시 사업 현황 및 제언사항 공유
'23.09.01(금)	타지키스탄 사무소 정민영 소장 (前사무소 담당자)	• 사업형성 배경 및 박물관 사업과의 연계성 논의 • 콩고 공무원 임금 구조 및 예비비 배정 관련 논의 • 사업 운영 당시 UNDP와 소통 관련 논의
'23.09.07(목)	기획부 면담	• 사업이 뉴딜 추진에 미친 영향력 논의 • 기획부의 역할, 다른 부처와의 소통, 시민사회 및 학계와 소통 방안 논의 • 사업 종료 이후의 진전 사항 및 추가적으로 수행 되어야 할 부분 논의
'23.09.14(목)	UNDP M&E officer 면담	• 인식개선 활동, 취약성 평가 실시 교육 관련 논의 • UNDP Logical Framework 존재 여부 확인

출처 : 평가팀 작성

□ 현지 설문조사

○ **(설문 목적)** 문헌 조사나 면담 조사로 취득하기 어려운 사업 관련 정보(취약성 평가 및 개발 계획 수립을 위한 공무원 교육과정에 관한 정보 등)를 설문을 통해 수집하고, 사업이 달성하고자 한 뉴딜 관련 인식 제고 등을 확인하고자 함.

○ **(기간)** 2023.09.04.(월) ~ 2023.10.03.(화)

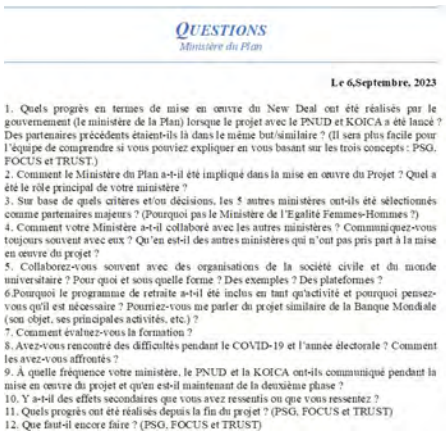
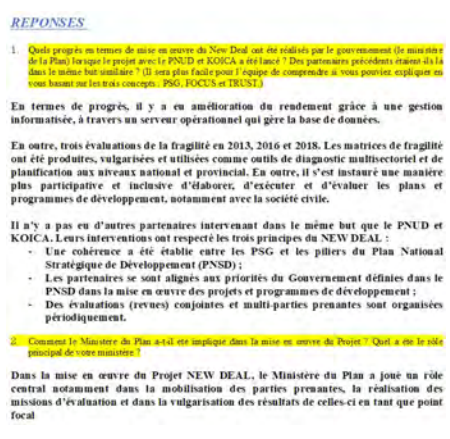
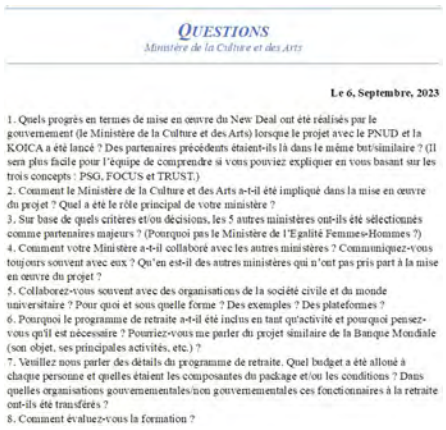
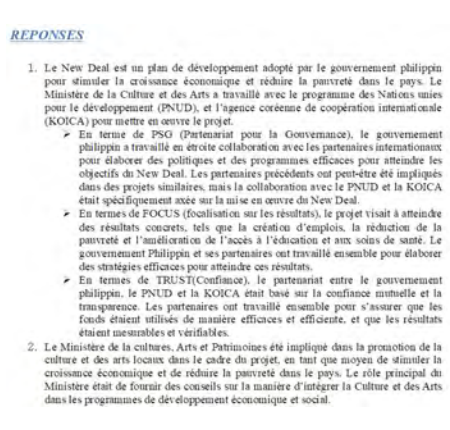
○ **(조사 방법)** 현지 컨설턴트를 활용, 관계자 면담 및 설문 조사

○ **(조사 대상)** 기획부, 문화예술부, 취약성 평가 작성자, 지방 정부(주 정부) 개발 계획 작성자

○ **설문조사를 통해 확인한 정보**

취약성 평가 수행 관련 사전 교육	개발 계획/PDP 작성 관련 사전 교육
• 강의자: UNDP 컨설턴트 및 기획부 공무원 • 강의 기간: 5일 • 강의 주제 및 내용: 뉴딜 및 PSGs 개념, PSGs 지표 및 활용, 국가 개발 계획 • 교육자료: 종이 형태의 교육자료를 받음. • 기간 및 내용의 충실도: 보통(해당 교육으로 충분하지 않으며, 추가 및 지속적 교육 필요함.) • PDP 작성 시, 질의응답 가능 여부: UNDP와 지속적인 소통 가능 • PDP 작성자: 다수의 작성자로 강의자를 포함한 공무원 및 전문가로 구성됨. • 취약성 평가 방법: 워크숍, 포커스 그룹 인터뷰 • 이해도: 취약국의 취약성 개선을 위한 노력에 대한 이해 제고	• 강의자: UNDP 컨설턴트 및 기획부 공무원 • 강의 기간: 3일 • 강의 주제 및 내용: 기획, 프로그래밍, 예산 및 모니터링 평가에 대한 이론 교육 후, 실습 진행 • 교육자료: 종이 형태의 교육자료를 받음. • 기간 및 내용의 충실도: 보통(해당 교육으로 충분하지 않으며, 추가 및 지속적 교육 필요함.) • PDP 작성 시, 질의응답 가능 여부: UNDP와 지속적인 소통 가능 • PDP 작성자: 다수의 작성자로 공무원 및 전문가로 구성됨.

| 표 3-6 | 조사 주요 내용

조사 대상 및 내용	설문지	설문 응답
• **기획부** - 코이카 사업과 콩고 뉴딜 추진과의 연관성 - 기획부의 역할, 다른 정부 부처의 역할 및 부처 선정 기준 - 시민사회, 학계와의 협력 현황 - 문화부 공무원 퇴직을 사업 요소에 포함한 이유	 QUESTIONS Ministère du Plan Le 6,Septembre, 2023 1. Quels progrès en termes de mise en œuvre du New Deal ont été réalisés par le gouvernement (le ministère de la Plan) lorsque le projet avec le PNUD et KOICA a été lancé ? Des partenaires précédents étaient-ils là dans le même but/similaire ? (Il sera plus facile pour l'équipe de comprendre si vous pouviez expliquer en vous basant sur les trois concepts : PSG, FOCUS et TRUST.) 2. Comment le Ministère du Plan a-t-il été impliqué dans la mise en œuvre du Projet ? Quel a été le rôle principal de votre ministère ? 3. Sur base de quels critères et/ou décisions, les 5 autres ministères ont-ils été sélectionnés comme partenaires majeurs ? (Pourquoi pas le Ministère de l'Egalité Femmes-Hommes ?) 4. Comment votre Ministère a-t-il collaboré avec les autres ministères ? Communiquez-vous toujours souvent avec eux ? Qu'en est-il des autres ministères qui n'ont pas pris part à la mise en œuvre du projet ? 5. Collaborez-vous souvent avec des organisations de la société civile et du monde universitaire ? Pour quoi et sous quelle forme ? Des exemples ? Des plateformes ? 6.Pourquoi le programme de retraite a-t-il été inclus en tant qu'activité et pourquoi pensez-vous qu'il est nécessaire ? Pourriez-vous me parler du projet similaire de la Banque Mondiale (son objet, ses principales activités, etc.) ? 7. Comment évaluez-vous la formation ? 8. Avez-vous rencontré des difficultés pendant le COVID-19 et l'année électorale ? Comment les avez-vous affrontés ? 9. À quelle fréquence votre ministère, le PNUD et la KOICA ont-ils communiqué pendant la mise en œuvre du projet et qu'en est-il maintenant de la deuxième phase ? 10. Y a-t-il des effets secondaires que vous avez ressentis ou que vous ressentez ? 11. Quels progrès ont été réalisés depuis la fin du projet ? (PSG, FOCUS et TRUST) 12. Que faut-il encore faire ? (PSG, FOCUS et TRUST)	 REPONSES 1. Quels progrès en termes de mise en œuvre du New Deal ont été réalisés par le gouvernement (le ministère de la Plan) lorsque le projet avec le PNUD et KOICA a été lancé ? Des partenaires précédents étaient-ils là dans le même but/similaire ? (Il sera plus facile pour l'équipe de comprendre si vous pouviez expliquer en vous basant sur les trois concepts : PSG, FOCUS et TRUST.) **En termes de progrès, il y a eu amélioration du rendement grâce à une gestion informatisée, à travers un serveur opérationnel qui gère la base de données.** **En outre, trois évaluations de la fragilité en 2013, 2016 et 2018. Les matrices de fragilité ont été produites, vulgarisées et utilisées comme outils de diagnostic multisectoriel et de planification aux niveaux national et provincial. En outre, il s'est instauré une manière plus participative et inclusive d'élaborer, d'exécuter et d'évaluer les plans et programmes de développement, notamment avec la société civile.** **Il n'y a pas eu d'autres partenaires intervenant dans le même but que le PNUD et KOICA. Leurs interventions ont respecté les trois principes du NEW DEAL :** - **Une cohérence a été établie entre les PSG et les piliers du Plan National Stratégique de Développement (PNSD) ;** - **Les partenaires se sont alignés aux priorités du Gouvernement définies dans le PNSD dans la mise en œuvre des projets et programmes de développement ;** - **Des évaluations (revues) conjointes et multi-parties prenantes sont organisées périodiquement.** 2. Comment le Ministère du Plan a-t-il été impliqué dans la mise en œuvre du Projet ? Quel a été le rôle principal de votre ministère ? **Dans la mise en œuvre du Projet NEW DEAL, le Ministère du Plan a joué un rôle central notamment dans la mobilisation des parties prenantes, la réalisation des missions d'évaluation et dans la vulgarisation des résultats de celles-ci en tant que point focal**
• **문화예술부** - 문화예술부의 역할, 다른 정부 부처의 역할 및 부처 선정 기준 - 시민사회, 학계와의 협력 현황 - 문화부 공무원 퇴직을 사업 요소에 포함한 이유	 QUESTIONS Ministère de la Culture et des Arts Le 6, Septembre, 2023 1. Quels progrès en termes de mise en œuvre du New Deal ont été réalisés par le gouvernement (le Ministère de la Culture et des Arts) lorsque le projet avec le PNUD et la KOICA a été lancé ? Des partenaires précédents étaient-ils là dans le même but/similaire ? (Il sera plus facile pour l'équipe de comprendre si vous pouviez expliquer en vous basant sur les trois concepts : PSG, FOCUS et TRUST.) 2. Comment le Ministère de la Culture et des Arts a-t-il été impliqué dans la mise en œuvre du projet ? Quel a été le rôle principal de votre ministère ? 3. Sur base de quels critères et/ou décisions, les 5 autres ministères ont-ils été sélectionnés comme partenaires majeurs ? (Pourquoi pas le Ministère de l'Egalité Femmes-Hommes ?) 4. Comment votre Ministère a-t-il collaboré avec les autres ministères ? Communiquez-vous toujours souvent avec eux ? Qu'en est-il des autres ministères qui n'ont pas pris part à la mise en œuvre du projet ? 5. Collaborez-vous souvent avec des organisations de la société civile et du monde universitaire ? Pour quoi et sous quelle forme ? Des exemples ? Des plateformes ? 6. Pourquoi le programme de retraite a-t-il été inclus en tant qu'activité et pourquoi pensez-vous qu'il est nécessaire ? Pourriez-vous me parler du projet similaire de la Banque Mondiale (son objet, ses principales activités, etc.) ? 7. Veuillez nous parler des détails du programme de retraite. Quel budget a été alloué à chaque personne et quelles étaient les composantes du package et/ou les conditions ? Dans quelles organisations gouvernementales/non gouvernementales ces fonctionnaires à la retraite ont-ils été transférés ? 8. Comment évaluez-vous la formation ?	 REPONSES 1. Le New Deal est un plan de développement adopté par le gouvernement philippin pour stimuler la croissance économique et réduire la pauvreté dans le pays. Le Ministère de la Culture et des Arts a travaillé avec le programme des Nations unies pour le développement (PNUD), et l'agence coréenne de coopération internationale (KOICA) pour mettre en œuvre le projet. ➢ En terme de PSG (Partenariat pour la Gouvernance), le gouvernement philippin a travaillé en étroite collaboration avec les partenaires internationaux pour élaborer des politiques et des programmes efficaces pour atteindre les objectifs du New Deal. Les partenaires précédents ont peut-être été impliqués dans des projets similaires, mais la collaboration avec le PNUD et la KOICA était spécifiquement axée sur la mise en œuvre du New Deal. ➢ En termes de FOCUS (focalisation sur les résultats), le projet visait à atteindre des résultats concrets, tels que la création d'emplois, la réduction de la pauvreté et l'amélioration de l'accès à l'éducation et aux soins de santé. Le gouvernement Philippin et ses partenaires ont travaillé ensemble pour élaborer des stratégies efficaces pour atteindre ces résultats. ➢ En termes de TRUST(Confiance), le partenariat entre le gouvernement philippin, le PNUD et la KOICA était basé sur la confiance mutuelle et la transparence. Les partenaires ont travaillé ensemble pour s'assurer que les fonds étaient utilisés de manière efficaces et efficiente, et que les résultats étaient mesurables et vérifiables. 2. Le Ministère de la cultures, Arts et Patrimoines été impliqué dans la promotion de la culture et des arts locaux dans le cadre du projet, en tant que moyen de stimuler la croissance économique et de réduire la pauvreté dans le pays. Le rôle principal du Ministère était de fournir des conseils sur la manière d'intégrer la Culture et des Arts dans les programmes de développement économique et social.

조사 대상 및 내용	설문지	설문 응답
• **취약성 평가 작성자** - PSGs 및 취약성 평가 관련 교육 실시 여부 - 교육의 빈도, 기간, 주제 - 취약성 평가 작성자 수 - 취약성 평가 방법 및 작성을 통해 얻은 교훈 - 취약성 평가 작성이 개인 역량개발에 미치는 영향	*QUESTIONS D'ENQUÊTE D'ÉVALUATION DE LA FRAGILITÉ (18 ÉTATS)* **Septembre 23, 2023** 1. Les ateliers du PNUD auxquels vous avez participé ont-ils servi de formation pour les responsables des gouvernements locaux impliqués dans les objectifs de consolidation de la paix et de renforcement de l'État (PSG) et dans l'évaluation de la fragilité ? Si oui, veuillez répondre aux questions suivantes : **a.** Est-ce que certaines des sessions de formation ont porté sur les lignes directrices des PSG et sur l'évaluation de la fragilité ? **b.** Qui étaient les professeurs ? **c.** Quelle était la fréquence et la durée de la formation ? Est-ce suffisant pour vous de bien comprendre les modalités de réalisation de l'évaluation PSG/fragilité ? **d.** Quels étaient les thèmes des sessions de formation ? **e.** Ont-ils adéquatement doté les responsables locaux des connaissances nécessaires en matière de consolidation de la paix et d'évaluation de la fragilité de l'État pour le plan de développement ? **F.** Comment évalueriez-vous l'efficacité et la qualité de la formation visant à préparer les fonctionnaires des collectivités locales à l'évaluation de la fragilité ? **g.** Y a-t-il eu des copies physiques des lignes directrices ou des documents fournis pour aider à comprendre les PSG/évaluation de la fragilité ?	*REPONSES* **1. Les ateliers du PNUD auxquels vous avez participé ont-ils servi de formation pour les responsables des gouvernements locaux impliqués dans les objectifs de consolidation de la paix et de renforcement de l'État (PSG) et dans l'évaluation de la fragilité ? Si oui, veuillez répondre aux questions suivantes:** Oui, dans une certaine mesure. **a. Est-ce que certaines des sessions de formation ont porté sur les lignes directrices des PSG et sur l'évaluation de la fragilité ?** Oui. **b. Qui étaient les professeurs ?** - Madame Francesca BOMBOKO - Mr Francis LOKA - Mr Georges TSHIONZA MATA - Mr KASONGA (Directeur) - Mr BONGHE (Directeur) - Mr MOMBONG (Coordo) - Mr Jules MATUNGULU - Mr Innocent MAYIFILUA **c. Quelle était la fréquence et la durée de la formation ? Est-ce suffisant pour vous de bien comprendre les modalités de réalisation de l'évaluation PSG/fragilité ?** Chaque année et la formation pouvait prendre jusqu'à 5 jours. La durée pouvait être suffisante mais cela dépendait également du niveau et de la qualité des participants. **d. Quels étaient les thèmes des sessions de formation ?** Généralement, les thèmes étaient centrés sur l'évaluation de la fragilité (New Deal) dans ses différents aspects (origine, les différents concepts, les différents piliers ou
• **주정부 개발계획 작성자** - 주정부 개발계획 작성자를 위한 워크숍 실시 여부 - 교육 강의자, 기간 및 빈 - 주정부 개발계획 가이드라인 존재 여부 - 주정부 개발계획 작성방법 및 작성을 통해 얻은 교훈 - 주정부 개발계획 작성이 개인 역량 개발에 미치는 영향	*QUESTIONS D'ENQUÊTE SUR LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT PROVINCIAL (7 PROVINCES)* **Septembre 23, 2023** 1. Les ateliers du PNUD auxquels vous avez participé ont-ils servi de formation aux responsables des gouvernements locaux impliqués dans le Plan de Développement Provincial (PDP) ? Si oui, merci de répondre aux questions suivantes : **a.** Est-ce que certaines des sessions de formation étaient conformes aux lignes directrices du PDP ? **b.** Qui étaient les conférenciers ? **c.** Quelle était la fréquence et la durée de la formation ? Est-ce que cela vous a suffi pour bien comprendre les modalités de développement du PDP ? **d.** Quels étaient les thèmes des sessions de formation ? **e.** Ont-ils doté de manière adéquate les responsables locaux des connaissances nécessaires en matière de PDP ? **F.** Comment évalueriez-vous l'efficacité et la qualité de la formation visant à préparer les fonctionnaires des collectivités locales à l'élaboration du PDP ? **g.** Y a-t-il eu des copies physiques des lignes directrices ou des documents fournis pour aider à comprendre le PDP ?	*REPONSES* 1. Les ateliers du PNUD auxquels vous avez participé ont-ils servi de formation aux responsables des gouvernements locaux impliqués dans le Plan de Développement Provincial (PDP) ? Si oui, merci de répondre aux questions suivantes : **a.** Est-ce que certaines des sessions de formation étaient conformes aux lignes directrices du PDP ? R/Oui, le processus de formulation du PDP a permis au renforcement des capacités de toutes les parties prenantes (Délégués de : Gouvernement provincial, Assemblée Provinciale, Organisations de la société civile, et Secteur privé) dans les matières suivantes : Planification, Programmation, Budgétisation et Suivi-évaluation(PPBS). **b.** Qui étaient les conférenciers ? R/ Les Consultants International et Nationaux recrutés par le PNUD **c.** Quelle était la fréquence et la durée de la formation ? Est-ce que cela R/Pour chaque phase de la formulation du PDP, la fréquence et la durée de la formation étaient en moyenne de trois jours suivant la matière abordée. **d.** vous a suffi pour bien comprendre les modalités de développement du PDP ? R/Oui, dans le sens qu'après la formation théorique, des exercices pratiques étaient abordés en utilisant certains outils prévus pour chaque module de formation conformément à la note méthodologique du processus PDP.

출처: 평가팀 작성

2) 자료(데이터) 분석방법

○ (삼각측량에 기초한 자료 분석) 문헌조사, 두 종류의 면담 조사, 현지 실사 등 네 단계를 거쳐 수집된 자료의 분석은 설계한 질문 대비 양적·질적 평가를 기본으로 함. 삼각측량은 상술한 바와 같이 뉴딜 활용인력 대상 역량 강화 활동 예시와 같은 방식으로 실행함.

- (1단계) 보고서를 통해 UNDP 등 사업 수행자가 뉴딜 인식 제고 워크숍에 대해 보고한 내용을 기본으로, 워크숍 참석자 리스트, 커리큘럼, 자료 및 참석자 리스트 등 2차 자료와의 비교
- (2단계) 워크숍 교육 제공자(UNDP 및 기획부 관계자)와 수강자를 대상으로 면담 및 표적 집단 토론을 시행하여 워크숍 내용의 적절성 및 효과성(지식 전달 여부)을 조사함.

- (3단계) 뉴딜을 활용한 지방 정부 개발 계획에 대한 품질검토를 통해 역량 강화 활동의 효과성에 대해 검증함.

3) 평가방법론

○ 보다 정밀한 평가를 위하여 뉴딜과 관련한 각종 연구보고서 및 전문가 의견을 참고하여 사업 분석 틀을 수립, 이에 기반하여 사업의 논리 및 체계성을 분석하고 3단계 변화이론, To-Be 모델을 재구성함(동 사업 변화이론 관련 상세 정보는 V. 결론의 사업변화이론 참조).

- [그림 4]는 2011년 GPEDC가 논의한 취약국 및 취약 상황 개입을 위한 뉴딜 3대 축으로 동 사업은 이 중 붉은색으로 표시한 취약성 분석 기준인 PSGs를 활용, 사업수행 방식인 FOCUS 중 1, 2단계인 취약성 평가(fragility assessment)를 바탕으로 중앙 정부-지방 정부 차원의 취약성 감소/개발 계획(One vision, one plan)을 작성하는 것임.

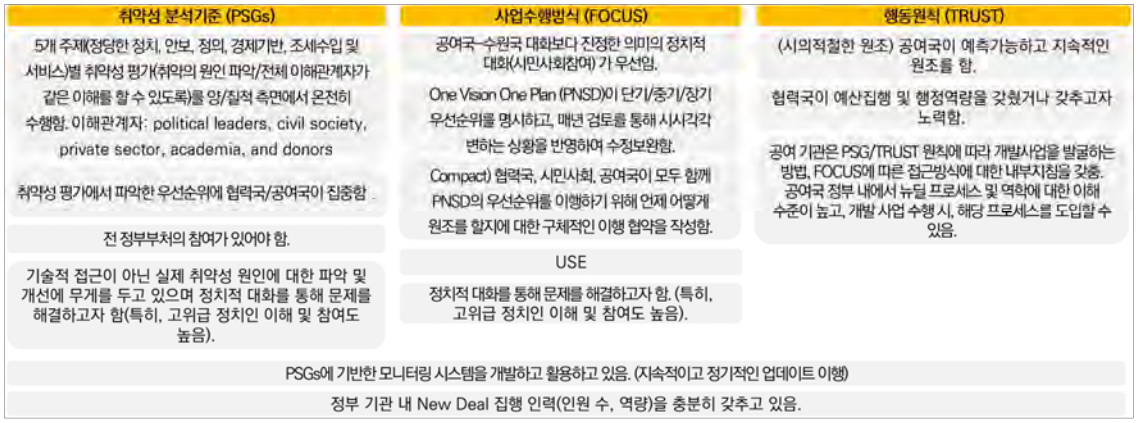
| 그림 3-3 | 취약국 개입을 위한 뉴딜 3대 축



출처: GPEDC 뉴딜 자료 참고하여 평가팀 작성

- 각각의 활동을 충분히 잘 수행했는가를 판단하기 위해 브루킹스 연구소(The Brookings Institution)가 2014년에 작성한 연구/평가보고서인 Implementing the New Deal for Fragile States를 바탕으로 뉴딜 이행에 필요한 기본 원칙을 설계, 본 평가를 수행함.

| 그림 3-4 | 뉴딜 수행 관련 기본 원칙



출처: The Brookings Institution(2014) 참고하여 평가팀 작성

- (사업 설계) 뉴딜 이행에 필요한 기본 원칙을 바탕으로 사업을 재구성하여 사업기획(활동 및 지표 설정 등)의 적절성, 효율성, 효과성 등을 보다 객관적으로 평가함. 계획한 산출물을 도출했음에도 질적인 내용 및 전제 조건 등을 충족하지 못해 성과가 달성되었다고 판단하기 어려운 경우, 사업 설계상 문제가 있다고 판단함.
  - 예: [그림 5]와 같이 뉴딜을 구성하는 PSGs, FOCUS, TRUST에 문화 관련 내용이 없음. 이에 따라 동 사업이 문화 관련 내용을 포함하여 PDM을 수립한 것은 사업의 논리성 측면에서 적절하지 않음.
- (사업 집행) 모든 투입, 활동 및 산출물의 질적·양적 달성 여부를 확인하여 사업을 통해 기대한 성과 달성 여부를 추정함. 이 중 문제가 있음이 확인되면 사업 집행에서의 개선 과제가 있다고 평가함.
  - 사업성과 달성에 영향을 미치는 내·외부적 요소(작동 및 비작동 요인)에 대한 분석을 통해 변경 또는 보완이 필요한 내용을 제시함.

○ (대안 방법론) 동 사업은 국제기구와 협력한 멀티바이사업으로 목적 및 활동이 유사한 양자 사업과의 비용 편익 또는 비용효과분석을 활용하여 평가할 수 있음. 다만, 본 평가는 '종료평가'임에 따라 사업의 성과 단위인 편익 또는 효과보다 이를 달성하기 위한 사업 설계 및 집행에 초점을 두고 분석하는 것이 보다 적절함. 이에 따라, 본 종료평가는 사업 논리 및 집행 결과를 분석에 중점을 둔 변화이론을 방법론으로 채택함.

5. 평가의 한계 및 극복방안

○ 평가방법론(변화이론/ToC)의 한계와 극복방안

- (한계1) 사업내용이 동일하더라도 서로 다른 국가, 지역 및 제도 등에 따라 매우 다른 차이를 보일 수 있으나, 기존 연구 및 사업결과를 동일하게 적용함.
- (한계2) 사업 활동이 사업성과와 인과관계가 있다고 가정함.
- (극복방안) 다른 내·외부적인 요소가 사업성과에 영향을 미칠 수 있음에 따라, 보다 다양한 유사 연구 결과 및 사업평가 보고서를 분석하였으며, 분야전문가의 자문을 통해 내·외부 요소를 면밀히 분석함.

○ 평가 수행상의 한계와 극복방안

- **(한계 1. UNDP 자체 종료평가 보고서 활용 불가)** DR콩고의 경우, UNDP가 외부 평가자를 고용하여 평가를 수행함에 따라, KOICA 평가실은 현지 조사를 제외하고, 메타 평가 형태로 평가 수행을 요청함. 그러나 UNDP가 제출한 종료평가 보고서의 주된 내용이 단순 만족도 조사 수준에 그쳐 활용할 수 있는 자료가 거의 없었으며, 사실상 평가라고 보기 어려움.
- (극복방안) 평가팀은 문헌조사, UNDP 및 정부 기관 면담 조사, 설문 조사 등을 통해 삼각측량을 위한 2차, 3차 자료를 최대한 확보한 후, 사업을 분석 및 평가함. 추후, 유사 상황 발생 시, 개도국의 경우(특히, 취약국), 온라인으로 소통하기 어려움에 따라, 추가적인 시간과 비용(별도 예산 편성)을 들여 현지 조사를 추가하는 것이 필요해 보임.
- **(한계 2. KOICA 사무소와의 소통 어려움)** 평가팀이 지속적으로 KOICA DR콩고 사무소에 연락을 취했음에도 불구, 담당자의 말라리아 감염, 사무소 정전, 느린 인터넷 속도 등의 사유로 거의 소통하지 못함.
- (극복방안) 평가팀은 UNDP 및 DR콩고 정부 기관의 연락처를 개별적으로 확보하고 연락을 취해, 일반적인 경우 대비, 자료수집에 더욱 많은 시간을 소요함. 취약국인 DR콩고 특성상, 국제기구든 정부 기관이든 면대면 요청이 아닌 경우, 소통이 거의 불가함에 따라, 컨설턴트를 통해 온라인 면담, 자료 요청 및 수집 등을 할 수 있었음.

6. 평가팀 구성 및 시행체계

평가팀구성	이름/소속/직함	담당업무
평가책임자 (평가 전문가)	박소희 에스피알앤에이(주) (국제학 박사)	평가 설계, 진행, 종료 전 과정 기획 및 총괄 효율적 평가를 위한 평가팀 업무조정 및 관리 평가 매트릭스 설계 및 변화이론 작성 총괄 평가 매트릭스 설계 및 변화이론 작성 자료수집 및 문헌조사, 관계자 인터뷰 등 국내조사 수행 평가 보고서 작성, 검토 및 제출 총괄
분야 전문가 (개발정책)	김종섭 (서울대학교 교수)	평가 매트릭스 설계 및 변화이론 작성 자료수집 및 문헌조사, 관계자 인터뷰 등 조사 수행 평가 보고서 작성 및 검토
평가보조원	진세은 (융합정보학 석사과정)	자료수집 및 문헌조사, 관계자 인터뷰 등 국내조사 수행 평가 매트릭스 설계 및 변화이론 작성 평가 보고서 작성, 검토 및 제출 지원 평가 진행 상황 수시보고 및 수시 업무 조율 행정지원 등 평가 진행 전반 업무보조 회의록 작성

제Ⅳ장

성과 달성도

1. 성과달성 요약표



제Ⅳ장 성과 달성도

1. 성과달성 요약표(평가팀 삼각측량 결과 - 파란색: 부분 달성, ▧+빨간색: 사실상 미달성)

성과달성도	성과지표 (OVI)	기획단계		종료단계	대비 결과 (B-A)	평가팀 삼각측량결과	지표입증수단 (MOV)	비고
		기초선 (Baseline)	목표치 (Target, A)	종료선 (Endline, B)				
산출물1.1 뉴딜 개념과 우선순위, 절차, 조정 메카니즘에 대한 중앙/지방정부 차원의 이해도가 증진된다.	1.1.1 평화구축을 위한 문화적 전략 수립건 수	0	1	1	0	(확인)	1.1.1 UNDP 종합/연례 보고서, 문화부 전략문서	사업성과와 무관한 산출물
	1.1.2 지방 현지어로 번역된 정보교육 교/교보재 수	0	10	11	1	(확인)	1.1.2 UNDP 종합/연례 보고서, 별도 제출 자료(컨설팅 결과보고서)	
	1.1.3 평화구축을 위한 문화적 전략으로 인식증진 교육을 받은 인원수	0	5500	5723	223	(부분 확인) 1,000여 명 확인, 전 참석자 리스트 미확인	1.1.3 UNDP 종합/연례 보고서, 별도 제출 자료(내부 결과 보고서), 설문조사	

성과달성도	성과지표 (OVI)	기획단계		종료단계	대비 결과 (B-A)	평가팀 삼각측량결과	지표입증수단 (MOV)	비고
		기초선 (Baseline)	목표치 (Target, A)	종료선 (Endline, B)				
산출물1.2 PSGs가 지방개발전략 및 계획에 반영된다.	1.2.1 PSGs를 주개발전략에 반영토록 이행계획을 수립한 주정부 수	0	7	7	0	(확인)	1.2.1 주 정부 전략문서	
	1.2.2 PSGs를 반영한 개발전략을 수립한 주정부 수	0	7	7	0	(확인)	1.2.2 상동	
산출물2.1 취약성 평가 결과가 업데이트 되고 중앙 및 지방정부와 시민사회 플랫폼에 전파된다.	2.1.1 취약성 평가 결과를 업데이트할 데이터 수집이 실시된 건수	0	1	1	0	(확인)	2.1.1 UNDP 종합/연례 보고서 및 취약성 평가 결과보고서	
	2.1.2 취약성 평가 및 타당화 작업 실시된 건수	0	1	1	0	(확인) Validation workshop	2.1.2 상동 (참석자 리스트 및 사진)	
	2.1.3 취약성 평가 결과에 대해 지역단위와 이해관계자에게 전파한 주정부 수	0	7	18	11	(확인) Validation workshop	2.1.3 상동	
산출물2.2 취약성 평가 결과와 원조정보관리체계를 모니터링할 웹 포탈이 생성된다. (Aid Information Management System;AIMS)	2.2.1 생성된 취약성 평가 모니터링 웹 포탈 수	0	1	1	0	(확인) 1 실제 활용 X	2.2.1 AIMS 홈페이지	
	2.2.2 생성된 AIMS 수	0	1	1	0	(확인) 1 실제 활용 X	2.2.2 상동	

성과달성도	성과지표 (OVI)	기획단계		종료단계	대비 결과 (B-A)	평가팀 삼각측량결과	지표입증수단 (MOV)	비고
		기초선 (Baseline)	목표치 (Target, A)	종료선 (Endline, B)				
산출물3.1 PSGs 및 뉴딜 이행과 직접 연관된 7개 주요부처, 뉴딜 과정에 참여하는 시민사회 플랫폼과 학계의 전략계획에 PSGs와 취약성 평가결과 활용 역량이 배양된다.	3.1.1 PSGs와 취약성 평가결과를 전략계획에 반영한 정부부처, 시민사회 플랫폼, 학계의 수	0	9	21	12	(확인) 미달성	3.1.1 UNDP 종합/연례 보고서, 별도 제출 자료(내부 워크숍 결과보고서)	워크숍 참여 기관 수임에 따라 달성했다고 볼 수 없음.
	3.1.2 역량강화 계획 수립된 건수	0	1	1	0	(확인) 미달성	3.1.2 상동	
산출물3.2 기획부와 문화예술부의 뉴딜이행 촉진을 위한 공공서비스 역량이 강화된다.	3.2.1 문화예술부 퇴직연령 도달/초과 공무원 중 퇴직(퇴직금 수령) 인원 비율	0%	30%	100% (2021년 연례보고서 기준)	0	(확인) 26명	3.2.1 UNDP 종합/연례 보고서, 별도 제출 자료(내부 결과보고서) 및 DR콩고 공문서	사업성과와 무관한 산출물
	3.2.2 기획부와 문화예술부의 신규채용인력 교육훈련과정을 수료하고 공식 채용된 청년 인력수	0	50 (여성 25%)	50 (여성 14%)	0	(확인) (단 여성 수 목표 미달성)	3.2.2 상동	
	3.2.3 코칭 프로그램을 이수한 신규채용 청년 인력수	0	50	50	0	(확인)	3.2.3 상동	
산출물3.3 취약국-취약국 협력 방식으로 g7+ 타국가의 교훈을 반영한 부산 파트너십 및 뉴딜 이행을 위한 국가 로드맵이 수립된다.	3.3.1 취약국-취약국 동료학습 워크샵/포럼에 참석한 DR콩고 인원수	0	20	15	7	(확인) (7명 미달성)	3.3.1 UNDP 종합/연례 보고서, 별도 제출 자료(내부 참석 결과보고서)	
	3.3.2 국가 로드맵에 활용하기 위해 취약국-취약국 동료학습 메카니즘을 통해 획득한 교훈과 우수사례매트릭스 작성 건수	0	1	2	1	(확인) 미달성	3.3.2 상동	관련 정보 부재

출처 : 자료 참조하여 평가팀 작성

제V장

기준별 평가결과

1. 적절성
2. 일관성
3. 효과성/영향력
4. 효율성
5. 지속가능성
6. 범분야 이슈



제V장 기준별 평가결과

1. 적절성

평가기준	평가질문	측정지표
적절성	**국내, 국제 정책 부합성**	
	1.1. 국제 정책 및 규범과 일치하는가 부산파트너십/취약국 및 취약상황 개입을 위한 뉴딜(2011년), IDPS와 부합하는가	전략/ 정책 부합도
	1.2. 한국정부(외교부 중심)의 인도적 지원 관련 법, 전략 및 정책과 일치하는가 HDP Nexus 전략	
	1.3. KOICA 관련 전략 및 정책과 일치하는가 취약국 지원전략, 국가지원계획(CP)과의 부합하는가	
	협력국 정책 부합성 및 수요 부합성	
	1.4. 협력국 내 개발/인도적지원/평화구축 전략 및 정책에 부합하는가 부산파트너십 및 뉴딜 이행을 위한 국가 로드맵, 국가개발계획과의 부합하는가	전략/ 정책 부합도
	1.5. 해당 국제기구 전략 및 정책에 부합하는가 UNDP DRC 국가 프로그램/UN 개발협력 프레임워크와 부합하는가	
	사업 설계 및 수행의 적절성	
	1.6. 사업은 이해관계자 수요와 우선순위를 반영하여 설계되었는가 One Vision, One Plan의 확산·이행을 위한 이해관계자 파악이 되었는가 중앙 및 주정부, 학계 및 시민사회 요구가 반영 되었는가	분석 여부 및 내용상의 품질, 3단계 변화이론(To-be 모델) 기반 분석, 비용효과/효율성
	1.7. 내외부 상황변화에 맞추어 사업이 논리적이고 현실적으로 설계되었고, 해당 성과체계를 적절히 관리 및 유지하였는가 공동분석-공동 성과 목표를 기반으로 사업이 기획·구성·추진 되었는가	
	1.8. 국제기구의 전문성, 사업 구성, 현지 환경 등을 고려할 때 해당 사업을 파트너십사업으로 추진하는 것이 적절하였는가	

1) 정책 및 과제 부합성

□ 국제법, 전략 및 정책 연계성

○ HDP Nexus (인도적 지원-개발-평화 연계)

- 동 사업은 HDP Nexus의 실행을 위한 수단인 '취약국 및 취약 상황 개입을 위한 뉴딜'의 이행을 중심으로 함에 따라 국제사회가 합의한 전략에의 연계성이 매우 높음.
- HDP Nexus는 인도적 지원·개발·평화 활동간 일관성 및 조율 증진을 통해 취약성을 효과적으로 완화하고, 갈등·분쟁 등 위험을 예방하여 인도적 수요를 감소시키는 한편, 지속 가능한 발전과 평화를 달성한다는 개념임.

○ SDGs

- SDGs는 MDGs에는 부재했던 평화와 인권 관련 16번 목표를 새롭게 반영함. 이에 따라 취약국 발전의 전제 조건이 평화와 안보 유지이며 이를 위한 지원과 협력의 중요성이 강조됨. 동 사업은 상술한 바와 같이 취약성 개선을 위해 국제사회가 합의한 뉴딜 이행을 지원하는 것이 핵심 활동임에 따라, SDGs와의 부합성이 상당히 높다고 평가할 수 있음.
  • (SDGs 16번 목표) 평화로운 사회와 책무성 있는 제도 구축(평화, 정의, 강력한 제도 구축)

□ 협력국(DR콩고) 정책 및 과제/수요 일치성

○ DR콩고 수요 부합성

- **(높은 취약성)** 사업 착수 당시 DR콩고 취약성 지수(FSI)는 110.7로 상당히 높은 수치였으며 종료한 시점인 2021년 108.4, 평가 시점인 2023년 현재 107.2로 세계 4위 수준의 높은 취약성을 보임(2023년 기준 가장 취약한 국가는 소말리아로 FSI가 111.9임.).
- **(공식 뉴딜 이행 국가)** DR콩고는 자발적으로 취약성을 인정하고 뉴딜 담론을 주도한 국가군인 g7+ 중 하나로 국가 취약성 평가보고서(2013, 2016) 작성을 시작으로, 2016년 부산 파트너십 및 뉴딜 이행을 위한 국가 로드맵을 수립함.
  • 동 사업은 DR콩고 지방 정부(주 단위)별 취약성 분석 및 개발 계획을 수립하는 것이 핵심 활동으로 해당 로드맵의 이행을 지원함에 따라, 수요 부합성이 매우 높음.

○ DR콩고 정부 정책 부합성

- (2016 부산 파트너십 및 뉴딜 이행을 위한 국가 로드맵) 상술한 바와 같이 DR콩고는 2016년 뉴딜 이행을 위한 국가 로드맵(National Road map for Implementation of the Busan Partnership and the New Deal in DRC)을 수립함.
  • 국가 로드맵의 핵심 내용 중 하나가 지방 정부별로 [표 7]과 같은 취약성 스펙트럼(g7+ 국가가 취약성 측정을 위해 개발한 도구)에 따라 취약성을 분석하고, 이를 극복할 수 있는 개발 계획을 수립하는 것임에 따라, 동 사업의 해당 정책 부합성이 매우 높음.

| 표 5-1 | 취약성 스펙트럼에 따라 분석한 DR콩고의 국가 취약성(2016)

취약성 분석 기준(PSGs)	단계 1: 위기	과도기/변환기			단계 5: 회복
		단계 2: 재건	단계 3: 안정화	단계 4: 변화	
정당한 정치		2.00			
안보, 치안	1.66				
정의		2.03			
경제적 토대		2.08			
조세수입 및 공공 서비스		2.07			

출처: DR콩고 정부

- (국가발전전략/PNSD) DR콩고의 국가발전전략(National Stratégique de Dévelopment, PNSD)은 △인적자원 및 사회적 · 문화적 역량강화, △굿거버넌스 강화 및 국가권위 복원 및 평화구축, △경제성장 구축 및 경제 다변화 및 변환, △환경보호, 기후변화 대응, 지속 및 균형개발 등을 다루고 있음. 동 사업은 뉴딜 이행을 통한 굿거버넌스 강화 및 국가권위 복원 및 평화구축을 목표로 함에 따라 동 전략에 부합함.

□ 국내(KOICA) 관련 정책 부합성

○ 한국 정부 인도적 지원-개발-평화 연계(HDP Nexus) 이행 전략(안)

- 동 전략은 국제사회의 HDP Nexus 논의에 따른 정부 차원 이행전략으로 취약국 지원 시 고려해야 할 기본방향을 제시함. 사업 자체가 HDP Nexus 이행 지원임에 따라 전략 부합도가 높으며 상세 전략 부합도 분석 결과 아래와 같음.
- (상세 전략) 세부 추진전략 중 두 번째 전략인 '위기의 근본 원인에 집중한 사업기획'은 취약계층에 대한 접근성 높은 협력국 지역 정부 및 시민사회와의 협력을 강조하고 있음. 동 사업은 지역 정부 및 시민사회와의 협력 지원이 핵심인 만큼 해당 전략 부합성이 높음.
- (HDP 연계 재정 운용) 동 전략은 취약국 분쟁 예방 ODA를 확대 추진해야 함을 강조하고 있으며 특히 아래와 같은 활동에 대한 지원을 권고하며 동 사업은 제도 구축, 취약성 개선, 시민사회 역량강화 등에 부합함.
  - **△법·제도 구축, △안보·치안 체제 개선 및 관리 지원**, △선거 관리·교육, △인권기관 역량 강화, △젠더 기반 폭력 수사 역량 강화, △범죄예방 역량 강화, △분쟁 후 지역 내 평화 교육, △분쟁 후 지역 내 주민주도 분쟁예방 메커니즘 구축 및 사회통합 강화, **△현지 시민사회역량 강화**, △지뢰 및 폭발물 제거 등

○ (KOICA 취약국 지원 중기 이행전략) DR콩고는 'KOICA 취약국 지원 중기 이행전략(2017-2019)'에서 정의하는 취약국(FSI 90점 이상)에 해당하며, 가장 높은 취약성을 보이는 1군으로 분류되는 국가임. 분석 결과, [표 8]과 같이 이행전략에서 명시한 취약국 지원 5대 원칙 중 3개에 부합함.

| 표 5-2 | KOICA 취약국 지원 중기이행전략(2017-2019) 중 취약국 지원 5대 원칙

KOICA 취약국 지원 5대 원칙		부합성 여부 확인 결과
국별 적합성	국별 상황에 맞는 취약성 파악 및 전략 수립	DR콩고의 뉴딜 정책 이행 계획에 대한 파악
협력국 주도성	협력국 주인의식 강화 및 자체 시스템 활용 노력	DR콩고 정부가 수립한 정책, 전략, 우선순위에 따라, 사업기획
원조 수단의 조화	인도적 지원과 개발협력 지원의 조화	인도적 지원 - 개발 - 평화 연계 방안인 HDP Nexus의 이행 수단인 뉴딜 지원 사업임.
비차별주의	평등, 사회통합, 인권증진, 젠더적 관점 고려	시민사회 참여 등은 독려하였으나 구체적 참여 정도를 확인하기 어려우며, 사업예산의 15%를 젠더 요소에 지출하기로 하였으나 양성평등부가 참여하지 않았고, 예산이 실제 계획대로 집행되었는지 확인할 수 없었음.
원조 무해성	원조로 인한 피해 방지(Do No Harm)	

출처: KOICA 취약국 지원 중기이행전략(2017-2019)

○ KOICA 국가지원계획(CP) 부합성

- DR콩고의 CP 두 번째 핵심 프로그램이 '평화로운 삶의 기반 조성을 위한 평화 구축'이며 동 사업은 평화 구축뿐 아니라 개발 및 인도적 지원도 포괄하고 있음에 따라, 해당 전략 목표 부합성이 높음.
- 또한, CP 서브 프로그램 성과지표로 동 사업의 성과지표인 PSGs의 지방개발전략 및 계획 반영 여부, PSGs를 도입한 정부 부처 및 섹터 개발 계획 등을 포함하고 있으며 CP 프로그램상 2순위이나 예산 규모 측면에서는 306억 원(전체 예산의 44%)으로 가장 큼에 따라 DR콩고의 높은 취약 수준을 고려, CP의 평화에 대한 집중도가 높은 것을 확인할 수 있음.

| 그림 5-1 | KOICA DR콩고 국가지원계획(CP)



출처: KOICA 홈페이지

2) 사업 설계의 논리성(상세 내용 V. 결론 (3) 사업변화이론 참조)

○ 변화이론을 통해 점검한 결과, 문제에 대한 파악, 성과체계 구축, 활동 구성 등 일부 필요한 내용은 포함된 것으로 보임. 그러나 사업이 목표한 바를 달성하기 위해서는 보다 체계적인 사업 활동 구성 및 성과체계 수립이 요구됨. V. 결론 (3) 사업변화이론 중 3단계 변화이론(TO-BE 모델)에서 다룬 것과 같이 성과, 산출물 및 활동별 준위, 내용 및 순서상의 변화가 필요할 뿐만 아니라, 추가해야 하는 전제 및 활동을 다수 분석·포함함.

- (성과 준위) DR콩고의 뉴딜 이행을 위해서는 지방 정부뿐 아니라 중앙정부의 전 부처에 걸친 뉴딜 이해 제고 및 의지가 전제되어야 함. 또한, DR콩고-공여국-시민사회-학계 간 Compact 이행을 위한 기본 지식 함양 및 협력 플랫폼 형성이 필요함.
- (활동 내용) 사업 내 전체 활동 중 '문화예술부 퇴직연령 도달/초과 인원에 대한 국가 퇴직제도를 지원" 및 "평화 구축을 위한 문화적 전략 수립"의 경우, 뉴딜 이행과 사실상

직접적 관련성이 없음에 따라 제외하는 것이 필요함. 반면, 뉴딜 이행을 위해 반드시 수반되어야 하는 것이 고위공무원 및 정치인의 뉴딜 이행 의지임에 따라, 관련한 활동을 추가해야 하며, 뉴딜 이행 인력 보충도 필요함.

- (당면과제) 당면과제의 경우, 중복되는 과제가 다수 있음에 따라 일부 과제를 삭제 및 통합함.

3) 사업 수행기관 선정 적절성

○ (사업 수행기관) UNDP는 대체로 협력국 내 가장 큰 국가사무소를 두고 개발 관련 다양한 활동을 수행하고 있음. 특히 DR콩고 사무소의 경우, 선거 지원, 군축, 지방 정부 역량 강화 등 동 사업과 관련한 다양한 활동을 수행 중에 있음에 따라, 적절성이 높은 것으로 판단됨.

- [표9]는 UNDP DR콩고 국가 프로그램의 평화 구축 관련 목표(Output 3.1: The communities and the local institutions have the strengthened technical capacities for the prevention, management and transformation of conflicts)로 동 사업의 부합성이 매우 높음.

| 표 5-3 | UNDP DR콩고 국가 프로그램 목표 체계

NATIONAL PRIORITY OR GOAL: PILLAR II OF THE NATIONAL STRATEGIC PLAN FOR DEVELOPMENT: Strengthening of governance and peacebuilding				
UNSDCF (OR EQUIVALENT) OUTCOME INVOLVING UNDP: Access to basic social services and humanitarian assistance				
RELATED STRATEGIC PLAN OUTCOME: Outcome 3 of the SP				
UNSDCF OUTCOME INDICATOR(S), BASELINES, TARGET(S)	**DATA SOURCE AND FREQUENCY OF DATA COLLECTION, AND RESPONSIBILITIES**	**INDICATIVE COUNTRY PROGRAMME OUTPUTS** *(including indicators, Baselines targets)*	**MAJOR PARTNERS / PARTNERSHIPS FRAMEWORKS**	**INDICATIVE RESOURCES BY OUTCOME (US$)**
Indicator 3.1.1: Number of local conflicts that ended with sustainable solutions *(Baseline: Target:)* ***Indicator 3.1.2***: Number of pacified and reconciled towns in the east of DRC. *(Baseline: Target:)*	*Data source:* *Frequency:* *Responsibilities:* *Data source:* *Frequency:* *Responsibilities:*	**Output 3.1: The communities and the local institutions have the strengthened technical capacities for the prevention, management and transformation of conflicts.** *Indicator 3.1.1 Number of local institutions strengthened in the target areas. (Baseline :2; Target: 5)* *Indicator 3.1.2 Number of dialogue and conflict management*	• Provincial governments • Provincial assemblies • Local leaders and civil societies • Religious groups • Women and Youth organisations	**Regular:** 5 000 000 **Other:** 20 000 000

출처 : UNDP 홈페이지

○ (UNDP 전문성) 국제기구와 멀티바이사업 협업 시 중요하게 고려해야 할 전문성은 '현지 네트워크'와 '분야별 전문성'임. 이에 따라 평가팀은 [표 10]과 같이 분석함.

| 표 5-4 | 멀티바이 사업 시 고려해야 할 국제기구 전문성에 따른 분석 결과

	현지 네트워크	분야별 전문성
전제	국제기구가 갖추고 있는 장기적이고 광범위한 현지 네트워크를 활용하여 수요에 대한 빠른 분석 후 이에 부합하는 사업을 기획할 수 있다.	UNDP는 취약국의 뉴딜 이행 지원에 관한 전문성과 경험을 갖춘 국제기구로, DR콩고 정부의 역량 강화를 위해 필요한 기술적 지원을 할 수 있다.

	현지 네트워크	분야별 전문성
분석 결과	• UNDP DR콩고 사무소는 규모 면에서 상당히 크며, 활동을 수행한 기간 측면에서도 가장 긴 기구 중 하나임에 따라, DR콩고의 중앙 및 지방 정부, 학계 및 시민사회 등 사업 이해관계자와의 협력 네트워크가 잘 갖춰져 있음. • 문화예술부 공무원 퇴직제도 운용 등 일부 활동 수행을 위한 전문인력 부재 – 인력 신규 채용 필요 **→ 이를 위한 별도 예산이 필요함에 따라 사업 비용에 반영함.** **→ 인력을 모집하고 고용하는 데까지 시간을 소요함.**	• (UNDP DR콩고 사무소) **→ UNDP가 뉴딜에 대한 전 기구 차원의 전문성을 갖추고 있다기보다 뉴딜 이행 관련 전문가를 별도로 채용하여 갖추고 있는 체계에 기반하여 사업을 수행함.** **→ 사업 활동 중 퇴직제도 운용의 경우, UNDP 전문성이 없는 영역이라 퇴직한 세계은행 컨설턴트를 별도로 고용하여 해당 활동을 어렵게 수행함.**

출처: 평가팀

- 국제기구와 사업수행 시, 기구가 현지 네트워크를 보유하고 있는지에 대한 확인이 우선되어야 함. 사무소 유지 기간 확인에 더해, 부서별 전문 및 행정인력 보유 현황과 진행 중인 사업에 대한 파악이 필요함.
- 또한, 국제기구가 전문성을 보유한 활동으로 사업을 구성하는 것이 필요하며, 그 외 활동 수행을 위해 추가 인력 확보가 필요한 경우, 추가 인력 고용 가능 여부 및 해당 인력이 국제기구 기존 체계를 잘 활용하여 필요 활동을 수행할 수 있는지에 대한 면밀한 사전 조사가 필요함.

○ (협력국 총괄기관 및 담당 부처) DR콩고 정부 부처 중 동 사업의 주요 이행파트너는 기획부와 문화예술부임. 이 중 기획부는 국가 차원의 계획을 수립하는 주무 부처로서 뉴딜 이행계획 수립의 주체로 고려할 수 있음에 따라 적절하다고 판단함. 다만, 문화예술부의 경우, 뉴딜 이행에 관한 인지제고는 필요하나 주요 이행파트너로 선정한 것은 다소 적절치 않은 것으로 보임.

- 평가팀의 1, 2차 문헌 조사 및 면담 조사 등을 통해 문화예술부 선정 사유를 아래와 같이 확인함.
- 문화예술부는 KOICA의 양자 사업인 '박물관 건립 사업'의 주무 부처이자, 동 사업 활동 중 '문화예술부 퇴직연령 도달/초과 인원에 대한 국가 퇴직제도를 지원'의 주 수혜 주체임에 따라, 사업 주무 부처 중 하나로 선정함.
- 면담 조사를 통해 박물관 건립사업 시, 문화예술부 공무원 퇴직 지원 요청이 있었으며 추가 예산 배정이 어려워, 동 사업의 활동으로 포함한 것을 확인함.
- 평가팀은 이처럼 추가 지원이 필요한 경우, 별도 예산(사후관리 예산 등)으로 지원하고, '뉴딜 이행을 위한 정부 역량강화'라는 목표 달성을 위한 활동을 중심으로 사업을 구성하는 것이 적절하다고 판단함.
- 한편, 양성평등을 위해 전체 사업 예산의 15%를 배정하기로 계획했음에 따라, 양성평등부의 참여가 필요하나 전체 7개 주요 부처에 포함되지 않았음.

2. 일관성

평가 기준	평가질문	측정지표
일관성	**내적일관성**	
	2.1. 사업은 한국 정부의 개발협력 사업(HDP 사업 포함)과 연계, 상호보완성, 원조 조화, 성과 고도화 및 시너지효과 등을 고려하여 구성되었는가 공동 성과를 창출할 만큼 장기적 관점의 계획이 수립되었으며 투자가 꾸준했는가	국내 타 개발협력/비개발협력 사업과의 연관성 분석
	2.2. 사업 추진과정에서 한국 정부가 준수하는 주요 국제규범과 기준/행동강령을 준수하고 있는가? 사업 추진과정에서 국제 규범 및 관행을 위반한 사례가 있었는가	관련 규범/규정
	외적일관성	
	2.3. 사업은 설계 당시 이미 존재했던 협력국/기구 시스템 및 구조를 충분히 활용하여 협력구조를 구축하였는가	협력국/국제기구에 관련 정보 문의 - 시스템 및 구조 분석
	2.4. 사업은 국제기구가 자체 운영 및 관리하는 프로그램과의 연계, 상호보완성, 원조조화, 성과 고도화 및 시너지효과 등을 고려하여 기획 및 추진되었는가? 그러하다면 어떠한 시너지 효과가 얼마나 있었는가	국제기구 타 사업과의 연관성 분석
	2.5. 사업은 대상 지역 내 타 주체(타 공여기관, 민간분야, 협력국 정부 등) 사업과 상호보완성, 원조 조화 및 조율, 시너지 효과를 고려하여 추진되었는가? 그러하다면 어떠한 시너지 효과가 얼마나 있었는가	대상지 내 타 사업과의 연관성 분석

1) 국내 사업과의 연계성 및 시너지 효과

○ (동 사업과 연계한 취약 상황 개선을 위한 사업 발굴 및 이행) 동 사업 이행 전 한국 정부의 DR콩고 지원 사업을 확인한 결과, '농촌개발', '식수 및 위생', '보건' 및 '문화' 등*에 국한되어 있었음. 그러나 해당 사업 이행 중 취약 상황 개선을 위한 사업을 기획 및 이행함.

* DR콩고 농촌 종합개발사업, 식수 및 위생사업, 실험실 감염병 감시 및 진단 역량강화 사업, 농촌지도 역량강화 사업, 국립박물관 건립사업, 지역 보건 의료체계 강화를 통한 모자보건 증진사업 등

- 'DR콩고 UNDP-UNFPA 분쟁취약지역의 젠더기반폭력 예방과 통합지원을 통한 평화정착 사업(2020-2024/1,100만불)'과 'DR콩고 킨샤사·크윌루 주 취약계층 아동 학습권 강화 및 청소년 사회통합 촉진사업(2021-2024/900만불)' 등 취약 상황 개선에 집중한 사업을 기획하며 시너지 효과를 모색함.
- (취약성 평가 결과를 반영한 사업 발굴) '분쟁취약지역의 젠더기반폭력 예방과 통합지원을 통한 평화정착 사업'의 사업지는 남키부(Sud-Kivu)와 카사이센트럴(Kasai-Central) 주(州)로 취약성 평가대상이자 개발계획을 수립한 주(州)임. 취약성 평가 결과를 반영하여 사업의 주된 내용을 젠더기반폭력 개선을 통한 여성 및 여아 보호 및 양성평등으로 구성함.

○ (국립박물관 사업과 연계하여 동 사업 추진) DR콩고 사업 중 가장 대규모로 손꼽히는 국립박물관 사업의 주무 부처인 문화예술부를 기획부와 함께 동 사업의 주무 부처로 선정하고 문화예술부 공무원 퇴직제도 지원 등을 활동으로 포함하는 등 연계하고자 함. 그러나 동 사업의 경우, 국립박물관 또는 공무원 퇴직제도와 성격이 다름에 따라, 사업 간 직접적 연계를 시도하였으나 이를 통한 시너지를 기대하기 어려움.

※ 참고. DR콩고 국립박물관 건립사업(2012-2020/2,100만불)

ㅇ KOICA는 문화예술부와 협력하여 DR콩고 국립박물관 건립사업(2012-2020/2,100만불)을 추진해 건축, 전문가 파견, 초청 연수, 기자재를 지원하고 문화 유물 보존 및 보호를 통한 콩고 국민 의식 향상을 도모함. 동 사업은 한국이 제3세계에 실시한 최초의 문화원조이며, 수도 킨샤사에 연면적 6421㎡에 이르는 규모의 박물관을 총 214억원을 들여 건립

- 1960년 벨기에로부터 독립한 이후 많은 DR 콩고 유물이 해외로 반출되거나 추적이 어려워졌으며, 콩고국립박물관 연구소는 박물관 건립을 통해 전통 문화유산의 가치를 증진시키고 국민에게 문화교육을 제공하는 것을 목표로 함.
- 개관 당시 하루 평균 800-1,000명이 이용할 정도로 반응이 좋았으며. 전시 공간에는 400여 점의 유물이 시대별, 부족 별로 전시되어 있어 관람객들이 콩고 문화의 전반적인 흐름을 이해할 수 있음.

2) 주요 국제규범 준수 여부

○ 부산파트너십/취약국 및 취약 상황 개입을 위한 뉴딜(2011년) 부합성

- 뉴딜은 취약국의 분쟁 및 취약성 근본 원인을 해결하기 위한 정치적 협력을 도모하고, 해당 국가의 취약성 개선 노력에 맞춰 공여국이 원조효과성 원칙에 따라 지원하게 하는 국제적 합의임.
- 동 사업은 뉴딜 이행을 위해 선결되어야 하는 취약국의 취약성 분석과 이에 기반한 중앙 및 지방 정부의 정책 수립을 지원하는 것으로 부합도가 매우 높음.

○ 이 외에도 다음과 같은 평화 구축, 인도적 지원 및 개발에 관한 다양한 국제사회의 협의 결과 및 원칙의 이행과 직결되는 사업임.

- (분쟁 방지를 위한 가이드라인/2001년) 안보를 통한 평화 보장, 지역 협력 및 컨설팅 지원, 평화 프로세스 지원과 사회 정의 및 화해 도모, 평화를 위한 파트너십 구축, 비즈니스와의 협력, 부정적인 경제 세력 척결
- (취약국 및 취약상황에 대한 국제사회의 모범 개입원칙/2007년) 취약국의 특수상황 및 정치-경제-안보-사회 간 상관관계에 기반한 맥락 파악이 우선시 되어야 하며, 분쟁 방지 및 국가재건을 목표로 협력해야 함.

3) 국외 사업과의 연계성 및 시너지 효과

○ USAID의 경우, 동 사업이 이행되는 기간, 평화 및 민주제도 구축 관련 사업을 다수 이행함. 선거 통합 활동(Consortium for Elections an Political Process Strengthening (CEPPS) 2018-2014), 젠더기반폭력 대응 사업(Interchurch Medical Assistance (IMA) World Health (2017-2023)), 탕가니카 주 갈등 예방 및 화해 사업(Pact 2018-2024) 등은 동 사업의 취약성 평가대상이자 개발계획을 수립한 주(州)인 탕가니카 내에서 이행된 사업이며, 이후에도 다수의 취약성 완화를 위한 사업을 수행함.

- 다만, 사업 간 직접적으로 연계한 근거는 확인하기 어려움. 그러나 동 사업의 산출물이 다수의 주(州)를 대상으로 한 취약성 평가 및 이에 연계한 개발계획임에 따라 해당 산출물을 바탕으로 한 추가적 사업 발굴 가능성이 크다는 측면에서 상술한 KOICA의 사업과 같이 시너지를 높일 수 있는 사업이 다수 이행될 수 있을 것으로 보임.

○ DFID-UN HABITAT 평화와 안정을 위한 토지 거버넌스 사업(2016-2020/1,200만불)
국제사회는 지역사회 내 평화 구축을 위해 가장 중요한 개선과제는 토지 이용 계획의 적절성 확보라는 것을 강조함. 이를 위해 젠더 및 청소년 등 취약계층을 비롯한 지역사회 구성원이 참여하여 해당 계획을 수립하는 것이 필수적임에 따라, 동 사업은 이를 고려한 토지 이용 계획 수립을 지원하는 것을 핵심 활동으로 설정함.

- 동 사업 역시, 북키부, 남키부 주 등 동 사업의 취약성 평가대상이자 개발계획을 수립한 주(州)를 대상으로 한 사업임. 그러나 상술한 바와 같이, 사업 간 직접적으로 연계한 근거는 확인하기 어려움.
- DR콩고가 취약국 순위 4위로 가장 높은 수준의 취약성을 보임에 따라, 다수의 타 공여국 및 국제기구 역시, 취약성 감소를 위한 다양한 사업을 수행한 것을 확인함. 평가대상 사업이 중앙정부 및 주 정부의 취약성 평가 및 개발계획 수립 등 정책 단위의 사업임에 따라, 사업 이행 기간 직접 연계가 아니더라도 간접 연계가 가능하며 이에 따른 시너지 효과를 기대할 수 있다고 판단함.

3. 효과성/영향력*

* 본 평가는 종료평가임에 따라, 영향력은 평가 기준이 아니나 변화이론으로 분석을 바탕으로 작성함.

평가기준	평가질문	측정지표
효과성 /영향력	3.1. 사업계획에서 제시한 산출물(output)은 계획대로 달성하였는가 - 이해관계자 대상 연수(평화구축 관련 인식증진 교육) 및 취약국-취약국 동료학습 워크샵/포럼이 질적 및 양적으로 충실히 제공되었는가	(산출물) 계획대비 실제 달성도
	3.2. 사업계획에서 제시한 성과(outcome) 및 목표(impact)의 달성 정도는? 특히, 사업계획 시 설정한 가장 높은 우선순위의 목표를 달성하였거나, 달성할 가능성이 있는가 - 3단계 변화이론에 기반하여 분석한 결과, 상위 목표를 달성할 가능성이 있는가	(성과 및 목표) 변화이론 분석
	3.3. 사업모델과 수행체계는 결과물 달성에 효과적이었는가	변화이론 분석(to-be모델)
	3.4. 사업모델 내 작동요인/비작동요인은 무엇인가? 성과달성을 촉진 또는 저해한 요인은 무엇인가	변화이론 분석 (작동·비작동 요인)

1) 계획 대비 산출물 달성도(성과 달성 요약표 참조)

□ 사업계획 변경 내역

○ 최초 집행계획을 2017년에 수립한 후, 대선 관련 소요 사태 및 COVID-19의 사유로 2019년, 2020년에 각각 집행계획을 변경함.

- 평가팀은 관련 문서를 [표 11]과 같이 정리하고 해당 문서를 요청하였으나 붉은색으로 표기한 '2018년 반기 보고서', 'KOICA 변경 집행계획(안)', 'KOICA-UNDP 약정 변경(안)', '2020년 반기보고서' 등은 확인하지 못함.
- 국제기구와 협력을 통해 이행하는 취약국 사업의 경우, 기구 자체 사업관리방식에 의존도가 높음에 따라, KOICA 측의 정기 점검에 필요한 반기보고서와 변경 시 명확히 해야 하는 약정 및 집행계획(안) 등에 대한 보다 철저한 관리가 필요함.

| 표 5-5 | 사업계획 변경 상황 및 관련 필요 문서

추진 상황	필요 문서	유무 확인 결과
당초 계획(2017-2019)	2018년 반기보고서	×
	2018년 연례보고서	○
	2019년 반기보고서	○
	2019년 연례보고서	○
2019. 12. UNDP 측 1차 사업 기간 변경 요청에 따라 사업 기간 2017-2020로 변경	UNDP 변경 요청 공문	○
	KOICA 내부 결재 문서	○
	KOICA 변경 집행계획(안)	×
	KOICA-UNDP 약정 변경(안)	×
2020. 11. UNDP 측 2차 사업 기간 변경 요청에 따라 사업 기간 2017-2021로 변경, 코로나19로 인한 변경으로 약정 및 집행계획안 변경 필요하지 않음.	UNDP 변경 요청 공문	○
	KOICA 내부 결재 문서	○
	2020년 반기보고서	×
	2020년 연례보고서	○
	2021년 반기보고서	○
	2021년 연례보고서	○
	2021년 종합보고서	○

출처 : 평가팀 작성

□ 평화 구축을 위한 문화적 전략 수립, 현지어 번역 및 확산, 뉴딜 인식증진 활동

○ (문화적 전략 수립) 문화적 전략은 당초 계획에 따라 수립 완료했으며, 평가팀의 주요 내용 분석 결과, 중앙 및 주 정부 차원의 제도적 역량 강화를 통한 문화 및 예술의 발전 도모를 위해 문화부 시설 건립, 저작권 보호, 유무형의 문화재 보호, 문화유산 발굴, 민족 문화예술 확립 등으로 구성함.

- **(사업 내 문화적 전략 수립의 필요성 여부)** 동 전략 수립의 양적·질적 평가에 앞서 평가팀은 해당 전략이 과연 뉴딜 이행 촉진을 통한 취약성 개선이라는 사업 목표 달성을 위해 필요했는가를 분석함. 이를 위해 뉴딜 자체에 대한 조사·분석, 뉴딜 이행에 관한 연구 및 평가보고서를 참고한 결과, 문화적 전략 수립의 필요성을 설명할 수 있는 근거를 찾지 못함.
  - 뉴딜은 PSGs(정당한 정치, 안보, 정의, 경제기반, 조세수입 및 서비스)에 따른 취약성 분석을 바탕으로, 개선과제를 도출 및 관련 정책목표를 수립하고 이행하는 것이 핵심임.

○ (뉴딜 인식증진을 위한 정보교육자료 현지어 번역 및 확산) 평가팀이 관련 자료를 수집 및 분석한 결과, 계획 자료로 영문 문서명은 Information, Education and Communication

(IEC)로, 뉴딜 관련 인식증진의 대상 파악, 대상에 맞는 소통 방법(도구) 개발, 소통의 목적(정확한 메시지) 명확화, 인식 제고 여부를 확인할 수 있는 모니터링 및 평가 계획 등 총 4개로 구성됨. 각 내용을 확인한 결과 인식 제고 대상 파악, 선택한 소통 방법, 정보 정리 및 번역 등은 비교적 명확하나, 모니터링 및 평가 계획의 경우, 해당 정보 전달 여부, 인식 제고 여부를 확인할 수 있는 지표를 설정했어야 하나 다소 미흡함.

- (인식 제고 대상) 주 정부 관계자 및 주민
- (소통 방법) 지역별 라디오 방송, 마을 회의를 통한 정보 전달 및 뉴딜 메시지가 담긴 물품(배너, 포스터, 조끼, 열쇠고리, 모자, 볼펜 등) 배포

| 그림 5-2 | 뉴딜 인식증진 관련 배포 물품 일부



출처 : UNDP 별도 제출 자료(2차 자료) 일부 발췌

- (소통 목적) 주요 전달 메시지는 뉴딜에 관한 정보임에 따라, 공식 언어인 불어에 더해 사업 대상지인 7개 주가 주로 사용하는 언어인 스와힐리어, 링갈라어, 키콩고어, 티루바어로 [표 12]와 같이 번역함.
- (모니터링 및 평가 계획) 모니터링 및 평가 계획은 인식 제고를 위해 어떤 활동을 계획했는지를 중심으로 되어 있음에 따라, 실제 성과 측정은 어려워 보임.

○ (평가팀 의견) 동 문서는 '계획' 문서라 실제 뉴딜에 관한 인식이 확산되었는가를 확인하기 어려웠음에 따라, 평가팀은 UNDP M&E Officer 면담 조사를 통해 인식 제고 측정 관련 정보를 문의함. 확인 결과, UNDP 자체적으로도 인식 제고 활동을 한다는 것에 초점을 맞췄고 실제 인식증진 여부는 측정하지 않음.

- 추가적으로 인식증진 교육을 받은 인원수에 대한 2차 증빙자료를 요청 및 접수한 결과, 보고한 5,723명 대비 1,000여 명에 대해서만 입증 자료를 확인할 수 있었음.
- 또한, [그림 7]과 같이 배포한 물품을 보면 뉴딜에 관한 정보는 포함하지 않아 인식 제고를 위한 물품이라고 보기 어려움.

| 표 5-6 | 4개 현지어로 번역한 뉴딜 관련 정보 일부 발췌

<table>
<tr><th>스와힐리어</th><th>티루바어</th></tr>
<tr><td>

VERSION SWAHILI

TRADUCTION DE LA FIGURE 2 CI-DESSUS :

Colonne de gauche (jaune) : **OCPRE**

Kutumia Malengo ya Kulmarisha Amani nchini DRC (OCPRE) kama msingi wa maendeleo kuelekea Malengo ya Milenium kwa Maendeleo na kuwa kama mwongozo wa kufanya kazi katika nchi zilizoathiriwa na migogoro

Sera ya Haki: Kulmarisha Mikataba ya Kisiasa kwa Pamoja na utafuwaji wa migogoro

Usalama: kujenga na kulmarisha usalama wa watu

Sheriya (Haki) : kufatua haki na kupanua upatikanaji wa mifumo wa haki nchini

Msingi wa Kiuchumi: Kujenga Ajira na Kuboresha Maisha ya wakahali

Pato na Huduma: Kusimamia Mapato na Kuendeleza Uwezo wa Huduma za Haki na Uwazi

</td><td>

VERSION TSHILUBA

Figure 2. Les OCPRE, les principes FOCUS et TRUST concernant le New deal pour l'engagement dans les États fragiles (Source : Dialogue international sur la consolidation de la paix et le renforcement de l'État)

V= OCPRE ,Shenabzalu shiji shitutangila mema nijinanganenda New Deal bwa bwalu bujl nlutatu(jlhikila dja bantu bonsu bahabuluba nl makanda a mbulamatadji)

Colonne de gauche (jaune) : **OCPRE**

Utiliser les objectifs de consolidation de la paix et de renforcement de l'Etat (OCPRE) en tant que fondements des progrès vers les objectifs du Millénaire pour le développement et en tant que guide pour travailler dans des Etats fragiles et touchés par des conflits

V= Kwenzela bwalu mbwimpa bujibuhisha djintunga mujitalala(OCPRE) mubwalu kamparida bujl buleja malaba wetu ya milenaire, bwalu budjibugingha djitunga djietu bwakudjenzela bidjl bliedja jinanga

</td></tr>
<tr><th>링갈라어</th><th>키콩고어</th></tr>
<tr><td>

VERSION LINGALA

Figure 2. Les OCPRE, les principes FOCUS et TRUST concernant le New deal pour l'engagement dans les États fragiles (Source : Dialogue international sur la consolidation de la paix et le renforcement de l'État)

V= OCPRE , ba mibeko ya FOCUS pe ya TRUST oyo etali New Deal pona komikotisa na kati y ambula matadi ya pete (kosoloia na mikili mobimba pona kimya ya bokasi na pona makasi y ambula matadi)

Colonne de gauche (jaune) : **OCPRE**

Utiliser les objectifs de consolidation de la paix et de renforcement de l'Etat (OCPRE) en tant que fondements des progrès vers les objectifs du Millénaire pour le développement et en tant que guide pour travailler dans des Etats fragiles et touchés par des conflits

V= Kosalela makambu ya motuya na bokasi mobimba ya kimia na bobakisi ya makasi y ambula matadi (OCPRE) ye moboko na mabongisi pona lisanga ya bomoko pona bokoli (millenaire) , lokola ye motambwisi ya misala ya mbula matadi ya pete pe oyo esimbami na kozanga boyokani

</td><td>

VERSION KIKONGO

Figure 2. Les OCPRE, les principes FOCUS et TRUST concernant le New deal pour l'engagement dans les États fragiles (Source : Dialogue international sur la consolidation de la paix et le renforcement de l'État)

V= OCPRE, Betu kele na ngindu na kivuvu na New Deal sambu naku sangisa ba bwala yakela na ngolo ve

Colonne de gauche (jaune) : **OCPRE**

Utiliser les objectifs de consolidation de la paix et de renforcement de l'Etat (OCPRE) en tant que fondements des progrès vers les objectifs du Millénaire pour le développement et en tant que guide pour travailler dans des Etats fragiles et touchés par des conflits

V= betu sadila bangindu yakutula ngemba na kumatisa ngolo ya bwala (OCPRE) yovanda neti kishika ya kumatisa bilumbu ya ba mvula mingi (milenaire) yo vanda neti njila sambu na kusadila ba bwala ya pete ina me shimbama na mavanga

</td></tr>
</table>

출처 : UNDP 별도 제출 자료(2차 자료) 일부 발췌

□ PSGs 분석 결과 지방(주) 정부 개발 계획에 반영

○ **(7개 주 정부 개발 계획에 PSGs* 분석내용 포함)** 당초 계획에 따라, 7개의 주 정부 개발 계획에 PSGs 분석을 반영하여 계획을 수립함. [표 13]는 평가팀이 7개 주 정부 개발 계획을 검토 후, 주요 내용을 요약한 것으로, PSGs 분석내용은 △정치, 안전, 분권 및 관습, △행정 및 사법 통치, △경제 및 재정 통치 세 개 영역에 반영된 것을 분석 및 검증함.

* PSGs 분석 틀은 정당한 정치, 안보, 정의, 경제적 기반, 조세수입 및 서비스 등 총 5개 영역으로 구성

- 각 주 정부 개발 계획의 전체적인 구조는 유사하나, 구체 내용은 주별 상황에 따라 상이함.

| 표 5-7 | 7개 주 정부 개발 계획 내 PSGs 분석내용 확인 결과

7개 주	정치, 안전, 분권 및 관습	행정 및 사법 통치	경제 및 재정 통치	사회개발	환경보호
Equateur	통치 강화를 위한 정책 수립, 주 간 공동기금 설립을 통한 협력 강화, 경찰 교육소 설립 등	지방 재정 관리 과정 개선, 지역 비즈니스 환경 개선, 지역 자산 관리 활성화	지방 공공 재정 관리 과정 개선, 비즈니스 환경 개선, 지방 산업 포트폴리오 관리 활성화	N/A	N/A
Tanganyika	불법 무기 거래 통제, 분쟁 발생 예방	지방 정부 조직 및 인력 역량 강화	광업, 수송 및 에너지 유통 능력 강화, 도로 인프라 개발, 항공 네트워크 개발	N/A	N/A
Kasai Central	국가 기관 재건, 국가 경찰 및 군의 기술 및 물류 역량 강화, 평화와 개발을 위한 자원봉사자 (CVPD) 프로그램 지원	민주적 선거 조직 지원, 사법 체제의 개선 및 인권 존중, 지방 간 협력 강화, 조세 재정 확대, 통계 및 계획 체계 강화	농업 개발과 식량 안보 강화, 에너지 인프라 개발, 도로 및 통신 인프라 개발	건강, 영양 및 HIV/AIDS 대응 서비스 개선, 양질의 교육 제공, 사회 보호 및 성평등 촉진	자연 자원과 환경의 지속 가능한 관리, 지속 가능한 생활환경 관리
Maniema	정치 기관 (주 정부 및 주의회)의 제도 및 인력 능력 강화	통한 선거 분쟁 예방 및 해결 지방 자치 기관의 제도 및 인력 능력 강화	지속 가능하고 포용적인 경제성장 촉진, 농업, 축산 및 어업, 광업 활동 촉진, 기본 인프라의 개발과 현대화	건강, 영양 개선 및 HIV/AIDS 대응 강화, 사회적 보호 강화, 성평등과 가족, 어린이 지원	재생 가능한 자연 자원 보존, 숲 자원을 지속 가능하게 관리하고 활용, 생물 다양성 보존
NORD-KIVU	인구 이동에 지속 가능한 해결책을 제시하는 정책/전략 수립, 주 안전 강화	모든 형태의 부패 및 뇌물 최소화, 지방 행정부 직원 근무 환경개선, 수감시설 개선	비즈니스 환경 조성, 지역 제품 생산과 소비 증대, 농업, 어업, 축산, 광업 및 석유 산업의 발전, 기본 인프라의 개발과 현대화	건강, 영양 및 HIV/AIDS 대응 서비스 개선, 교육 및 양질의 교육 및 훈련 서비스 강화, 사회보장 강화, 성 평등 및 가족 및 아동 보호	수도 및 위생 시설 개선, 영토 조성 및 도시 계획, 환경보호 및 지속 가능한 개발

7개 주	정치, 안전, 분권 및 관습	행정 및 사법 통치	경제 및 재정 통치	사회개발	환경보호
SUD-KIVU	지역 내 무장 그룹 추적을 위한 국방력 배치, 구치소 과잉수용 해결, 사법 및 교정시설 강화	국가 공공 서비스 경력직 직원 확보 및 청년 직원 확보, 행정 건물 건축 및 개보수, 지역 안전 자문위원회 설치 및 운영, 인구 조사	지방 정부 수입 확대 및 납세자 교육, 마이크로 파이낸스를 포함한 금융 지원 확대, 중소기업, 여성 및 청년의 기업 활동 촉진, 기본 인프라의 개발과 현대화	사회 복지 서비스 활성화, 사회 안전망 구축, 자연재해 및 기타 피해 아동 보호, 성평등, 500개 학교 건설, 위생적인 화장실 건설 및 물 공급, 문화와 예술 관련 역량 강화	산림 및 수자원 관리, 생물 다양성 보존, 생태학적 균형을 유지하며 주민 생활환경 개선
SUD-Ubangi	지방 의회/지방 정부 관리자 리더십 강화, 안보 및 법치 강화 (군·경의 기술 물류 능력 강화; 무기 유통 대응; 주민 평화 인식 교육)	행정 기관 건물 건설 및 복구, 행정에 필요한 기기 지원, 청년 인력 확보, 정규직 확보, 지방 임원 주거용 건물 건설	종자 은행, 지역 생산자 네트워크 또는 협동조합, 시멘트 산업 활성화, 무역 활성화	보건 서비스 및 의료 개선, 무상 기초교육, 일자리 창출, 청년 조직 형성	지속 가능한 자원 관리와 생물 다양성 보존, 환경 및 산림 자원 관리의 법적 및 제도적 틀 개선

출처 : 주별 개발 계획을 분석하여 평가팀 작성

□ 취약성 분석·평가 실시

○ **(7개 주 정부 취약성 분석 및 평가)** 당초 7개 주를 대상으로 계획한 취약성 분석 및 평가를 DR콩고 중앙정부 요청에 따라, 18개 주로 확대 이행함.

- DR콩고는 26개 주로 구성되어 있으며 전체 주를 대상으로 확대하고자 했으나, 일부 주의 경우, 접근성이 좋지 않아 취약성 분석을 수행하기 어려웠던 것을 확인함.
- 이러한 상황을 고려했을 때, 18개 주를 대상으로 확대하여 취약성 분석을 이행함으로써 향후 7개 주와 같이 주별 개발 계획을 수립할 수 있는 바탕을 마련했음에 따라 긍정적으로 평가함.
- [표 14]는 총 18개 주의 PSGs에 기반한 취약성 분석 결과보고서를 평가팀이 질적으로 검토한 후, 일부 주에 대한 정보를 요약 정리한 것으로, 보고서가 비교적 상세한 정보를 담고 있음에 따라, 품질 측면에서도 긍정적으로 평가할 수 있음.

| 표 5-8 | 일부 주 정부 PSGs 분석내용 확인 결과

일부 주 분석 결과	PSG 1 정당한 정치	PSG 2 안보	PSG 3 정의	PSG 4 경제기반	PSG 5 조세수입·서비스
Bas UELE	지방 의회 폐쇄, Bondo, Ake 및 Ango 관습적 갈등 확대, 국가 기관 내 여성 및 장애인 대표 부족, 시민사회-정부 협력 부족	Mbororo 목장주와 주민 간의 갈등, 중앙아프리카 공화국 난민, 여성 대상 폭력(여성 및 소녀 강간 사례)	인프라 부족, 판사 부족, 수감시설 환경 열악, 재판 지연 등	인프라 부족, 일자리 부족, 지방 고립, 외부 무장 그룹에 의한 불안정, 높은 청년 실업률, 전기 및 인터넷 연결 부족	낮은 조세수입, 세수 관리 미흡, 인력 노령화, 청년 실업률 등
Equateur	지방 행정부와 지방 의회 간 지속적인 갈등, Nkundo (반뚜)와 Batswa (피그미) 간, Lobala와 Mankutu 간, 특히 Bomongo 지역에서 발생하는 인종/지역사회 간 갈등	조직화된 범죄 집단, 젠더 기반 폭력, 민병대의 유지, 정치 시위 금지 및 정치인, 시민사회 활동가의 임의 구금, 지역 안보 유지를 위한 인력 및 기관 역량 미흡	사법기관에 대한 신뢰 부족 및 무지, 대대적인 부패와 사법 처리 미흡, 부패 및 보수적 사고, 사법기관의 낮은 역량 및 책임 의식	기초 인프라 복원을 위한 예산 부족, 전기 및 수도 미비(1%만 공급), 청년 실업률, 낮은 공무원 임금 및 고용 불안정성	퇴보적 관행 (부조리, 부패, 친족 주의, 정치적 네트워크, 횡령 등) 및 공무원의 횡령, 예산 관리 및 지출 규정 미준수, 잦은 결근 등
Kwilu	주요 세력 간의 리더십 갈등, 법률과 규정의 잘못된 해석과 적용, 지방의 정치 및 사회 주체 간의 협력 부재, 여성의 정치참여에 대한 무관심 등	강간 사례, "Kuluna"라 불리는 갱단 활동 재발, 외국 양치기의 존재, 주 내 범죄 발생 빈도수 높음, 행정 관료나 경찰의 주민 괴롭힘 등	판사 부족, 부패와 사법 처리 미흡, 친족주의, 부족주의, 부정부패, 사법기관의 낮은 역량 및 책임 의식	불충분한 도로, 항만 및 공항 인프라, 저임금 및 금융 지원 미비, 지속 가능한 고등 교육 기관 부족, 식수 공급 부족 등	세금 교육 부족, 수입 누출, 지방에서 투자 육성 구조 부재, 최저임금법 적용 부재 등

출처 : 주별 개발 계획을 분석하여 평가팀 작성

○ **(취약성 평가 및 개발 계획 작성 관련 교육)** 평가팀은 면담 조사를 통해 취약성 평가 및 개발 계획 작성 주체가 주 정부 공무원임을 확인, UNDP 측이 공무원을 대상으로 사전 교육을 제공하였는가와 교육의 질적 평가가 필요하다고 판단함. 이를 위해 '평가 방법'에서 언급한 바와 같이 해당 공무원을 대상으로 설문조사를 실시, 관련 추가 정보를 확인함(상세 정보 본 평가보고서의 II. 평가개요 4. 평가방법의 '현지 설문조사' 평가 방법 참조).

- 강의자는 UNDP 컨설턴트 및 기획부 공무원이었으며 강의 기간은 각각 5일, 3일로 기술적 역량을 강화하기에는 다소 짧았음. 그러나 강의자가 공동으로 문서 작성을 하였으며, 필요시 지속적인 소통을 통해 자문을 얻을 수 있었음에 따라, 일정 수준의 품질관리는 가능했던 것으로 보임.

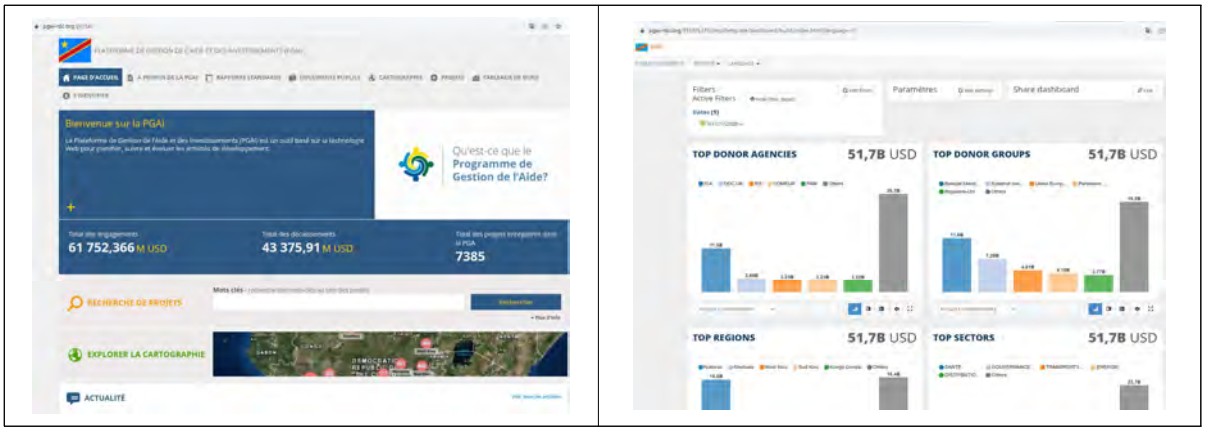
- 강의 주제는 각각 (취약성 평가) 뉴딜 및 PSGs 개념, PSGs 지표 및 활용, 국가 개발 계획과 (개발 계획 작성) 기획, 프로그래밍, 예산 및 모니터링 평가에 대한 이론 교육 후, 실습 진행이었으며 관련 교육자료를 종이 형태로 제공받음.

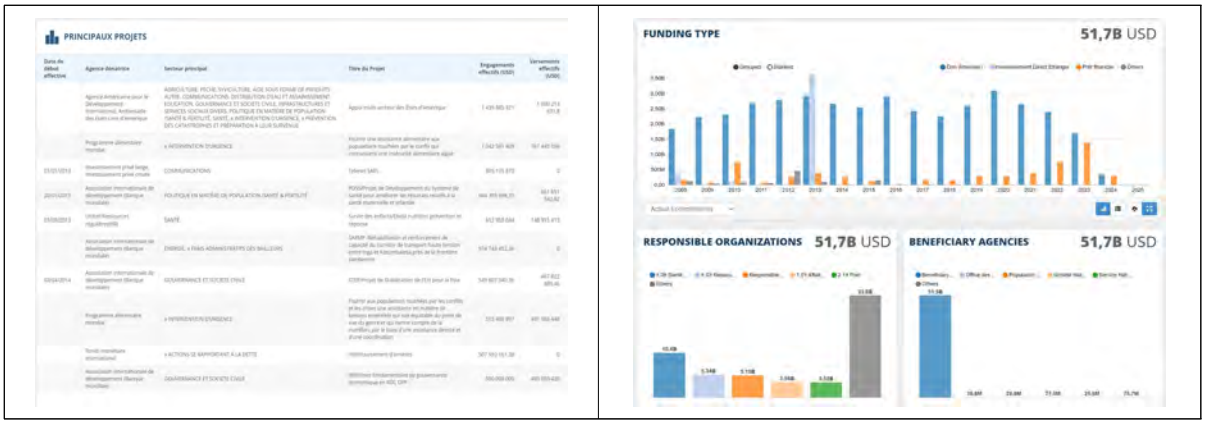
□ 취약성 평가 결과 및 원조정보관리체계 모니터링 웹 포탈(AIMS) 생성

○ Aid Information Management System(AIMS) 평가팀 확인 결과, AIMS는 신규 플랫폼이 아닌 기존 원조정보 모니터링 플랫폼의 재구축 버전이며, 2023년 10월 실제 사용하지 않고 있는 것으로 보이며, 재구축 시점인 2021년을 기점으로 업데이트되지 않음.

- **(기존 온라인 플랫폼 PGAI)** DR콩고 내 원조 정보를 관리하는 시스템이 부재하여 2009년 DR콩고 총리실이 온라인 플랫폼인 Plateforme de Gestion de l'Aide et des Investissements (PGAI) 만들고 2012년 벨기에, 2014년 USAID의 지원으로 운영하다 재정 등의 문제로 사용 중단함. 이에 동 사업 예산으로 해당 시스템 재구축을 지원하여 2021. 3. 30. AIMS 홈페이지를 개설함.
- **(새로 구축한 AIMS)** 국제원조투명성기구(IATI) 데이터와 연계 플랫폼, DR콩고 내 원조 흐름 파악을 위한 대시보드, 원조 정보공개 등으로 구성하고, 대시보드에서 국가개발계획 우선순위, 지속가능개발목표(SDGs), 취약국 뉴딜의 평화 및 국가체제 구축 목표(PSG) 등의 분류 따라 원조의 흐름을 파악할 수 있게 하는 것을 계획하였으나 실제 확인 결과, [그림 8]과 같이 해당 정보는 찾기 어려움.
- UNDP 담당 직원 면담 조사 결과, 포탈 담당 부서, 인력 및 예산 등이 부재하며, 해당 사유로 현재 사용하지 않고 있음을 재확인함.

| 그림 5-3 | AIMS 홈페이지 및 대시보드 화면 캡쳐





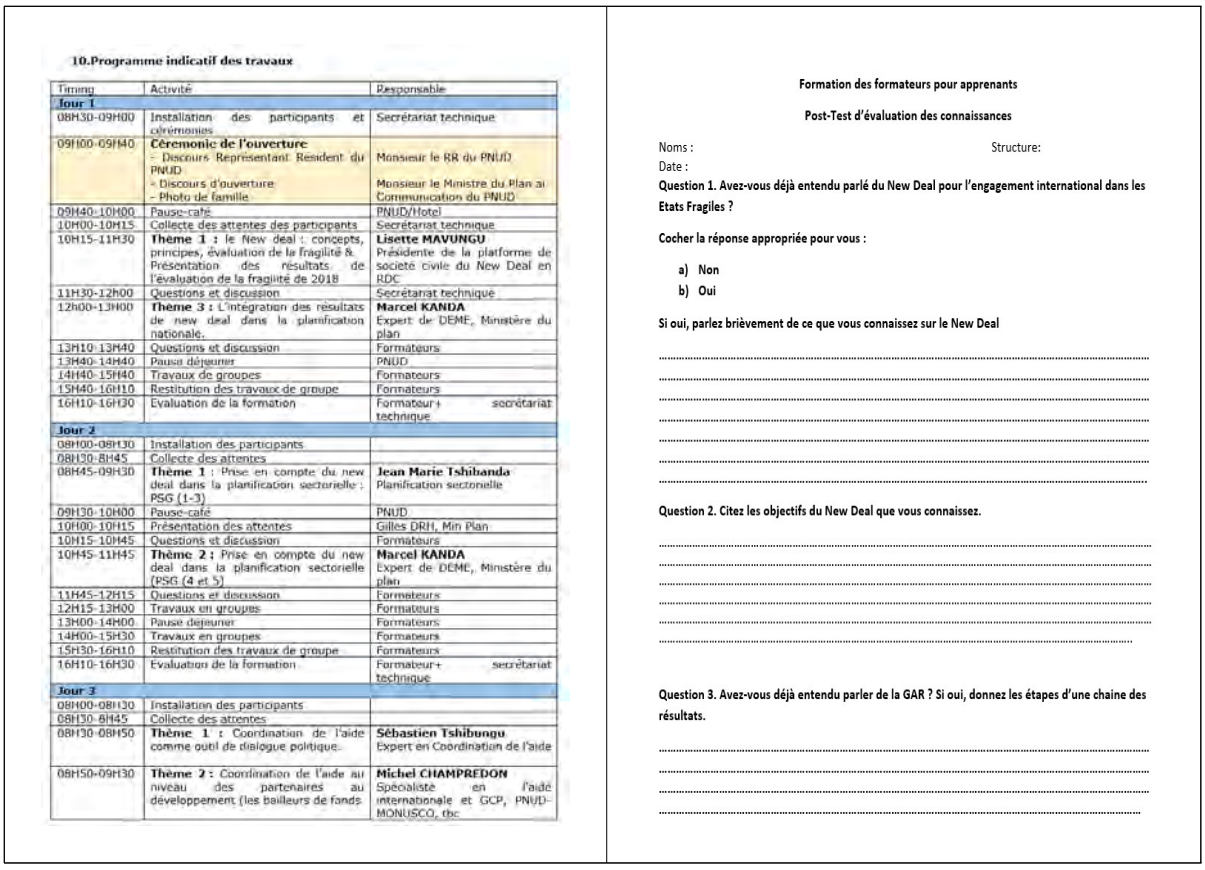
출처 : https://www.pgai-rdc.org/portal/ (2023. 10.)

□ 7개 주요 부처, 시민사회 플랫폼 및 학계의 전략계획에 PSGs와 취약성 평가 결과 반영

○ (워크숍 관련 문서 분석 결과) 평가팀은 해당 산출물에 대한 질적·양적 평가를 위해 UNDP 측 워크숍 결과보고서 및 계획서를 접수하여 분석함.

- (전략계획에 PSGs 및 취약성 평가 결과 반영 여부) 워크숍 결과보고서상 아래와 같이 관련 활용 역량이 강화되었다고 언급했음에 따라 실제 반영 여부는 확인할 수 없음. 역량 강화 여부는 [그림 9]와 같이 설문조사(뉴딜 정책의 목표는 무엇인가, 개발 계획 작성 단계는 무엇인가, 원조 조정과 모니터링의 차이, PGAI 인지 및 사용 여부 등)를 통해 확인함.
  - (보고서 내용 발췌) “동 워크숍을 통해 참여 부처(문화예술부, 내무부, 보건부, 기획부, 교육부 등)와 시민사회 플랫폼 및 학계가 전략계획에 PSGs 및 취약성 평가 결과를 반영 및 활용할 수 있는 역량이 강화됐다.”
- (워크숍 상세 일정 확인 결과) 워크숍 상세 일정 확인 결과, 3일간 참여한 정부 부처 관계자, 시민사회 관계자 등 총 200명을 대상으로 △취약성 평가 결과 공유, △국가 발전 계획 내 뉴딜 통합, △PSG 1-5, △DR콩고 원조 조정 및 관리 등으로 뉴딜에 관한 기본 정보 전달이 핵심임. 이에 따라, 각 참여 주체가 PSGs 및 취약성 평가 결과에 대해 충분히 이해하고 기관의 전략계획에 이를 반영하고 활용했다고 단정하기는 무리가 있다고 판단함.

| 그림 5-4 | 워크숍 상세 일정 및 설문조사서



10.Programme indicatif des travaux

Timing	Activité	Responsable
Jour 1		
08H30-09H00	Installation des participants et cérémonies	Secrétariat technique
09H00-09H40	**Cérémonie de l'ouverture** - Discours Représentant Resident du PNUD - Discours d'ouverture - Photo de famille	Monsieur le RR du PNUD Monsieur le Ministre du Plan ai Communication du PNUD
09H40-10H00	Pause-café	PNUD/Hotel
10H00-10H15	Collecte des attentes des participants	Secrétariat technique
10H15-11H30	**Thème 1 :** le New deal : concepts, principes, évaluation de la fragilité & Présentation des résultats de l'évaluation de la fragilité de 2018	**Lisette MAVUNGU** Présidente de la platforme de societé civile du New Deal en RDC
11H30-12H00	Questions et discussion	Secrétariat technique
12h00-13H00	**Thème 3 :** L'intégration des résultats de new deal dans la planification nationale.	**Marcel KANDA** Expert de DEME, Ministère du plan
13H10-13H40	Questions et discussion	Formateurs
13H40-14H40	Pausa déjeuner	PNUD
14H40-15H40	Travaux de groupes	Formateurs
15H40-16H10	Restitution des travaux de groupe	Formateurs
16H10-16H30	Evaluation de la formation	Formateur+ secrétariat technique
Jour 2		
08H00-08H30	Installation des participants	
08H30-8H45	Collecte des attentes	
08H45-09H30	**Thème 1 :** Prise en compte du new deal dans la planification sectorielle : PSG (1-3)	**Jean Marie Tshibanda** Planification sectorielle
09H30-10H00	Pause-café	PNUD
10H00-10H15	Présentation des attentes	Gilles DRH, Min Plan
10H15-10H45	Questions et discussion	Formateurs
10H45-11H45	**Thème 2 :** Prise en compte du new deal dans la planification sectorielle (PSG (4 et 5)	**Marcel KANDA** Expert de DEME, Ministère du plan
11H45-12H15	Questions et discussion	Formateurs
12H15-13H00	Travaux en groupes	Formateurs
13H00-14H00	Pause dejeuner	Formateurs
14H00-15H30	Travaux en groupes	Formateurs
15H30-16H10	Restitution des travaux de groupe	Formateurs
16H10-16H30	Evaluation de la formation	Formateur+ secrétariat technique
Jour 3		
08H00-08H30	Installation des participants	
08H30-8H45	Collecte des attentes	
08H30-08H50	**Thème 1 :** Coordination de l'aide comme outil de dialogue politique.	**Sébastien Tshibungu** Expert en Coordination de l'aide
08H50-09H30	**Thème 2 :** Coordination de l'aide au niveau des partenaires au développement (les bailleurs de fonds	**Michel CHAMPREDON** Spécialiste en l'aidé internationale et GCP, PNUD-MONUSCO, tbc

Formation des formateurs pour apprenants

Post-Test d'évaluation des connaissances

Noms : Structure:

Date :

Question 1. Avez-vous déjà entendu parlé du New Deal pour l'engagement international dans les Etats Fragiles ?

Cocher la réponse appropriée pour vous :

a) **Non**
b) **Oui**

Si oui, parlez brièvement de ce que vous connaissez sur le New Deal

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Question 2. Citez les objectifs du New Deal que vous connaissez.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Question 3. Avez-vous déjà entendu parler de la GAR ? Si oui, donnez les étapes d'une chaine des résultats.

.....
.....
.....
.....

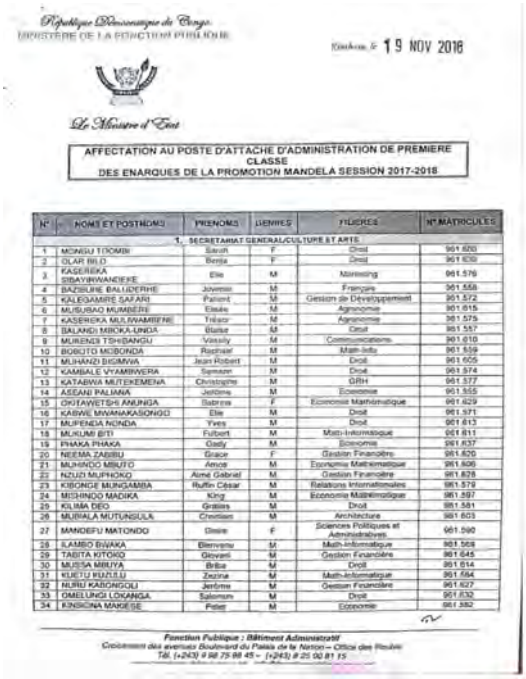
출처: UNDP 별도 제출 자료

□ 기획부와 문화예술부의 뉴딜 이행 촉진을 위한 공공 서비스 역량 강화

○ (문화예술부 공무원 퇴직 및 신규 채용) DR콩고 국립박물관 연구소(IMNC)의 26명의 임직원이 절차에 따라 퇴직하고 퇴직금(인당 약 6~7,000불)을 수령함. 퇴직금 지급은 다소 지연되었으나 모두 온전히 입금된 것을 확인함. 이후, 국립행정학교(ENA-RDC)에서 교육을 수료한 50명의 청년 채용을 완료하였으며 20명은 IMNC에 30명은 문화예술 사무국에 배정함. 50명을 대상으로 10명의 멘토(IMNC 6명, 문화예술 총무국 4명)가 3일간 '문화 거버넌스 변화 관리와 성과기반 관리'를 주제로 워크숍을 진행함.

- 관련하여 UNDP는 기획부, 문화예술부, IMNC와 협력하여 각 대상자의 퇴직 및 신규 채용을 위해 [표 15]와 같은 과정을 거쳐 사업을 수행함.

| 표 5-9 | 문화예술부 공무원 퇴직 및 신규 채용 관련 상세 정보

문화예술부 국립박물관 연구소(IMNC) 임직원 퇴직	문화예술부 청년 신규 채용 및 역량 강화
1. 퇴직 규제법 준비 및 공포 2. 퇴직급여 계산 공식 확정 및 법률 준수 확인 3. 외부 업체(Project Bank 등)를 선정하여 수당 등 계산 및 지급 4. 퇴직자 명단 및 인증	1. 법령에 따른 채용 절차 수립 2. 주니어 공무원(Young Professional) 기초연수 6개월 및 국립행정대학(ENA) 1년 3. 채용 기본 조건(연령, 학력, 경험, 거주지, 성별 등) 확립 4. 채용, 계약서 서명 및 문화부 배정 5. 내부 코칭-멘토링(퇴직자 지원), 인사 교육 6. 성과 중심 경영(성과평가 메커니즘 마련) 및 평가
퇴직자 명단 및 퇴직급여(공문 일부 발췌)	신규 채용자 명단(공문 일부 발췌)
	

REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO
Ministère de la Culture et des Arts
Institut des Musées Nationaux du Congo
B.P. 4249 KINSHASA - NGALIEMA

ETAT DE PAIE DES CADRES ET AGENTS DE L'IMNC ILLIGIBLES A LA RETRAITE

N°	NOMS & POST NOMS	ALLOCATIONS DE RETRAITE EN FC	EQUIVALENCE EN $	FRAIS DE RAPATRIEMENT EN $	NET A PAYER en $
01	ZOLA KWANDI	714.675 x 12	5.197,63	2000	7.197,63
02	N'KANZA LUTAYI	714.675 x 12	5.197,63	2000	7.197,63
03	NSOKO SWA KABAMBA	714.675 x 12	5.197,63	2000	7.197,63
04	SHAJE A TSHILUILA	714.675 x 12	5.197,63	2000	7.197,63
05	BOILO MBULA	714.675 x 12	5.197,63	2000	7.197,63
06	NZEMBELE SAFIRI	714.675 x 12	5.197,63	2000	7.197,63
07	KALONJI WATAIE	713.863 x 12	5.191,73	2000	7.191,73
08	MUHUNGANI WABETO	713.863 x 12	5.191,73	2000	7.191,73
09	NGANDU TADI KAKO	712.228 x 12	5.179,84	2000	7.179,84
10	MASAMBA TUZOLANA	712.228 x 12	5.179,84	2000	7.179,84
11	BETU BELAYI	712.228 x 12	5.179,84	2000	7.179,84
12	MUTEBA MWEMENA	712.228 x 12	5.179,84	2000	7.179,84
13	KABONGO SHAMBUYI	712.228 x 12	5.179,84	2000	7.179,84
14	KALONJI KALALA	712.228 x 12	5.179,84	2000	7.179,84
15	GALOLA NGAMBI	712.228 x 12	5.179,84	2000	7.179,84
16	MAKOSO BINGULU	712.228 x 12	5.179,84	2000	7.179,84
17	MBAMAYE NSEKA	712.228 x 12	5.179,84	2000	7.179,84
18	MBOMBO WA MASHALA	712.228 x 12	5.179,84	2000	7.179,84
19	UNANDU KETE	632.500 x 12	4.600,00	2000	6.600,00
20	KIADI KIA LUNDA	632.500 x 12	4.600,00	2000	6.600,00
21	MAKWA AISIMBA	577.500 x 12	4.200,00	2000	6.200,00
22	IKOMBA NGANGU	577.500 x 12	4.200,00	2000	6.200,00
23	KANDAMBA NDONDO	577.500 x 12	4.200,00	2000	6.200,00
24	NDJEKE MUNGOBO	577.500 x 12	4.200,00	2000	6.200,00
25	MPOLESHA KALONJI	517.930 x 12	3.766,76	2000	5.766,76
26	LUSAMBA MUSALI	517.930 x 12	3.039,49	2000	5.766,76
	TOTAL				178.901,16

Fait à Kinshasa, le 26 NOV 2018

LE DIRECTEUR GENERAL

MAKIA -LUFU BADIBANGA

République Démocratique du Congo
MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE

Kinshasa, le 19 NOV 2018

Le Ministre d'Etat

AFFECTATION AU POSTE D'ATTACHE D'ADMINISTRATION DE PREMIERE CLASSE
DES ENARQUES DE LA PROMOTION MANDELA SESSION 2017-2018

N°	NOMS ET POSTNOMS	PRENOMS	GENRES	TITRES	N° MATRICULES
	1. SECRETARIAT GENERAL/CULTURE ET ARTS				
1	MONGU TSOMBI	Sarah	F	Droit	961.620
2	OLAR BILO	Benja	F	Droit	961.630
3	KASERUKA	Elie	M	Normising	961.576
4	SIBAYIBWANDIEKE	Jovenin	M	Français	961.556
5	KALEGAMIRE SAFARI	Parient	M	Gestion de Développement	961.572
6	MUSUBAO MUNIRÈRE	Eliakim	M	Agronomie	961.615
7	KASERUKA MULIWAMIRERE	Trésor	M	Agronomie	961.575
8	BALANDI MBOKA-UNDA	Blaise	M	Droit	961.557
9	MUKENDI TSHISANGU	Vassily	M	Communications	961.610
10	BOBUTO MOBONDA	Rachael	M	Math-Info	961.559
11	MUHANZI BISIMWA	Jean Robert	M	Droit	961.605
12	KAMBALE VYAMIRWERA	Symson	M	Droit	961.574
13	KATABWA MUTEKEMENA	Christophe	M	GRH	961.577
14	ASSANI PALIMA	Jérôme	M	Economie	961.555
15	OKITAWETSHI ANUNGA	Sabrina	F	Economie Mathématique	961.629
16	KABWE MWANAKASONGO	Elie	M	Droit	961.571
17	MUPENDA NONDA	Yves	M	Droit	961.613
18	MUKUMI BITI	Fulbert	M	Math-Informatique	961.611
19	PHAKA PHAKA	Cady	M	Economie	961.637
20	NEEMA ZABIRU	Grace	F	Gestion Financière	961.620
21	MUHINDO MBUTO	Amos	M	Economie Mathématique	961.606
22	NZUZI MUPHOKO	Aime Gabriel	M	Gestion Financière	961.628
23	KIBONGE MUNGAMBA	Ruffin César	M	Relations Internationales	961.579
24	MISHINDO MADIKA	King	M	Economie Mathématique	961.597
25	KUMA DEO	Gratien	M	Droit	961.581
26	MURHULA MUTUNSULA	Christian	M	Architecture	961.603
27	MANDEFU MATONDO	Dinire	F	Sciences Politiques et Administratives	961.590
28	ILAMBO BWAKA	Blenvenu	M	Math-Informatique	961.568
29	TABITA KITOKO	Giovani	M	Gestion Financière	961.645
30	MUSSA MBUYA	Brice	M	Droit	961.614
31	KUETU KUZULU	Zezina	M	Math-Informatique	961.564
32	NURU KARONGOLI	Jérôme	M	Gestion Financière	961.627
33	OMELUNGI LOKANGA	Salomon	M	Droit	961.632
34	KINSIONA MAKEGE	Peter	M	Economie	961.582

Fonction Publique ; Bâtiment Administratif
Croisement des avenues Boulevard du Palais de la Nation – Côtes des Roches
Tél. (+243) 9 98 75 98 45 – (+243) 8 25 00 81 15

출처 : UNDP 별도 제출 자료 참조하여 평가팀 작성

- **(사업 내 문화예술부 공무원 퇴직 지원 및 신규 채용의 필요성 여부)** 앞서 다룬 문화적 전략 수립의 필요성과 같이 공무원 퇴직 지원 및 신규 채용이 과연 뉴딜 이행 촉진을 통한 취약성 개선이라는 사업 목표 달성을 위해 필요했는가를 분석하고자 함. 이를 위해 뉴딜 자체에 대한 조사·분석, 뉴딜 이행에 관한 연구 및 평가보고서를 참고한 결과, 문화예술 관련 부처 공무원 퇴직 및 신규 채용의 필요성을 설명할 수 있는 근거를 찾지 못함.

□ 취약국-취약국 협력 방식으로 g7+ 타국가의 교훈을 반영한 부산 파트너십 및 뉴딜 이행을 위한 국가 로드맵 수립

○ (DR콩고 관련 부처 공무원의 취약국-취약국 동료학습 워크숍/포럼 참석) 기획부, 법무부, 국방부, 인프라부, 경제부, 재무부 등 주요 부처 공무원 총 15명은 2018. 10. 14.~20.간 시에라리온에서 열린 취약국-취약국 동료학습 워크숍/포럼에 참석함. 동 회의에는 DR콩고, 시에라리온을 비롯, 동티모르, 소말리아, 기니, 라이베리아 등 여타 G7+국가 대표단 및 UNDP, KOICA, UNOSSC, INCAF 등이 참석함.

- 동 워크숍 주요 주제는 1) COMPACT 이행에 관한 지식 및 경험 공유, 2) 취약성 평가 품질 제고 및 활용 활성화를 위한 방법 논의, 3) 뉴딜 이행 강화를 위한 이해관계자 참여 활성화 방안 등이었으며 패널 토론, 그룹 토의, 사례연구 등의 방식으로 진행함.
- 관련 2차 문헌자료 검토 및 분석을 통해 취약국-취약국 동료학습 메커니즘을 통해 획득한 교훈과 우수사례매트릭스 작성 건수를 확인하고자 하였으나 참석하여 토의 및 사례 분석 등의 활동을 수행했다는 보고는 있으나 교훈, 우수사례 매트릭스 자체 및 건수에 대한 정보는 확인이 어려움.

2) 사업 계획상의 성과(outcome) 및 목표(impact)의 달성 정도 및 가능성

○ 변화이론을 통해 점검한 결과, 사업이 목표한 바를 달성하기 위해서는 보다 체계적인 사업 활동 구성이 필요함.

- V. 결론의 (3) 변화이론분석에서 자세히 언급한 바와 같이 부재한 활동을 추가하고, 가정의 실현 여부가 확인되어야 성과 및 목표를 달성할 수 있음.
- 뉴딜 이행을 위해 협력국의 국가적 노력에 더해 타 공여국 및 국제기구의 협력이 동시에 필요하나 해당 노력(가정)이 강조되지 않아, 이에 대한 인식 제고 및 유사 사업 설계/수행 시 반영이 필요함.

3) 변화이론(사업모델) 내 작동요인/비작동요인(상세 내용 V. 결론 (3) 변화이론분석 참조)

활동	작동 요인	비작동 요인
평화구축을 위한 문화적 전략 수립, 현지어 번역 및 확산, 뉴딜 인식증진 활동	• 4개 현지어로 번역하여 뉴딜에 대한 정보를 전달함에 따라 지방(일부) 정부 관계자의 관심도 고취	• 사업 목표와 무관한 '문화적 전략'을 수립함. • 모든 활동이 '워크숍 ' 이 아니었고 물품 제공을 한 것도 워크숍으로 고려했으며 전체 5,000여 명에 대한 증빙 기록 미비 → 참여자에 대한 상세 정보, 중복 여부 등을 확인할 수 없음. • 지식향상도 측정 설문조사가 구체적이지 못하여 정확한 정보를 얻기 어려움. • 뉴딜 이행을 위해 중앙 및 지방 정부 "부처" 간 협력 필요성에 대한 추가적 인식 제고 필요

활동	작동 요인	비작동 요인
PSGs를 주정부 개발 계획에 반영해 수립	• 최초로 PSGs를 반영한 전략문서 수립을 바탕으로 취약 상태에 대한 정보를 취득하여 지방 정부 차원의 개선과제 및 서비스가 어떤 것인지 파악함.	• 문서는 수립했으나 주별 이행 여부를 확인하기 어려우며, 대다수의 주 정부의 개발계획이행 역량(관련 예산, 공무원의 수 및 이해도)이 충분하지 않은 것으로 확인함. • 높은 수준의 개선과제임에 따라, 개별 집단이 처한 상황에 대한 분석 및 필요 서비스에 대한 파악이 온전히 이루어지지 않음. 향후 대상별 면밀한 조사 및 연구를 통한 상세 활동에 대한 계획이 수립되어야 함.
취약성 분석 및 평가를 실시하고 평가 결과에 대해 타당화 작업 진행	• 당초 목표했던 7개를 훨씬 넘는 18개에 대한 평가를 실시했고, 이는 DR콩고 중앙 정부의 요청에 따른 활동으로 정부의 의지가 매우 컸음. DR콩고의 26개 주 모두를 대상으로 평가하고자 했으나, 접근성이 매우 취약하여 최대로 가능했던 18개 주를 대상으로 실시함.	• 해당 평가는 일회성 평가로 지속적인 모니터링을 수행하고 있지 않음. (동 모니터링을 하기 웹 포탈/원조 정보 시스템과 연동해야 함.)
취약성 평가 모니터링 웹포탈 및 원조 정보 시스템 체계 구축		• 새로운 포탈이 아니며 기존 포탈 운영에 필요한 예산 지원 • 계획한 개선 내용이 반영되지 않음. • 포탈 담당 부서, 인력 및 예산 등이 부재하며, 해당 사유로 현재 사용하지 않고 있음.
정부부처, 시민사회 플랫폼, 학계 대상 뉴딜 역량강화 진행		• 정부 부처 관계자, 시민사회 관계자 등 총 200명을 대상으로 워크숍을 진행하였으나, 기본 정보 전달이었음에 따라, 본 활동의 산출물이었던 참여 기관별 전략계획 내 뉴딜 반영 및 활용 여부는 확인할 수 없음(지표 재설정 필요). • 중앙 및 지방 정부 부처, 시민사회 및 학계 간 구체적인 협력을 위한 플랫폼(법, 제도 및 조직) 부재
문화예술부 퇴직제도 지원 및 신규인력 채용		• 사업 목표와 무관한 '문화예술부 퇴직제도'를 지원하고 신규 인력을 채용함.
취약국-취약국 동료학습 우수사례 매트릭스를 DR 콩고의 부산 파트너십 및 뉴딜 이행을 위한 국가 로드맵에 활용		• 실제 교훈 및 우수사례 매트릭스 확인 불가 • 참여 결과에 대한 DR콩고 관계자 공유 및 DR콩고 내 로드맵에 활용 여부 확인 불가

출처: 평가팀 작성

4. 효율성

평가기준	평가질문	측정지표
효율성	**자원 활용의 효율성 및 사업기간 적절성**	
	4.1. 계획 대비 예산집행이 잘 이루어졌는가 - 사업비용 계획 및 집행 규모, 예산 배분은 적절한가 4.2. 계획된 기간 내에 사업이 완료되었는가 - 사업기간 연장 사유는 적절한가	예산집행의 적시성 예산 절감 노력 유무 역할 분담 및 협력체계의 효율성
	투입 자원 대비 성과 달성 정도	
	4.3. 인도적 지원, 개발 및 평화 활동 전반에 걸쳐 학습 및 객관적 자료 축적/활용을 통한 성과 제고가 있었는가	사업 실행관리 및 체제 운영 성과
	사업 수행 체계	
	4.4. 사업 수행구조(소통, 업무 분담, 의사결정 구조 등) 및 관리 체계는 효율적이었는가?	국제기구 사업 수행 관련 문서
	4.5. 예상치 못한 상황이 발생했을 시에 대내외 상황변화에 적합하고 현실적인 위기관리 대응책이 마련 및 실현되었는가	사업 실행관리 및 체제 운영 성과

1) 자원 활용의 효율성

○ 계획대비 실제 집행

ㅣ표 5-10ㅣ 사업 예산 대비 실제 집행 내역

(단위: 미불)

사업구성요소		예산액(A)	집행액(B)	차액(B-A)
1.취약성 해소를 위한 "하나의 비전, 하나의 계획"이 지방정부 차원까지 전파된다.	1.1.1: 문화예술부에 평화구축을 위한 문화적 전략 수립을 지원	24,400	28,040	3,640
	1.1.2: 7개 주에 배포될 뉴딜 관련 정보교육 교재/교보재를 4개 대표 현지어로 번역	12,200	5,327	-6,873
	1.1.3: 평화구축을 위한 문화전략 배포/확산과 뉴딜 인식증진	17,000	2,168	-14,832
	1.2.1: 기획부와 함께 PSGs를 주정부 차원 계획에 반영할 이행계획을 수립	19,500	0	-19,500
	1.2.2: 주의회 검토(타당화 작업)를 거쳐 전략적 주개발계획에 PSGs를 반영	70,800	50,714	-20,086
소 계		143,900	86,249	-57,651

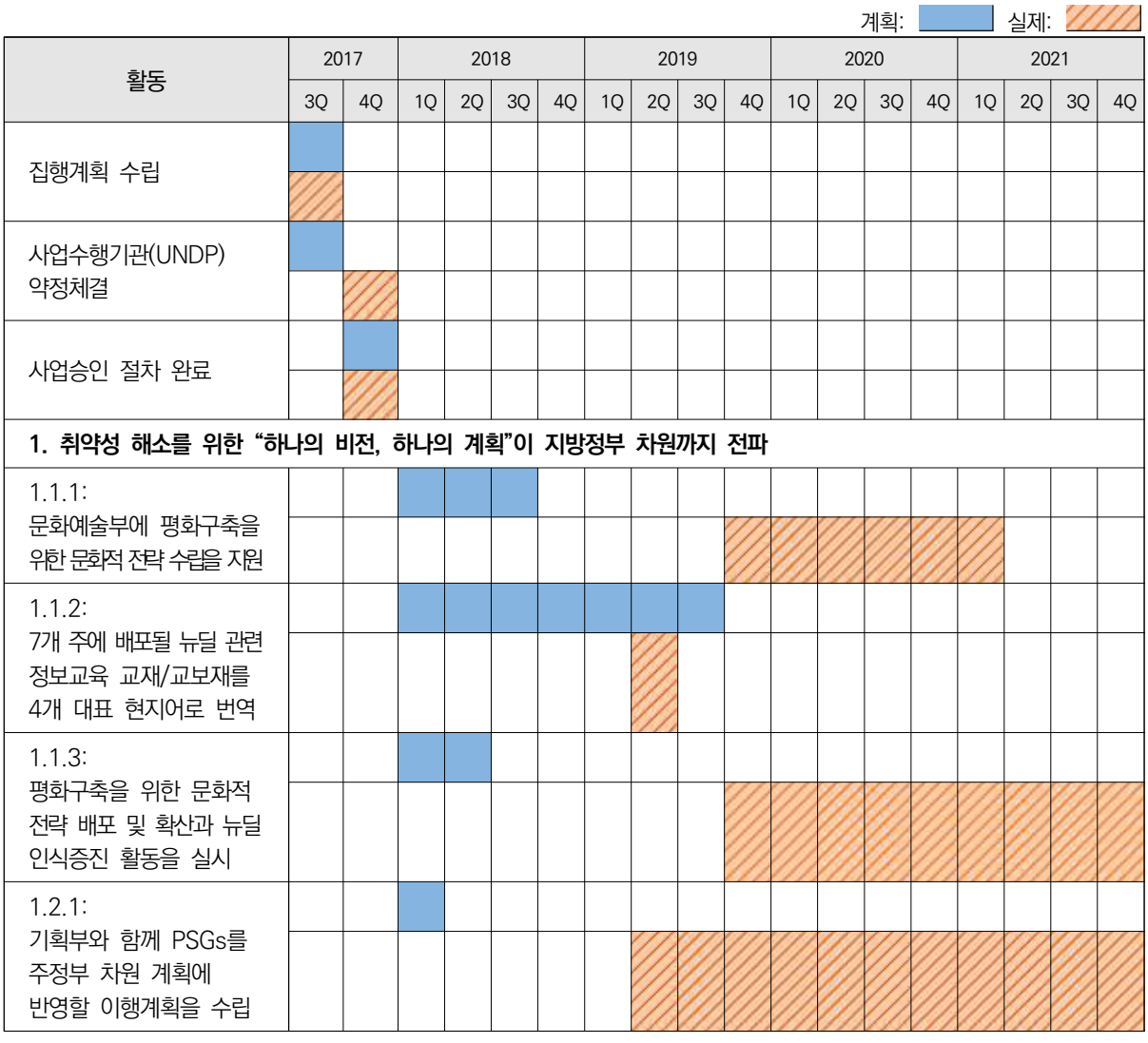
사업구성요소		예산액(A)	집행액(B)	차액(B-A)
2.평화구축 및 국가건설 목표(PSGs)를 활용한 뉴딜 이행 모니터링 체계가 구축된다.	2.1.1: 중앙 및 지방 차원의 현장에서 PSGs 데이터를 업데이트 하고 취약성을 분석	107,600	231,885	124,285
	2.1.2: 기획부와 시민사회 플랫폼과 함께 업데이트된 취약성 평가 결과에 대한 타당화 워크샵을 실시	39,000	85,746	46,746
	2.1.3: 업데이트된 취약성 평가결과를 중앙 및 지방 차원으로 전파	21,900	42,747	20,847
	2.2.1: 업데이트된 취약성 평가를 모니터링할 웹 포탈을 생성	43,800	46,000	2,200
	2.2.2: 원조 조정 및 PSGs 우선순위화를 모니터링할 원조정보관리체계(AIMS)를 수립	31,500	90,465	58,965
소 계		243,800	496,842	253,042
3.뉴딜 이행 촉진을 위한 정부, 시민사회, 학계의 역량이 강화된다.	3.1.1: 뉴딜 관련 역량강화 대상 정부부처와 시민사회 플랫폼, 학계의 역량강화 수요를 조사/분석	26,900	23,000	-3,900
	3.1.2: 뉴딜 관련 역량강화 대상 정부부처와 시민사회 플랫폼, 학계의 역량강화 프로그램을 진행	24,400	22,442	-1,958
	3.2.1: 문화예술부 퇴직연령 도달/초과 인원 국가퇴직제도	300,000	156,448	-143,552
	3.2.2: 공공서비스 인사개혁에 대한 기술자문과 코칭을 제공	100,000	95,464	-4,536
	3.3.1: g7+ 국가들과의 취약국간 동료학습이 가능하도록 Compact 준비를 주제로 하는 워크샵과 포럼을 실시	105,360	103,239	-2,121
	3.3.2: Compact 준비 관련 취약국간 협력 통해 공유된 교훈과 우수사례를 DR콩고의 부산 파트너십 및 뉴딜 이행을 위한 국가 로드맵에 활용	24,400	30,314	5,914
소 계		581,060	430,907	-150,153
사업운영비	사업운영비 (인건비, 사무소 운영비, 모니터링 및 평가)	876,232	837,853	-38,379
	사업관리비	148,148	148,148	0
	기타	6,860	0	-6,860
소 계		1,031,240	986,001	-45,239
총 계		2,000,000	1,999,999	-1

출처 : 자료 참조하여 평가팀 작성

- 당초 계획된 사업비(200만불) 범위 내에서 집행 완료되었음. 세부 집행 항목에서 당초 집행계획 대비 취약성 분석 및 결과 공유 항목이 두 배 이상 증가(약 25만불)하였는데 이는 당초 7개 주에 대한 취약성 평가 및 전략 수립을 하고자 했던 계획에서, DR콩고 정부 요청에 따라 두 배가 훨씬 넘는 18개 주로 취약성 평가를 확대하며 늘어난 것임. 사업의 주요 목표 및 활동이 뉴딜 이행임에 따라 PSGs에 기반한 주별 취약성 평가는 핵심 활동으로, 18개 주로 대상을 늘린 것은 적절한 판단이었음.
- 한편, 늘어난 예산은 문화예술부 공무원 퇴직금, 사업운영비를 줄여 충당했고, 공무원 퇴직금은 사업 목표 수행에 직접적인 영향을 미치는 활동이 아님에 따라, 해당 예산 축소 역시 적절했던 것으로 판단함.

○ 계획대비 실제 이행

| 표 5-11 | 사업 수행계획 대비 실제 이행 시기



활동	2017		2018				2019				2020				2021			
	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
1.2.2: 주의회 검토(타당화 작업)를 거쳐 전략적 주개발계획에 PSGs를 반영																		
2. 평화구축 및 국가건설 목표(PSGs)를 활용한 뉴딜 이행 모니터링 체계가 구축																		
2.1.1: 중앙 및 지방 차원의 현장에서 PSGs 데이터를 업데이트 하고 취약성을 분석																		
2.1.2: 기획부와 시민사회 플랫폼과 함께 업데이트된 취약성 평가 결과에 대한 타당화 워크샵을 실시																		
2.1.3: 업데이트된 취약성 평가 결과를 중앙 및 지방 차원으로 전파																		
2.2.1: 업데이트된 취약성 평가를 모니터링할 웹 포탈을 생성																		
2.2.2: 원조 조정 및 PSGs 우선 순위화를 모니터링할 원조 정보관리체계(AIMS)를 수립																		
3. 뉴딜 이행 촉진을 위한 정부, 시민사회, 학계의 역량이 강화																		
3.1.1: 뉴딜 관련 역량강화 대상 정부부처와 시민사회 플랫폼, 학계의 역량강화 수요를 조사/분석																		
3.1.2: 뉴딜 관련 역량강화 대상 정부부처와 시민사회 플랫폼, 학계의 역량강화 프로그램을 진행																		
3.2.1: 문화예술부 퇴직연령 도달/초과 인원에 대한 국가퇴직제도를 지원																		

활동	2017		2018				2019				2020				2021			
	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
3.2.2: 공공서비스 인사개혁에 대한 기술자문과 코칭을 제공																		
3.3.1: g7+ 국가와 취약국간 동료학습 가능하도록 Compact 준비 워크샵과 포럼을 실시																		
3.3.2: Compact 준비 관련 취약국간 협력 통해 공유된 교훈과 우수사례를 DR콩고의 부산 파트너십 및 뉴딜0-+ 이행을 위한 국가 로드맵에 활용																		

출처: 자료 참조하여 평가팀 작성

- (두 차례 사업 연장) 동 사업은 사업기획 당시 2017-2019를 기간으로 계획하였으나, 2019년에 1차 연장하여 2017-2020으로 사업 기간을 변경하였으며, 2020년 2차 연장하여 2017-2021로 최종 변경함.
  - (1차 연장) DR콩고는 1997년 30년의 독재 정권을 쿠데타로 무너뜨리고, 2006년에 이르러서야 헌법에 기반한 대통령이 집권함. 2019년에 헌법에 따라, 두 번째 대선이 있었으며 이에 따른 정세 불안 등으로 지방 정부를 중심으로 한 활동 수행이 어려웠음에 따라 연장 조치함.
  - (2차 연장) COVID-19 여파로 인해 사업 활동 및 일정 모두 지연됨.
  - 결론적으로 1, 2차 연장 모두 불가항력으로 인한 지연으로 KOICA, UNDP 귀책 사유라 보기 어려움. 취약국의 경우, 정치적 불안, 자연재해 대응 취약 등의 사유로 사업 활동을 계획에 따라 수행하기가 쉽지 않음에 따라, 사업기획 단계에서 관련 사안에 대한 분석을 면밀하게 하고 사전에 사업 기간을 맞춰 조정하는 등 위험관리 방안을 모색할 필요가 있음.

2) 성과관리의 효율성

○ PDM 상 성과지표, 목표치 및 입증 수단 합리성

- 성과(outcome) 및 산출물(output) 지표 중 일부 지표는 적절하지 않음에 따라 질적인 판단을 할 수 있는 지표의 설정이 필요하며 이를 반영할 수 있는 KOICA 양식 개발이 요구됨.

- ‘1.1.3. 평화 구축을 위한 문화적 전략으로 인식증진 교육을 받은 인원수’와 같은 지표로는 실제 인식증진 교육을 받았는지, 충분히 인식증진이 되었는지 확인이 어려움. 평가팀 확인 결과, KOICA, UNDP 로고가 새겨진 물품을 나눠주는 행사도 인식증진 교육으로 고려했으며, 인식증진에 관한 어떤 정량적인 진단도 하지 않음.
- 지표 ‘2.2.1 생성된 취약성 평가 모니터링 웹 포탈 수’와 ‘2.2.2 생성된 AIMS 수’로는 실제 포탈 활용 여부 및 품질에 대한 정보를 제공하지 않음에 따라, 적절한 지표로 보기 어려움. 또한, 기존에 사용했다가 예산 부족으로 중단된 것을 재사용하는 형태였음에 따라, 기초선에 대한 정보도 충분히 제공했어야 함.
- 지표 ‘3.1.1 PSGs와 취약성 평가 결과를 전략계획에 반영한 정부 부처, 시민사회 플랫폼, 학계의 수’와 ‘3.1.2 역량강화 계획 수립된 건수’ 경우, 활동 자체가 뉴딜 PSGs 및 취약성 평가 결과 공유 정도였음에 따라, 지표가 적절하다고 보기 어려움. 관련 워크숍 개최 및 참여자 인식 제고 여부 등의 지표를 설정하는 것이 더 적절했을 것으로 보임.

○ **국제기구의 사업관리**

- 앞서 언급한 바와 같이, 국제기구와 멀티바이사업 협업 시 중요하게 고려해야 할 전문성은 ‘현지 네트워크’와 ‘분야별 전문성’임. UNDP의 경우, DR콩고에 광범위한 네트워크를 보유하고 있으며 정책 및 활동 등 다양한 개발 활동 및 사업을 수행하는 기구임에 따라 동 사업의 주제인 뉴딜 정책의 이행 지원에 적합한 기구로 판단됨. 또한, COVID-19과 정치적 불안과 같은 상황에서 주별 취약성 평가 및 이에 기반한 개발 계획 수립과 같은 주요 활동을 완료한 것은 긍정적으로 평가할만함.
- 그러나 사업의 관리를 위해 얼마만큼 전문인력을 확보하고 철저한 관리를 했는가를 분석했을 때 다음과 같은 한계점이 관찰됨.
  - (사업설계) 시민사회 및 학계 등 주요 이해관계자의 뉴딜 활용 등 일부 활동의 경우, 지나치게 높은 수준의 지표(참여 기관 정책 내 뉴딜 반영/활용)를 설정함에 따라, 온전히 사업을 수행하지 못한 것으로 평가받음.
  - (성과관리) UNDP의 M&E Officer 면담 결과, M&E에 대한 이해가 다소 미흡하고, 사업의 M&E 활동에 적극적이지 않았음을 확인함. 담당자는 뉴딜에 관한 인식증진 활동의 산출물 측정을 위해 대상자 인식증진 여부를 조사해야 했으나, 활동을 수행하는 것에 보다 초점을 맞췄기 때문에 관련 모니터링과 평가를 하지 않았음을 언급함. 또한, 원조정보시스템(포탈) 재구축의 경우, 실제 계획한 개선 내용이 반영되지 않았으나 제대로 모니터링되지 않음.

3) 수행체계 및 관리의 효율성

○ KOICA-UNDP 간 파트너십 및 커뮤니케이션의 효율성

- UNDP는 약정서에 명기된 반기 및 연간 보고체계에 맞춰 사업 진행현황을 서면 보고했으나, 2018년, 2020년 반기보고서를 누락했으며, 두 차례 사업 변경 중 첫 번째 변경 관련 문서(변경 약정서)가 부재함. UNDP 사무소 내 사업 담당 직원 중 한국인(KMCO)이 있었던 것을 감안했을 때, 약정에 따라 반드시 제출해야 하는 문서 일부와 약정 개정안이 부재한 것은 소통이 원활했다고 보기 어려움.

○ KOICA 분쟁 취약 사업관리의 효율성

- 사업수행 당시 DR콩고 사무소 인력 부족(소장/부소장 2인 사무소)으로 양자 사업만큼 분쟁 취약 사업을 면밀히 관리하기는 어려웠음. 평가 결과, 사업 기간 변경에 따른 약정 및 집행계획 변경 등이 적시에 이루어지지 않았음. 분쟁 취약 사업과 같이 전문성을 갖춘 추가적 관리인력이 필요한 경우, 관련 지식과 경험을 충분히 갖춘 외부 성과관리 용역 등을 활용하여 사업관리를 보다 철저히 할 필요가 있음.

5. 지속가능성

평가기준	평가질문	측정지표
지속 가능성 (준비도)	**지속가능한 환경(enabling environment) 조성**	
	5.1. 협력국 내 시스템, 조직 및 이해관계자는 사업의 순편익이 지속될 수 있는 정책적/행정적/재정적/제도적 역량을 확보하고 관련 노력을 기울이고 있는가	관련 DR콩고 정책/전략 문서
	5.2. 사업성과 지속을 위한 추가 비용 부담, 문화적/사회적 위험요소 등으로 인한 이해관계자 간 갈등이 있었는가	인터뷰, 회의록 등
	사후 관리	
	5.3. 본 사업의 효과성을 지속시키기 위한 사후관리가 시행되고 있는가	관련 국제기구 및 DR 콩고 정책/전략 문서
	5.4. 국제기구(수행기관) 측은 사업의 성과를 지속할 수 있는 중·장기적 계획을 수립하였는가? 이를 위한 재원과 인력이 확보되었는가	관련 국제기구 문서

1) 협력국 정부 예산, 거버넌스 및 역량 확보

○ DR콩고는 평가 시점인 2023년 기준 취약 지수(Fragile States Index, FSI) 기준 전 세계 4위로 상당히 높은 취약성을 보이는 국가임. 동 사업은 이러한 취약성 개선을 위해 뉴딜 정책 이행을 지원하는 것이 주 목적임에 따라, 관련된 정부 예산 및 거버넌스가 충분하다고 보기 어려움.

○ 다만, 동 사업수행을 통해 전국 26개 주(州) 중 18개의 취약성에 대해 평가하고, 7개 주가 이를 바탕으로 개발 계획을 수립했을 뿐만 아니라, 정부 관계자, 시민사회 및 학계 일부도 이에 대한 인식을 높임에 따라, 취약성 개선을 위한 기본 바탕을 마련했다고 판단함.

○ (기타 위험 요소) 뉴딜 정책의 이행을 위해서는 협력국 정부만이 아닌 공여국 및 국제기구 역시 뉴딜 이행에 대한 인식을 제고하고 지원할 필요가 있으나, 관련된 노력이 미흡한 것으로 보임에 따라, 사후 유사 사업수행 시에는 반드시 해당 요소를 고려해서 사업기획 및 이행을 할 필요가 있음.

2) 사후관리

○ (취약성 평가 및 정책 마련) 취약성 평가는 지속적인 업데이트 및 공유(원조관리시스템(포탈))가 필요한 작업이나 이를 위한 정부 차원의 재정적 역량이 미비함.

○ (이해관계자 인식 제고) 현재 일부에 대해서만 뉴딜 관련 인식 제고 활동이 있었음에 따라 그 범위를 확대할 필요가 있음.

○ (국제기구 측 계획 및 관련 역량 확보 여부) 현재 UNDP 담당자 중 KMCO는 동 업무에서 제외되었고 M&E Officer는 타 국가사무소에서 근무하는 것으로 확인함. 1인의 국가전문가(National officer)가 해당 업무에 관한 지식과 경험을 보유함에 따라, 충분한 인력과 재원을 확보했다고 보기 어려움. 분쟁 취약국 사업(특히, 동 사업과 같은 정책 사업)은 보다 장기적인 지원이 필요해 보임.

6. 범분야 이슈

○ 동 사업은 인권, 젠더 등 범분야 이슈 사업에 해당하지 않음에 따라, KOICA 협의를 거쳐 해당 영역은 평가하지 않음.

제VI장

결론

1. 결론
2. 작동요인 및 비작동 요인
3. 환류과제 및 교훈



제VI장 결론

1. 결론

□ 분쟁취약국 국제기구 사업 측면

○ (취약국) 상술한 바와 같이, DR콩고를 비롯한 분쟁 취약국 지원 사업은 취약성이 상당히 높아 이의 개선을 위해 뉴딜 정책 이행 등 다양한 사업을 지원하는 것이 주 목적임에 따라, 취약국 특성(정세 불안, 자연재해 대응 취약 등)을 고려하여 사업을 설계하는 것이 필요해 보임.

- (사업 기간 및 예산) 다양한 변수가 발생할 수 있음에 따라, 사업기획 단계에서 관련 사안(정치적 안정성, 자연재해/감염병 발생 가능성 및 대응 역량 등)에 대한 분석을 면밀하게 하고 사전에 사업 기간을 비교적 길게 조정하거나 예산에 여유를 두는 등 위험관리 방안을 모색할 필요가 있음.

○ (국제기구) 국제기구와 협력하는 주요 목적은 첫째, 협력국 내 국제기구의 '네트워크'를 활용하여 비교적 빠른 시간 내에 사업을 발굴하고 협력국 정부와 협업을 하는 것과 둘째, 국제기구의 '전문성'을 바탕으로 효율적이고 효과적으로 사업을 수행하기 위함임. 그러나 협력국 내 기구의 국가사무소가 부재하거나, 수행하고자 하는 주요 활동을 수행할 수 있는 전문 인력이 없는 경우, 두 목적을 달성할 수 없으며, 추가적인 비용을 소요하고 사업성과는 달성하기 어려움.

- 이에 따라, 기구 협력 시에는 두 목적을 달성할 수 있는지를 사전에 조사한 후 사업을 수행하는 것이 필요하며, 기구가 특정 활동을 수행할 수 있는 역량을 보유하지 않은 경우(관련 전문가가 기구 내 없는 경우), 해당 활동을 제외하는 것이 필요함.

□ 사업관리/집행 측면

○ (목표를 초과한 취약성 평가 수행) 당초 주(州) 취약성 평가와 개발계획 작성은 7개를 목표로 했으나 중앙정부 및 주 정부의 의지와 UNDP의 주 공무원 대상 관련 교육을 바탕으로, 총 18개의 주의 취약성 평가를 수행한 것은 매우 중요한 성과임. 이를 통해, DR콩고의 약 70%에

대한 취약성 평가를 완료했으며 나머지 주에 대한 접근성이 낮은 상황을 고려했을 때 사실상 국토 대부분에 대한 평가를 수행했다고 볼 수 있음.

- 이를 바탕으로 7개 주 정부는 분야별 과제 및 개발계획에 대한 종합적인 목표를 수립할 수 있었으며, 여타 공여국 및 국제기구 역시 주별 개발계획에 맞춰 사업을 수행할 수 있다는 측면에서 긍정적인 성과로 사료됨.

○ (UNDP 측 사업 성과관리 역량 부족) 뉴딜 인식증진 활동 수행 관련 인식증대 여부를 전혀 확인하지 않거나, 원조정보시스템(포탈) 재구축 시, 계획한 개선 내용이 반영되지 않았음에도 온전히 모니터링하지 못함. 또한, 정기적으로 제출해야 하는 반기/연례 보고서 등의 제출도 온전히 이루어지지 않음.

○ (사업계획 변경에 따른 문서 관리) 상술한 사유로 분쟁취약국 사업의 경우, 사업내용, 일정, 예산 등의 변화가 비교적 다수 있을 수 있음. 이에 따라, KOICA와 국제기구 모두의 철저한 관련 정보 및 문서 관리가 요구되나 동 사업의 경우, 일부 문서 누락 등으로 관련 정보 확인이 어려웠음.

- KOICA 사무소의 경우, 대다수 소수의 인력으로 다수의 사업 및 활동 관리를 하고 있음에 따라, 분쟁취약국(겸임국) 사업과 같이 추가적으로 해당 전문성을 갖춘 관리인력이 필요한 경우, 관련 지식과 경험을 충분히 갖춘 외부 성과관리 용역 또는 전문가 등을 활용하여 체계적으로 사업관리를 할 필요가 있음.

□ 사업 설계 측면

○ (목적과 무관한 활동 포함) 동 사업의 주목적인 '뉴딜 이행을 위한 정부 역량 강화'라는 목표 달성과 무관한 문화적 전략 수립, 문화예술부 공무원 퇴직 및 신규 채용 등의 활동을 사업 설계시 포함, 성과 달성을 저해함.

- 면담 조사를 통해 박물관 건립사업 시, 문화예술부 공무원 퇴직 지원 요청이 있었으며 추가 예산 배정이 어려워, 동 사업의 활동으로 포함한 것을 확인함. 평가팀은 이처럼 추가 지원이 필요한 경우, 별도 예산(사후관리 예산 등)으로 지원하고, '뉴딜 이행을 위한 정부 역량강화'라는 목표 달성을 위한 활동을 중심으로 사업을 구성하는 것이 적절하다고 판단함.

○ (부적절한 성과지표 설정) 일회성 단기 워크숍으로 관련 지식을 활용한 전략 수립은 달성하기 어려운 성과임에 따라, 보다 현실적인 지표 설정이 필요함. 한편, 원조정보시스템(웹포탈) 생성과 같은 지표는 생성은 했으나 사용하지 않고 있었음에 따라, 생성 및 활용 등으로 지표 재설정이 필요해 보임. 인식증대 활동의 경우, 정량적 지표가 아니더라도 면담 조사 등을 통한 정성적 성과를 보다 구체적으로 작성하는 등 성과를 확인할 수 있는 지표 설정이 필요하나 동 사업의 경우 부재함.

○ (설계 시 뉴딜 이행을 위한 다양한 전제 조건에 대한 확인 필요) 뉴딜의 온전한 이행을 위해 다양한 전제 조건이 충족되어야 함. 평가팀이 관련 연구 및 평가보고서를 분석한 결과, 사업 설계 시 아래와 같은 추가적 고려가 필요했음을 확인함(상세 내용 3단계 변화이론 TO-BE 모델 참조).

- 뉴딜 이행을 위해 협력국의 국가적 노력에 더해 타 공여국 및 국제기구의 협력이 필요하며 해당 주체의 '뉴딜 이행'에 관한 지식이 충분해야 함.
- 취약성 평가는 일회성이 아닌, 정기적으로 수행해야 하며 플랫폼을 통해 지속적으로 이해 관계자 공유 필요

2. 작동요인 및 비작동 요인

1) 작동요인

○ **(정책에 관한 인식 제고를 위해 4개 현지어로 번역)** DR콩고는 다언어 사용 국가로 200여 개가 넘는 다양한 언어를 사용함. 이에 따라, 가장 대표적인 4개 현지어로 정책 관련 기본 정보를 번역해 주(州) 정부 기관에 제공함에 따라, 인식 제고의 효과성을 높임.

○ **(당초 목표 7개를 초과한 총 18개 주를 대상으로 취약성 평가 완료)** DR콩고 중앙정부 의지와 UNDP 측의 주 정부 공무원 대상 교육 제공 및 평가 공동 실시 등 품질 관리를 적극적으로 실시한 결과임(DR콩고는 총 26개 주로 구성되어 있음.).

○ **(현지 UNDP 네트워크를 활용한 사업수행)** UNDP는 DR콩고 내 중앙 및 지방정부와 비교적 탄탄한 네트워크를 갖추고 있음에 따라, 뉴딜 정책 안착과 같은 정책 관련 활동 수행에 최적화 되어 있고, 이를 바탕으로 타 기구 대비 효율적으로 사업수행이 가능했음.

2) 비작동요인

○ **(사업 목표와 무관한 활동을 포함하여 사업성과 저해)** 양자사업으로 이행한 박물관건립 사업의 연장선으로 동 사업기획 시, 박물관 사업의 주무부처였던 문화예술부의 문화적 전략 수립, 공무원 퇴직제도 지원 등의 활동을 포함함. 이는 뉴딜 정책 이행을 통한 취약성 개선이라는 사업 목표와 무관한 활동으로 여타 필요 활동에 예산을 활용하지 못하게 했을 뿐 아니라, UNDP의 전문 영역이 아님에 따라, 사업 효율성 및 효과성을 저해하는 결과로 이어짐.

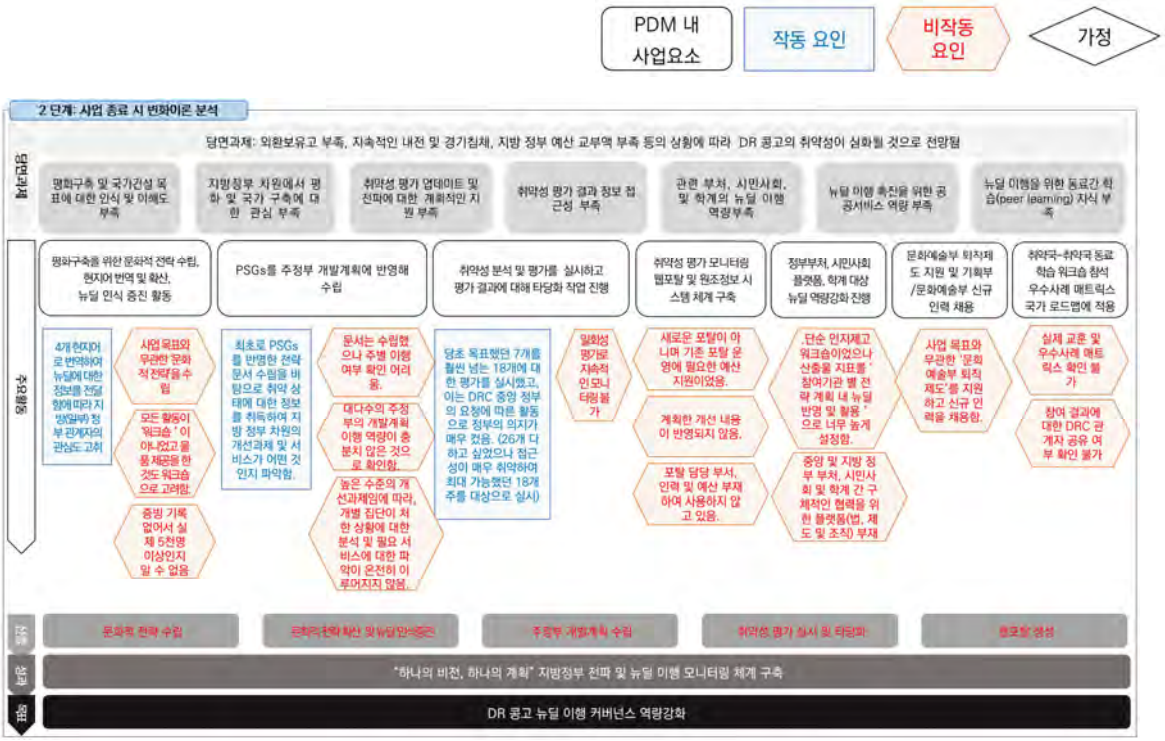
○ **(부적절한 지표 설정에 따른 양적·질적 사업성과 관리 어려움)** 웸포탈 구축 여부는 해당 활동의 질적 평가가 불가능한 지표로, 포탈을 활용 중이 아님에도 활동 완료로 보고함. 뉴딜에 관한 단순 이해증진 워크숍 지표로 피교육 기관 전략에 뉴딜 반영 및 내용 활용 등을 지표로 설정, 사실상 달성을 어렵게 함. 또한, 인식 제고 활동에 대한 지표를 '대상자 수'로 국한하여 활동의 구체적 내용 및 인식 제고 여부와 같은 필수 정보에 관한 확인이 불가함.

○ **(사업 설계 시 필수적인 전제 조건 미반영)** 뉴딜 이행을 위해서는 3대 구성요소인 PSGs, FOCUS, TRUST가 모두 충족되어야 하나 해당 내용(협력국 및 공여국 모두의 뉴딜 이행에 관한 이해 제고, 협력국 내 이해관계자의 소통 플랫폼을 통한 정기적 관련 정보공유 등)이 반영되지 않아, 성과 달성을 저해함.

3) 변화이론 분석*

* KOICA 평가실 요청에 따라, 1, 2, 3단계로 변화이론 분석. 1단계는 사업 착수 시 PDM에 기반함에 따라, 참고로 넣고, 본문에는 2단계(사업종료 시점) 변화이론과 3단계(TO-BE 모델) 변화이론 삽입함.

□ 2단계 변화이론(사업종료 시 변화이론)



출처: 평가팀 분석 및 작성

○ 개입 목적 및 우선순위

DR 콩고는 G7+ 국가로서 New Deal (취약성 개선을 통한 평화구축 및 개발) 이행 의무가 있으나 관련 정부 역량 부족

○ (사업 변화관리 1) 취약성 해소를 위한 "하나의 비전, 하나의 계획"이 지방정부 차원까지 전파

구분	상세내용	작동 여부
평화구축을 위한 문화적 전략 수립, 현지어 번역 및 확산, 뉴딜 인식증진 활동	사업 목표와 무관한 '문화적 전략'을 수립함. 해당 전략을 뉴딜 인식증진과 하나의 산출물로 묶은 것도 논리가 불분명함. 뉴딜 인식증진 관련 워크숍 이행 완료. 단, 모든 활동이 '워크숍 ' 이 아니었고 물품 제공을 한 것도 워크숍으로 고려했으며 전체 5,000여 명에 대한 증빙 기록 미비 지식향상도 측정 설문조사가 구체적이지 못하여 정확한 정보를 얻기 어려움. 뉴딜 이행을 위해 중앙 및 지방 정부 "부처" 간 협력 필요성에 대한 추가적 인식 제고 필요	부분 작동
PSGs를 주정부 개발계획에 반영해 수립	최초로 PSGs를 반영한 전략문서 수립을 바탕으로 취약 상태에 대한 정보를 취득하여 지방 정부 차원의 개선과제 및 서비스가 어떤 것인지 파악함. 단, 문서는 수립했으나 주별 이행 여부를 확인하기 어려우며, 대다수의 주정부의 개발계획이행 역량(관련 예산, 공무원의 수 및 이해도)이 충분하지 않은 것으로 확인함. 높은 수준의 개선과제임에 따라, 개별 집단이 처한 상황에 대한 분석 및 필요 서비스에 대한 파악이 온전히 이루어지지 않음. 향후 대상별 면밀한 조사 및 연구를 통한 상세 활동에 대한 계획이 수립되어야 함.	부분 작동

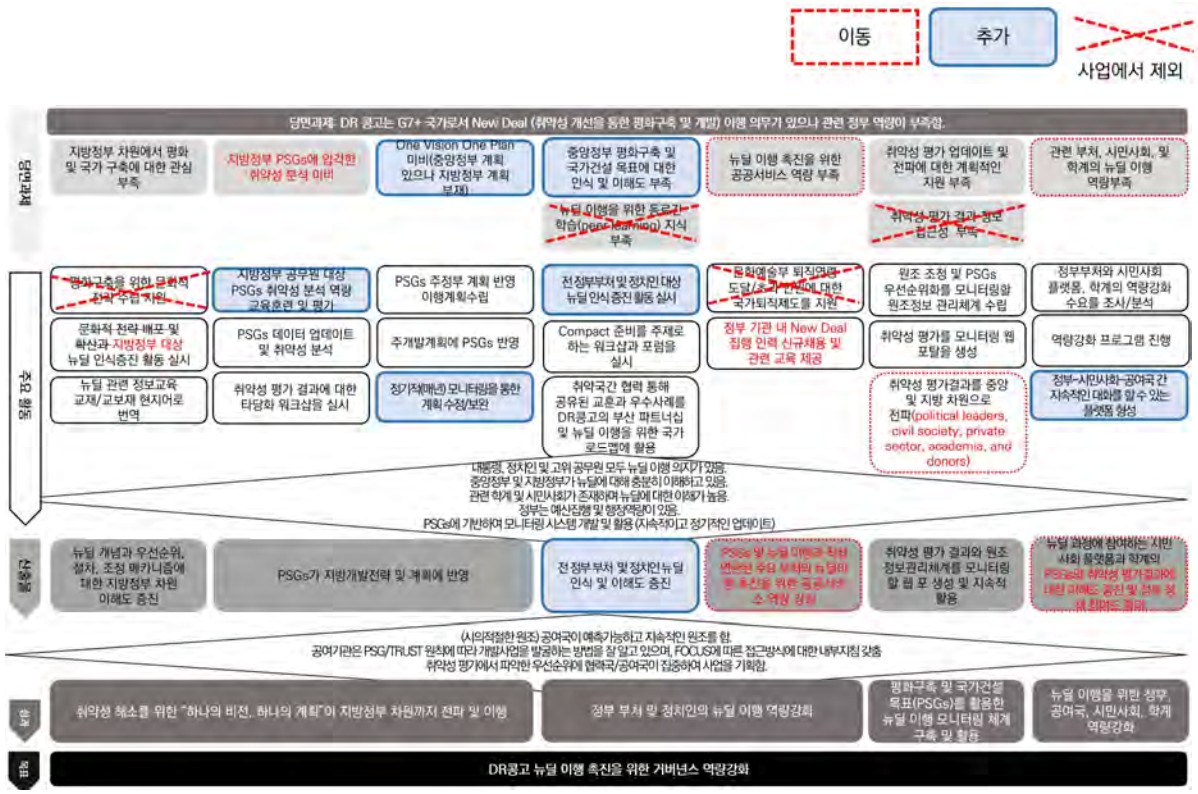
○ **(사업 변화관리 2) 평화구축 및 국가건설 목표(PSGs)를 활용한 뉴딜 이행 모니터링 체계가 구축**

구분	상세내용	작동 여부
취약성 분석 및 평가를 실시하고 평가 결과에 대해 타당화 작업 진행	당초 목표했던 7개를 훨씬 넘는 18개에 대한 평가를 실시했고, 이는 DR콩고 중앙 정부의 요청에 따른 활동으로 정부의 의지가 매우 컸음. DR콩고의 26개 주 모두를 대상으로 평가하고자 했으나, 접근성이 매우 취약하여 최대로 가능했던 18개 주를 대상으로 실시함. 다만, 해당 평가는 일회성 평가로 지속적인 모니터링을 수행하고 있지 않음. (동 모니터링을 하기 웹 포탈/원조 정보 시스템과 연동해야 함.)	작동
취약성 평가 모니터링 웹포탈 및 원조 정보 시스템 체계 구축	포탈 생성 완료. 단, 새로운 포탈이 아니며 기존 포탈 운영에 필요한 예산 지원형태였음. 포탈 내 계획한 개선 내용이 반영되지 않음. 포탈 담당 부서, 인력 및 예산 등이 부재하며, 해당 사유로 현재 사용하지 않고 있음.	비작동

○ **(사업 변화관리 3) 뉴딜 이행 촉진을 위한 정부, 시민사회, 학계 역량 강화**

구분	상세내용	작동 여부
정부부처, 시민사회 플랫폼, 학계 대상 뉴딜 역량강화 진행	정부 부처 관계자, 시민사회 관계자 등 총 200명을 대상으로 워크숍을 진행하였으나, 기본 정보 전달이었음에 따라, 본 활동의 산출물이었던 참여 기관별 전략계획 내 뉴딜 반영 및 활용 여부는 확인할 수 없음(지표 재설정 필요). 중앙 및 지방 정부 부처, 시민사회 및 학계 간 구체적인 협력을 위한 플랫폼(법, 제도 및 조직) 부재	부분 작동
문화예술부 퇴직제도 지원 및 기획부/문화예술부 신규인력 채용	사업 목표와 무관한 '문화예술부 퇴직제도'를 지원하고 신규 인력을 채용함.	비작동
취약국-취약국 동료학습 워크숍 참석 및 우수사례 매트릭스를 DR 콩고의 부산 파트너십 및 뉴딜 이행을 위한 국가 로드맵에 활용	주요 정부관계자가 시에라리온에서 열린 G7+ 국가간 동료학습 워크숍/포럼에 참여함. 그러나 실제 교훈 및 우수사례 매트릭스 작성 여부는 확인이 어려움. 참여 결과에 대한 DR콩고 관계자 공유 및 DR콩고 내 로드맵에 활용 여부 역시 확인이 어려움.	부분 작동

□ 3단계 변화이론(TO-BE 모델)



출처 : 평가팀 분석 및 작성

○ (참고 문서) TO-BE 모델의 객관적 기준 수립을 위해 브루킹스 연구소(The Brookings Institution)가 2014년에 작성한 연구/평가보고서인 Implementing the New Deal for Fragile States를 바탕으로 뉴딜 이행에 필요한 기본 원칙을 설계, 본 평가를 수행함.

- 동 보고서는 뉴딜의 3대 축인 PSGs, FOCUS, TRUST 수행 시 고려해야 하는 기본원칙 및 조건을 서술하고 있음. 동 보고서 검토 결과, 역시 PSGs, FOCUS, TRUST를 구성하는 요소 중 문화 관련 내용이 없음. 문화를 포함하는 동 사업 PDM을 어떤 논리적 근거에 따라 작성했는지 확인이 어려움.
- 해당 문서를 바탕으로 [표 18]과 같이 동 사업의 TO-BE 모델을 설정함. 단, 변화이론은 당초 사업의 PDM으로부터 재구성한 것이며 평가팀이 이를 가장 논리적인 변화이론으로 판단하지 않음.

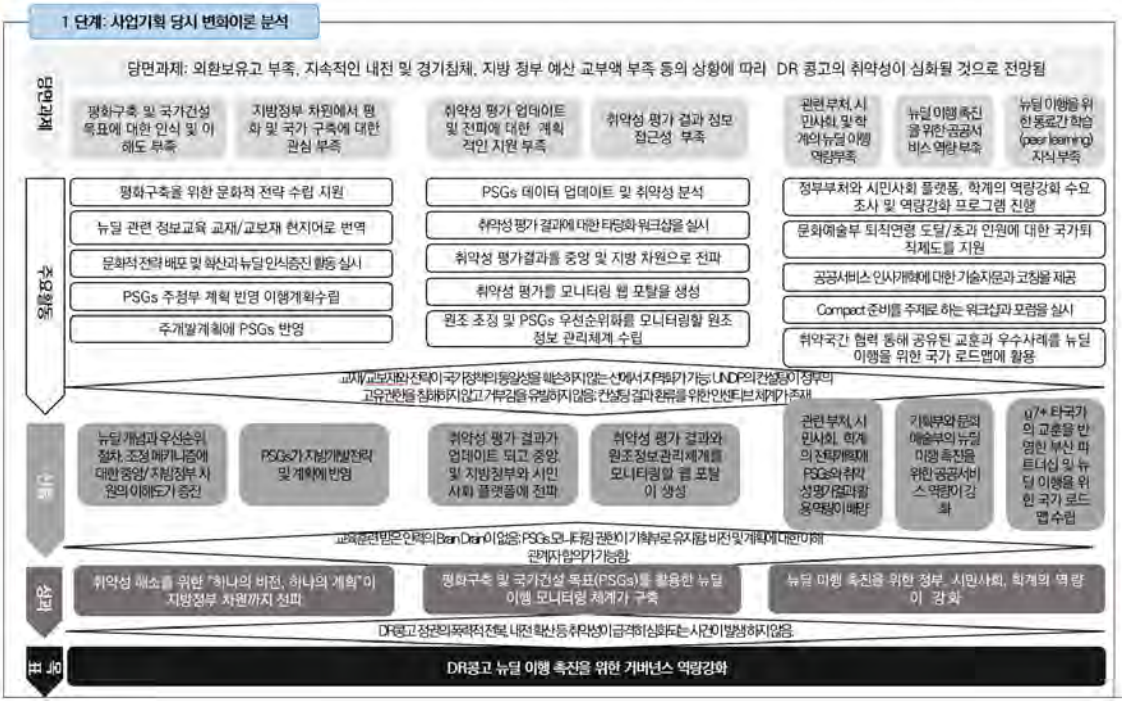
| 표 6-1 | 뉴딜 수행 관련 기본원칙에 기반한 동 사업 활동 분석 결과 및 변경 내역(TO-BE 모델)

뉴딜 3대 축	기본원칙	사업 활동 분석 결과에 따른 변경 내역
PSGs	5개 주제(정당한 정치, 안보, 정의, 경제기반, 조세수입 및 서비스)별 취약성 평가(취약의 원인 파악/전체 이해관계자가 같은 이해를 할 수 있도록)를 양/질적 측면에서 온전히 수행함.	• 취약성 평가 및 주 정부 개발계획 수립을 위한 다수의 워크숍 등을 진행함. 취약성 분석 및 개발계획 수립 완료했으나, 지방 정부별 평가보고서 품질 차이가 있음에 따라, **워크숍 참석자가 충분히 이해했는지에 대한 평가가 수반**되어야 함.
	취약성 평가에서 파악한 우선순위에 협력국/공여국이 집중함.	• 취약성 평가 및 지방 정부 단위 개발계획 내 우선순위 명시. 다만, **중앙정부 및 공여국이 해당 우선순위에 집중하여 지원하는 것은 강한 가정**이며, 추가적 노력이 필요한 영역임.
	전 정부 부처의 참여가 있음.	• 동 사업은 기획부, 문화예술부를 비롯한 7개 부처만을 대상으로 함에 따라 **전 정부 부처 대상 뉴딜 인식증진 활동**을 시행할 필요가 있음.
	기술적 접근이 아닌 실제 취약성 원인에 대한 파악 및 개선에 무게를 두고 있으며 정치적 대화를 통해 문제를 해결하고자 함(특히, 고위급 정치인 이해 및 참여도 높음).	• 현재 대부분의 PSGs 기반 취약성 분석은 기술적 접근 중심이며 실제 원인에 대한 파악 및 고위급 정치인의 참여는 다소 미흡함에 따라, **고위급 정치인 대상 취약성 원인 및 뉴딜에 대한 인식증진 활동**이 추가되어야 함.
COMPACT	공여국-수원국 대화보다 진정한 의미의 정치적 대화(시민사회참여) 가 우선임.	• COMPACT 이행을 위해서는 시민사회 이해도 증진뿐만 아니라, 시민사회가 참여할 수 있는 플랫폼이 형성되어 있어야 하나 미비하여 공여국-협력국 정부 간 협력 위주임. 이에 따라, **정부-시민사회-공여국 간 지속적인 대화를 할 수 있는 플랫폼 형성**이 추가되어야 함.
	One Vision One Plan (PNSD)이 단기/중기/장기 우선순위를 명시하고, 매년 검토를 통해 시시각각 변하는 상황을 반영하여 수정 보완함.	• 현재 일회성 평가 및 계획 수립에 그침에 따라, PSGs에 기반하여 모니터링 시스템 개발 및 활용 (지속적이고 정기적인 업데이트) 추가
	협력국, 시민사회, 공여국이 모두 함께 PNSD의 우선순위를 이행하기 위해 언제 어떻게 원조를 할지에 대한 구체적인 이행 협약을 작성함.	• 상술한 바와 같이 **정부-시민사회-공여국 간 지속적인 대화를 할 수 있는 플랫폼 형성**이 추가되어야 함.
	정치적 대화를 통해 문제를 해결하고자 함. (특히, 고위급 정치인 이해 및 참여도 높음).	• 현재 미흡함에 따라, **고위급 정치인 대상 취약성 원인 및 뉴딜에 대한 인식증진 활동**이 추가되어야 함.
TRUST	(시의적절한 원조) 공여국이 예측가능하고 지속적인 원조를 함.	• 공여국이 예측가능하고 지속적인 원조를 한다는 것은 강한 가정임에 따라, 해당 내용을 가정으로 추가함.
	협력국이 예산집행 및 행정역량을 갖췄거나 갖추고자 노력함.	• 동 사안 역시 강한 가정임에 따라 추가함.
	공여 기관은 PSG/TRUST 원칙에 따라 개발사업을 발굴하는 방법, FOCUS에 따른 접근방식에 대한 내부지침을 갖춤. 공여국 정부 내에서 뉴딜 프로세스 및 역학에 대한 이해 수준이 높고, 개발 사업 수행 시, 해당 프로세스를 도입할 수 있음.	• 공여기관은 PSG/TRUST 원칙에 따라 개발사업을 발굴하는 방법을 잘 알고 있으며, FOCUS에 따른 접근 방식에 대한 내부지침 갖춤.

출처: The Brookings Institution(2014) 참고하여 평가팀 작성

□ 1단계 변화이론(사업 착수 시 변화이론)*

* 착수 시 변화이론의 경우, 분석을 위해 주어진 정보를 활용하여 작성하여 변경 사항이 없음에 따라, 별도 설명은 포함하지 않음.



출처: 평가팀 작성

3. 환류과제 및 교훈

1) 환류과제

평가 시 관찰사항 (작동/비작동요인)	환류과제(안) (필요성/조치사항 위주)	선정 사유 (이행시 기대효과/미이행시 파급효과)	유관부서 의견 반영 사항 (기존 계획과의 상충관계, 예상되는 위험요인 등)
(사업관리/집행) 국제기구의 사업 성과관리 역량 부족, 기구 내 담당자 역량이 다소 미흡	**1. 사업전략기획실** • 외부 용역/전문가를 통해 국제기구 활동에 대한 정기적이고 철저한 성과관리(모니터링) • 사업 착수 전 국제기구 담당인력/부서의 관련 전문성 보유 여부, 사업 기간 담당 가능 여부 등에 대한 면밀하게 분석	국제기구협력을 통한 사업수행의 성패는 많은 부분 국제기구 국가사무소의 역량에 의존하는 바, 기구 사무소 및 주요 담당자를 대상으로 한 정기적인 성과관리가 필수적임.	
(평가 관련) UNDP가 제출한 평가 보고서가 양적·질적으로 충분하지 않아 이를 바탕으로 메타 평가를 수행하기 어려움(NDP 자체 종료평가 보고서가 단순 만족도 조사 수준에 그쳐 활용할 수 있는 자료가 거의 없었으나 현지 조사 제외 사업으로 분류됨.).	**2. 평가실** • 유사 상황에 즉각적으로 대응할 수 있는 별도 예산 편성 등을 통해, 추후, 유사 상황 발생 시, 개도국의 경우(특히, 취약국), 온라인으로 소통하기 어려움에 따라, 현지 조사를 추가하는 것이 필요해 보임. • 평가실 자체적으로 국제기구 제출 평가 보고서에 대한 품질평가 수행 및 평가 결과를 바탕으로 평가 용역 범위 결정	기구 자체 평가보고서가 충분한 정보를 담고 있지 않은 경우, 사업에 관한 기초 정보부터 심층 정보는 현지 및 면담 조사로 얻을 수밖에 없음. 그러나, 현지 조사 제외 사업으로 분류되어 현지 방문 없이 평가를 수행하는 것은 활용할 수 있는 2차 자료를 사실상 얻기가 어렵다는 것과 같음. 이에 따라, 보다 정확한 평가 수행을 위해 평가실 자체 품질검토 및 별도 예산 확보가 필요해 보임.	
(사업설계) 사업 구성요소에 사업의 근본적인 목표인 '뉴딜 이행'과 상관없는 '문화전략 수립' 및 '퇴직제도 지원' 등을 포함함.	**3. 사업전략기획실** • 취약국 사업 발굴 및 기획 시, 국제기구 사업기획 전문가, 분야전문가와 예비조사를 필수로 지정하여 체계적인 조사 및 사업 논리모형 수립(사업 규모에 맞게 충분한 전문가 구성. 예: 조사총괄(국제기구사업기획 전문가) 1, 분야전문가 2, 분야전문가 지원 1, 성과관리 1, 조사지원 1 등)	사업과 무관한 활동 내용을 포함하여 사업 성과 달성 저해	

2) 교훈

평가 시 관찰사항 (작동/비작동요인)	평가 교훈 분석			
	분야/일반 구분	이전 연도 교훈 중복 여부	교훈 내용	M&E 체크리스트 질문
(사업 설계) 지속가능성 보장을 위해 일회성 인식개선이 아닌 지속적인 교육이 가능한 사업기획 필요			1. 단순한 일회성 인식개선이 아닌 실제 사업의 목표를 장기적으로 달성할 수 있는 상설교육이나 교육 전문가 등의 자문을 통해 지속가능성 있는 활동 기획 필요	교육 활동에 대한 기초선 파악이 이루어졌는가 교육 설계 과정에 교육 전문가의 참여가 있었는가 교육 수요조사 및 교육 대상자 선정은 적절하였는가 교육 효과에 대한 평가는 객관적·합리적인가 협력국은 교육을 지속할 역량과 의지가 있는가
(사업 설계) 동 사업의 일부 지표는 지나치게 높은 수준으로 설정되어 온전히 사업을 수행하지 못한 것으로 평가받음.			2. 지표 설정 시, 준위 및 달성 가능성에 대해 보다 심도 있게 고민하여 설정하는 것이 필요(전문가를 통한 성과지표 설정 고려 가능)	프로젝트의 지표는 산출물의 달성을 적절히 점검할 수 있는 수단인가
(사업관리/집행) 당초 주(州) 취약성 평가는 7개를 목표로 했으나 총 18개의 주의 취약성 평가를 수행			3. UNDP 및 기획부의 주 공무원 대상 관련 교육, 취약성 평가 공동 수행 등을 통한 품질 관리(강의자가 피교육자와 함께 강의한 내용에 대한 활동을 직접 수행)	국제기구가 사업 활동별 양적 목표 달성 뿐 아니라, 품질 관리를 위해 어떤 노력을 기울였으며, 해당 노력은 충분한가
(사업관리/집행) UNDP 사무소와 KOICA 사무소 간에 원활한 소통이 이루어지지 않아 적시에 반기 보고서 접수나 약정/집행계획 변경이 이루어지지 않음.			2. 해당 분석이 미흡한 경우, 약정서상 명시된 반기/연례보고서를 적기에 접수하기 어려우며 전반적인 성과관리 및 평가 관련 어려움이 예상됨. 취약국 사업 발굴시, 국제기구 사무소 – KOICA 사무소 간 소통 체계 및 빈도를 보다 구체적으로 KOICA-국제기구 간 MOU에 명시할 필요가 있으며, 예비/기획 조사 시 제안서상의 소통 체계를 실행할 여건이 되는지 확인 필수	비논리적 사업기획은 사업성과 달성을 저해함.

첨부

1. 평가결과 영문 요약
2. 현지(원격)조사 개요
3. 일별활동내역
4. 면담자 목록 및 주요 면담 질문
5. 설문조사지 및 설문조사 결과
6. 참고문헌
7. 평가 안내문



1. 평가결과 영문 요약

I. Outline of the Evaluation Results

1. Summary in English

1) Team Organization and Methodology of the Evaluation

○ Composition of the evaluation team

Roles	Name/Affiliation/Title	Responsibilities
Team Leader (Evaluation)	**Sohee Park** SP R&A Co.,Ltd. (PhD in International Studies)	General management of the evaluation
Specialist (Development Policies)	**Jongsub Kim** Seoul National University (PhD in Economics)	Evaluation on development policies
Research Associate	**Seeun Jin**	Hands-on support for the evaluation

○ **Methodology**: This being an end-of-project evaluation, we drafted evaluation questions (matrix) based on five of the six OECD DAC evaluation criteria (excluding "impact") as well as the Theory of Change (ToC). For the basis, we collected a variety of data and information through various data-collecting methods (including literary research, face-to-face interview, on-site survey, and etc.). Analyzing the basis through triangulation, we reviewed the project design and results (outputs).

2) Project Subject to the Evaluation

○ *Strengthening Governance and the Capacities of Public Servants to Accelerate NEW DEAL Implementation in the DRC* (From 2017-2019/with a budget of 2m USD)

3) Evaluation Results

○ As a result of the evaluation, the project scored 11.3 points in five criteria including adequacy, consistency, effectiveness, efficiency, and sustainability, which means that the project has been "partly successful".

4) Summary of the Evaluation Results by Criterion

○ **Relevance**: This project is based on the Triple Nexus approach, focusing on the implementation of the New Deal for Engagement in Fragile States, making it highly

in accordance with the international community's strategy. Given that the core of the project is to support the implementation of the New Deal, it aligns well with SDG 16. One of the key elements of the 2016 national roadmap for implementing the New Deal is about analyzing vulnerability and formulating development plans. Comprising activities that fall under these criteria, the project is highly in compliance with the demand.

In addition, this project encompasses not only peace-building but also providing humanitarian support and promoting national growth. Therefore, the project seems well-aligned with the strategic goals of KOICA's Country Plan (CP), which regards improving social service to create peace in the region as one of the three key programs. However, from the ToC perspective, we found that the project required better-organized activities and a reliable performance evaluation system to achieve its goals. In addition, the Ministry of Culture and Arts (MoCA)—one of the government departments in the DRC—turned out to be an inappropriate choice as a major project partner, despite the fact that the ministry requires better awareness of the implementation of the New Deal.

- **Coherence**: The project attempted to connect with the national museum project (one of the largest among KOICA's projects in the DRC) and incorporate factors related to the retirement of museum officials. Nevertheless, the project did serve its purpose by including a vulnerability analysis of the DRC and providing support in policy formulation by the central and local governments based on the findings from the analysis. [It was a prerequisite for the implementation of the New Deal for Engagement in Fragile States and the Global Partnership for Effective Development Cooperation (GPEDC) in Busan in 2011.] Although USAID and DFID have also engaged in activities related to peace and democracy building in the DRC, it was difficult to confirm the evidence for direct linkage between their activities and this project.

- **Effectiveness/Impact**: At first, the project was designed based on the analysis of Peace- and State-building Goals (PSGs) in the development plans of the local governments in seven provinces of the DRC. The scope of the fragility assessment and evaluation for these seven provinces was expanded to cover 18 provinces, following a request from the central government. The expansion is a good news because it could serve as a foundation for formulating provincial development plans for the newly-added targets in the future, just as what happened to the initial seven provinces.

  Furthermore, we conducted an analysis of the translation (in local languages) and dissemination of IEC materials on the New Deal. The results showed clarity in details,

including the identification of target audiences for awareness raising, choice of communication methods, information organization, and translation. However, there are some shortcomings in monitoring and evaluation plans.

The instructors for the education on fragility assessment and development planning were either UNDP consultants or officials from the Ministry of Planning. Since their lectures were somewhat short, there were limits to enhancing technical capacity. However, they collaborated on document writing and remained available for continuous communication and advice when necessary.

The Aid Information Management System (AIMS), a monitoring web portal for aid information management, is actually a rebuilt version of the existing platform for aid information monitoring, not a new platform. It appears unused as of October 2023, and it has not been updated since the rebuilding in 2021.

As initially planned, 26 employees of the National Institute of the Museum of the Congo (IMNC; National Institut des Musée Nationaux du Congo) retired with severance pay (approximately $6,000 to $7,000 per person). However, it is challenging to establish a direct association between their retirement and the implementation of the New Deal

- **Efficiency**: The project has been completed within the initially planned budget of $2 million. However, the cost of the fragility assessment and the information sharing on the results has more than doubled compared to the initial plan (approximately $250,000), which is attributable to the expansion of the target provinces (from 7 to 18). The additional budget was covered by reducing retirement benefits for MoCA officials and operational expenses. Some of the outcome and output indicators were evidently inappropriate, prompting the need for indicators that allow for qualitative assessment. With its extensive network in the DRC, UNDP engages in various development activities and projects related to policies and initiatives. Therefore, we consider it a suitable organization to support the implementation of the New Deal policy, the theme of this project.
- **Continuity**: As of 2023, the DRC ranks fourth globally in the Fragile States Index (FSI), indicating a very high level of fragility. The country appears to face challenges in both budget and governance to address its vulnerability. Throughout the project, a fragility assessment was completed for 18 out of the 26 provinces nationwide. Based on the results, seven provinces successfully formulated their development plans. Moreover, the project heightened awareness among government officials and some members of civil society and academia, laying a foundation to address the fragility of the country.

However, ongoing updates and information sharing for fragility assessment (through AIMS in this case) are crucial, and deficiencies in the government's financial capacity seem to be a concern. Regarding the post-management of these tasks, the Knowledge Management and Communications Officer, the UNDP personnel in charge, has been excluded for now, with the Monitoring and Evaluation Officer stationed in another country. In short, there are insufficiencies in manpower and resources to ensure the continuity of the project.

5) Lessons to Be Learned and Our Advice

- **Lessons**: You should design your project to have a lasting impact rather than being a one-off event for awareness raising. To this end, consider consulting with education experts or implementing more accessible (if not permanent) education programs that can genuinely fulfill the project goals in the long term. In addition, project planning should involve a more methodical analysis of the project scope and level, feasibility, as well as verification indices. This is especially important to avoid including content that is not related to your project's goals—such as the retirement program for public officials in this project. For projects carried out by international organizations, we can only rely on the reports submitted by these organizations, making it challenging to conduct quantitative/qualitative evaluations of individual activities involved. Therefore, it is crucial to secure documentary evidence that contains further details of the activities.
- **Advice**: Most importantly, commence your project with a meticulous analysis and thorough planning, considering potential changes in content, budget, and schedules due to many variables in a vulnerable country. When collaborating with international organizations on projects in these countries, we advise you to conduct a comprehensive analysis of the organizations, evaluate the expertise of their personnel in local offices, and assess their availability to participate in the project. Based on the analysis findings, make a well-informed decision on the feasibility of achieving the intended goals.

  Moreover, when identifying project opportunities in vulnerable countries, it is essential to specify the conditions of office-to-office communication (in terms of system and frequency) in the MOU between KOICA and the international organization involved. In a country without a KOICA office, confirm whether the communication system outlined in the proposal functions effectively during the preliminary/planning investigation, to ensure the efficiency and effectiveness of your project.

2. 현지(원격)조사 개요(출장자·출장일정·출장지)

2023년도 KOICA 민주제도구축 분야 국제기구사업 종료평가 용역 원격 조사 개요 (DR콩고)

2023.07.31.-2023.10.03

에스피알앤에이(주) 평가팀

□ 원격조사 방법 및 개요

가. 대상사업

○ UNDP DR콩고 뉴딜 이행 촉진을 위한 거버넌스 및 공무원 역량강화 사업('17-'19/200만불)

나. 사업내용

- "하나의 비전, 하나의 계획(One vision, one plan)" 지방정부 차원까지 전파
- 평화구축 및 국가건설 목표(PSGs)를 활용한 뉴딜 이행 모니터링 체계 구축
- 뉴딜 이행 촉진을 위한 정부, 시민사회, 학계의 역량 강화

다. 조사 일정

○ 2023.7.31.(화) ~ 2023.10.3.(화) (약 2개월)

라. 조사목적

○ **(사업 종료평가)** 사업의 주요성과 확인 및 개선사항 도출을 위한 현지 정보 및 의견 수집, 사업 산출물 및 단기(초기) 성과 점검 및 관련 내용에 대한 수혜자 인식 점검
- 주요관계자 면담을 통한 사업 산출물 및 성과 점검
- 국제기구의 사업수행 방식 평가 및 개선 사항 도출

마. 원격 조사 대상

○ KOICA DR콩고 사무소, 사업수행 국제기구(UNDP) DR콩고 사무소, Ministry of Planning (기획부), Ministry of Culture and Arts (문화예술부), UNDP M&E Officer, Authors of Provincial Development Plan, Authors of Fragility Assessment.

바. 조사 방법

○ 이해관계자 온라인 면담 및 설문 조사

사. 조사단 구성 및 역할

○ (DR콩고) 평가책임자 외 2인

구 분	성 명	소속 및 직위	분야	업무 및 담당
평가팀	박소희	에스피알앤에이(주) 대표 (국제학 박사)	평가책임자	ㅇ 종료평가 원격조사 총괄 - 온라인 면담을 통한 산출물 점검(양적·질적 점검) - 이해관계자 설문조사
	김종섭	서울대학교 교수 (개발정책)	분야전문가	ㅇ 사업 산출물 및 성과 점검 - 사업 현장방문을 통한 산출물 점검(양적·질적 점검) - 이해관계자 면담 및 설문조사
	진세은	융합정보학 석사과정	평가보조원	ㅇ 종료평가 원격조사 지원 - 온라인 면담을 통한 산출물 점검(양적·질적 점검) - 이해관계자 설문조사 ㅇ 기타 행정업무 지원

아. 주요 일정

일자	주요 일정
7/31(화)	DR 콩고 사무소 면담
8/16(월)	UNDP DR 콩고 사무소
8/29(화)	파키스탄 사무소 전태진 부소장 (前 지역실 담당자)
9/1(금)	타지키스탄 사무소 정민영 소장 (前사무소 담당자)
9/7(목)	기획부 면담
9/14(목)	UNDP M&E officer
9/4(월)~10/3(화)	취약성 평가 작성자, 지방 정부(주 정부) 개발 계획 작성자 대상 설문 조사 실시

끝.

3. 일별활동내역(주요 협의내용 및 평가활동 정리 서술)

일 별 활 동 내 용	
과업명	DR콩고 뉴딜 이행 촉진을 위한 거버넌스 및 공무원 역량강화 사업
일 자	2023년 08월 29일 화요일 15:40-16:40
장 소	온라인(Zoom) 면담
참석자	(전문가) 김종섭 교수, 박소희 대표, 진세은 연구원, (코이카) 전태진 부소장
목 적	사업 배경 파악 및 질의

1. 사업 논의

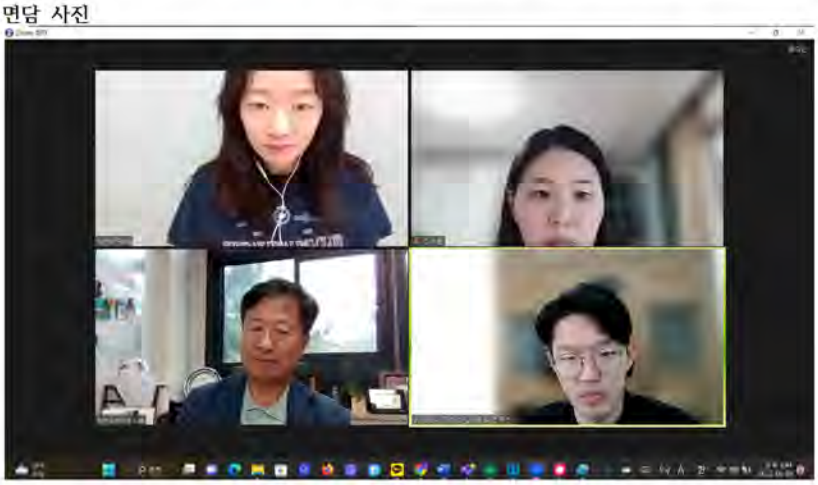
(공무원 퇴직) 전태진 부소장도 사업 종료 이후에 동 사업을 담당해 사업 발굴이나 운영 당시의 상황을 정확하게 파악하고 있지는 못함. 사업 요소 중에 공무원 퇴직에 관한 요소가 다소 특이하기는 하나 그동안 콩고 사업을 담당한 경험에 따르면 동 사업 뿐 아니라 다른 사업에서도 공공섹터 임금지원이나 보수지원 관련 내용이 들어감. UNICEF 사업의 경우도 교사의 역량강화 사업이나 이런 요소가 들어감.

(조언 사항) 코이카는 산출물을 중심으로 사업을 관리하기에 사업을 담당할 당시에는 크게 의문이 없었으나 평가 시 문화예술부가 들어간 이유를 면밀히 점검해주었으면 좋겠음.

2. 추후 확인필요 사항

(사업 형성배경) 콩고 내에 법과 제도적으로 은퇴시키는 주요 정책이 있고, 그러한 전체적인 맥락에서 공무원 퇴직이 이루어진 것인지 아니면 정말 '코이카-콩고'가 시행했던 박물관 사업의 연장에서 그런 요소가 들어간 것인지 확인 필요. UNDP 측에서는 코이카의 요청으로 해당 요소가 들어갔다고 언급하였기에 박물관 사업의 연장선에서 해당 요소가 포함되었을 것으로 추정되나 확인 필요.

3. 면담 사진



일 별 활 동 내 용	
과업명	DR콩고 뉴딜 이행 촉진을 위한 거버넌스 및 공무원 역량강화 사업
일 자	2023년 08월 10일 목요일 15:00-16:30
장 소	온라인(Zoom) 면담
참석자	(전문가) 김종섭 교수, 박소희 대표, 진세은 연구원, 서예주 연구원
목 적	조사 내용 공유

1. '콩고' 조사내용 공유

- **(개황)** 콩고는 인구가 1억명으로 한국 인구의 2배에 달하며 전 세계적으로는 인구수 15위임. 콩고는 과거 벨기에의 식민 지배를 받았는데 이때 벨기에 당국이 행정 언어로 프랑스어를 사용했기에 독립 이후에도 프랑스어를 사용. 프랑스어가 국가의 통치 전반에 걸쳐 깊게 뿌리내려져 있으며, 또한 200여 개 이상의 언어가 사용되는 콩고의 특성상 국가의 원활한 의사소통 위한 공통의 언어 필요
- **(콩고 공화국≠콩고 민주공화국)** 콩고 공화국은 포르투갈과 프랑스 식민지를 거친 나라이며, 콩고민주공화국은 벨기에 식민지를 거쳐 두 나라는 다른 역사를 향유 하는 아예 다른 나라
- **(근현대사)** 17세기 경 벨기에 국왕 레오폴드 2세가 국제 아프리카 협회를 수립해 콩고 식민지화를 위한 기반을 다짐. 이에 콩고는 결국 레오폴드 2세의 개인 사유지로 전락하며 레오폴드는 콩고인을 착취 및 학살하며 독재 정치 실시. 이를 알아챈 국제사회의 항의로 결국 벨기에 정부는 콩고를 회수하고 '모범 식민지'로 만들기 위한 작업 진행. 이 과정에서 지식인이 많이 생성되고 결국 이들의 주도하에 콩고는 1960년에 독립. 독립 후 혼란스러운 정치적 상황 속에 모부투 세세코코가 정권을 잡고 30년간 독재. 이 시기 콩고의 국력은 쇠약해지는데 그 원인 중 하나는 국가 전체를 캐시카우화 한 모부투의 '도둑정치'임. 르완다 내전으로 모부투는 망명하고 현재는 펠릭스 치세케티가 대통령으로 취임 중.
- **(현황)** UNHCR의 보고서에 따르면, 콩고내의 국내 실향민은 550만 명이며, 망명을 원해 타국을 배회하는 사람도 100만명 이상임. 2023년 기준, 콩고의 취약성 지수는 179개국 중 4위로 민주제도에 대한 압박, 난민과 실향민, 두뇌유출 및 이주 등 다양한 측면의 취약성이 확인됨. DRC의 행정구역은 2015년 개편되어 현재는 총 26개의 주(Province)로 이루어짐.
- **(기타)** 2016, UNDP에서 발간한 취약국 개입을 위한 뉴딜 보고서에 따르면, 콩고 뉴딜 관련 주무부처는 '기획부'로 확인

2. 논의사항

- **(유사 사업)** 동 사업은 사업의 내용이 특이하기에 유사한 사업을 찾는 것이 쉽지 않으리라 생각됨. 공무원을 퇴직금을 주고 퇴직시키는 등의 내용은 다른 사업에서 찾기 어려움. 이에 차라리 시행된 연수의 효과성과 관련해 다른 사업에서 교훈을 찾아보는 것도 좋다고 판단. 여러 워크숍, 연수를 시행하였으나 실질적인 효과가 있는지에 대한 평가를 뒷받침하는 자료로 활용 가능.
- **(UNDP 내부 종료평가)** 전반적으로 너무 개괄적이고 모호하게 작성된 측면이 있음. 젠더 관련 예산이 있는데 여성부가 참여하지 않은 부분은 내부 종료평가에도 언급이 되어 있음. 종료평가 방법론으로 설문조사를 시행했는데 중복 답변해서는 안되는 질의가 가능하게 설정된 부분도 있고 전반적인 설문의 질이 높다고 보기 어려움. 평가 결과의 총합이 100%가 넘는 것도 있는데, 중복 선택으로 인한 것인지 아니면 다른 사유가 있는지 확인 필
- **(감비자 출장 내용 공유)** 감비아에는 UNODC 사무소가 없고 세네갈에 위치한 지역사무소가 사업을 운영. 주요 담당자는 행정직원 1인으로 운영 인력이 충분하지 않았다고 판단. 기자재로

주방 기기, 물탱크 등을 기증했는데 실제로 활용하지 않는 경우가 많음. 감비아에 코이카 사무소가 부재하기에 사무소가 없는 곳에서 사업수행을 하는 것이 적절한지에 대해 고민 필요

3. 조치사항
- 단기/일시 교육 효과성 관련 연구 조사
- DRC 코이카 사무소의 적극적 협조 유도

4. 면담 사진



일 별 활 동 내 용	
과업명	DR콩고 뉴딜 이행 촉진을 위한 거버넌스 및 공무원 역량강화 사업
일 자	2023년 08월 16일 목요일 16:00-18:30
장 소	온라인(Zoom) 면담
참석자	(전문가) 김종섭 교수, 박소희 대표, 진세은 연구원, (UNDP) Joseph Ezoua(Team leader), Nelly Kankolongo (Coordinator)
목 적	UNDP 사업 담당자 면담

1. 질의응답

(사업 데이터 관리) 동 사업을 담당하는 팀이 프로젝트 종료 후 해체, 팀의 모든 인력이 다 옮긴 건 아닌데 데이터 수집을 담당하는 M&E 담당자가 떠남. 그래서 여러 데이터 수집에 어려움이 있음.

(사업 기간 연장) 사업 기간은 총 2년 3회 연장했는데, 2018년에 대통령 선거가 있어서 치안이 불안해 UNDP 사무소 출근도 쉽지 않아서 연장했고 2020년에 코로나가 발생하면서 사업 기간을 추가로 연장함.

(대통령 취임의 영향) 2018년 대선이후 펠릭스 치세케티가 취임하였는데, 장관급은 바뀌었으나 정부부처의 주요 담당자는 바뀌지 않아서 사업을 운영하는데 큰 어려움은 없었음. 새로운 정부는 좀 더 민주적이라는 점에서 의의가 있음.

(문화적 전략) 기획국이 뉴딜을 주도하였으나 실제 사업은 문화예술부와도 함께 수행하였음. 이전에 코이카가 박물관 건립사업을 하면서 문화예술부와 관계를 구축하였고 코이카 측에서 문화예술부를 사업 요소에 넣는 것을 제안. UNDP에서는 콩고가 문화적 다양성을 가지고 있기도 하고 또 사업의 전반적인 목표가 공무원 역량 강화였기에 제안을 받아들여 사업내용에 반영. UNDP 뉴딜 계획의 일환으로 주정부, 중앙정부 차원의 개발전략이 존재하는데 문화전략은 'Sectoral

Planning'에도 해당됨.
(공무원 퇴직) 공무원을 퇴직시키는 건 UNDP가 잘하는 분야는 아니나, 기존 박물관 사업과 관련해 코이카가 해당 요소를 넣어달라고 요청해서 이를 고려. 세계은행에서 공무원 퇴직 사업을 시행하고 있었고, 정부 정책과도 부합하는 방향이어서 이를 사업 요소에 반영.
(인식개선 교육) 뉴딜 이행을 위해서는 7개 정부 부처가 핵심이라고 판단해서 7개 부처를 중심으로 사업을 구상했으며 이들을 대상으로 인식개선 활동 진행. 예를 들어 취약성 평가 행사를 진행할 때 18개 주에서 세션을 시행했고 기획부 공무원, 시민사회, 학계에서 강의자가 뉴딜이 무엇인지, 어떻게 진행되는지에 대해 강의함. 18개 주에서 취약성 평가를 한 이유는 처음에는 7개 주에서만 실행 예정이었으나 콩고 정부에서 확대 시행을 요청해서이며, 개발계획 수립은 예산이 많이 소요되어 원래대로 7개만 개발 진행.
(여성부 제외 사유) 예산이 15% 젠더 이슈에 배정되었는데도 7개 주요 협력 부처에 포함되지 않은 이유는 이미 7개 주요 부서가 있었기에 UNDP 내의 젠더 전문가가 문서를 검토하는 방식으로 진행함.
(개발전략에 PSGs 통합) 주정부 개발전략에 뉴딜 PSGs 관련 내용을 우선순위로 넣어서 전략화함. 뉴딜의 변화이론은 개발전략에 PSGs가 우선순위에 들어가면 취약성에서 벗어날 수 있다는 가정으로 수립되었기 때문에 이렇게 시행.

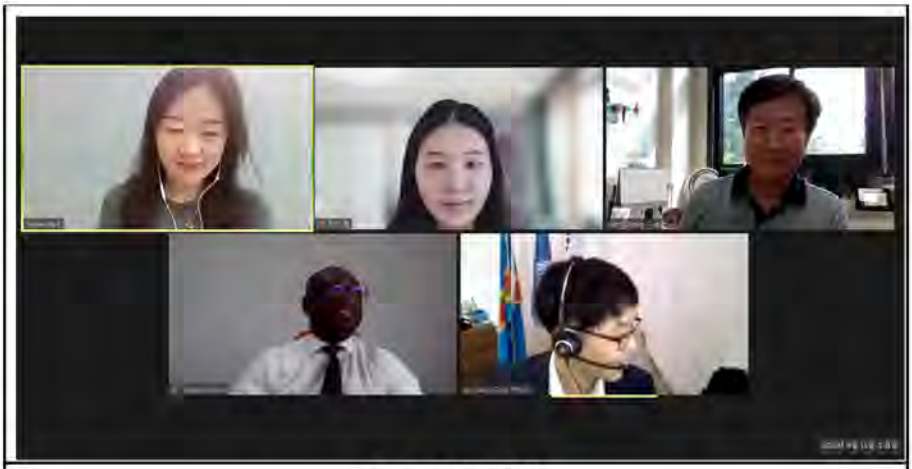
(웹기반 포털(AIMS)) PGAI라고 하는데 기획부 산하의 기관이 있는데, 이 기관과 협력해 AIMS 사이트 구축. 콩고 정부에서 이 시스템을 운용하려 하였으나 운영에 어려움을 겪어 동 사업으로 원조 요청. 동 포털을 통해 취약국 뉴딜의 평화 및 국가체제 구축 목표(PSG) 및 원조 현황 파악이 가능

참고뉴스 자료
https://www.dongponews.net/news/articleView.html?idxno=43865

원조 정보 시스템 사이트
https://www.pgai-rdc.org/portal/

2. 조치사항
- 지표를 포함한 사업 데이터 (기존 M&E 담당자 컨택해서 확보)
- 인식개선 활동 관련 세부 사업 데이터
- 세계은행 '공무원 퇴직' 관련 사업 정보
- 주정부 7개 개발 전략 문서
- 18개 취약성 평가 보고서
- 독립평가 문서
- 취약국-취약국 동료학습 보고서

3. 면담 사진



일 별 활 동 내 용	
과업명	DR콩고 뉴딜 이행 촉진을 위한 거버넌스 및 공무원 역량강화 사업
일 자	2023년 09월 01일 금요일 14:00-15:20
장 소	온라인(Zoom) 면담
참석자	(전문가) 김종섭 교수, 박소희 대표, 진세은 연구원, (코이카) 정민영 소장
목 적	사업 배경 파악 및 질의

1. 평가 관련 질의

(문화예술부 선정 이유) 사업 발굴 당시 국립박물관 건립에 코이카가 2100만 불을 투입해 장기로 사업을 하고 있었는데, 단순히 박물관에 기자재를 제공한 것이 아니라 행정지원도 포함함. 동 사업으로 인해 뉴딜 사업에 문화예술부를 넣은 것으로 판단되며 박물관 사업을 운영하다 문화예술부에 인사적체 문제가 심각하다는 것을 인지하고 뉴딜 사업에 퇴직 지원 요소를 넣은 것으로 판단

(박물관 사업) 퇴직 지원은 박물관 사업의 추가 예산을 받아서 진행하기는 어려웠음. 당초 박물관 사업의 예산이 1,000만 불 이었는데, 사업을 추진하다 보니 2,100만 불로 늘어나서 2배로 증액이 됨. 이미 이렇게 대규모 증액이 있었기에 추가 예산 확보는 어려웠고. 전반적으로 전 부처에 있어서 임금 적체가 심각했는데, 예를 들어 공무원들도 임금을 못 받아서 청사 앞에서 시위도 했었음. 거기에 문화예술부는 예산을 많이 받는 부처가 아니어서 퇴직 관련 문제가 두드러졌던 측면이 있었음.

(콩고 공무원 임금 구조) 콩고의 경우 공무원 임금 구조가 특이해 기본급만 받고 공여 기관 사업에 참여해 추가 보수를 받는 식으로 구성. 사실 이런 점을 고려해 박물관 사업도 공무원 임금 지급에 대한 부분을 사업 요소에 넣었어야 하는데, 발굴 당시 콩고에 대한 이해와 인식이 부족해 못 넣음. 박물관 건립과 운영에만 집중해서 인적 자원에까지 접근 하지 못함. DRC 사무소가 2008년에 설립되었고, 중점 협력국은 2011년-2015년까지 해당 되는데 사무소 초기에 큰 사업이 있다 보니, 수원기관에 그럼 임금 관련 요소가 있는 거를 파악하기 어려웠을 것으로 판단

(예비비나 관리비 확보) 사업을 만들 때 추후에 사용할 수 있는 예비비나 관리비가 책정되면 좋

으나, 코이카 사업 발굴에서 사업 예산 편성을 할 때 구체적인 목적이 없으면 인정받기 어렵고 사후관리 예산도 간단한 기자재 개보수 등에 주로 사용 가능하기에 현실적으로 예비비를 책정하기가 어려움. 특히 코이카는 공공기관이기에 대외적으로도 설득력을 갖춰야 하는데 예비비에 대해 적절한 비용이라고 설득하기가 어려움.

(UNDP와 소통) KMCO가 있어서 소통은 잘되었고 그 당시에 모든 사업을 부소장 혼자 관리하고 있어서 정기적으로 보고 받아서 운영하였으며 양자 사업만큼 면밀하게 관리하기 어려움 측면이 있었음.

(역량강화) 5,000명이라는 숫자가 보고서에는 달성했다고 나오는데, 이 수치가 상당히 큰 것 같음. 평가 진행시 이 수치가 어떻게 달성된 것인지 살펴볼 필요가 있으며, 콩고의 경우, 일식비 지급이 중요해서 역량 강화 시 일식비는 지급.

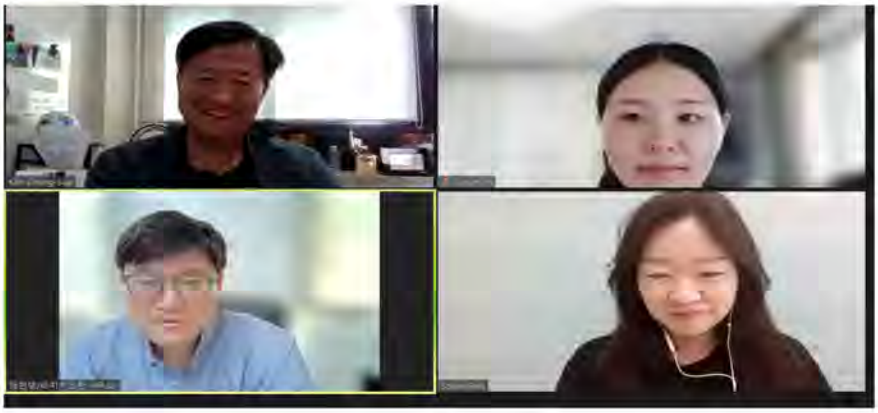
(뉴딜) 뉴딜에 대한 개념을 사무소 부임하고 처음 알게 되었는데, 콩고의 거버넌스가 회복이 되지 않는 한 다른 사업도 하기 어렵다고 느낌. 지방정부와 중앙정부 간의 간극이 심하고 부족 및 문화도 다양해 근대국가로의 발전을 위해 국가 전반적으로 평화 구축에 대한 인식을 확대하는 것이 필요

(제언 사항) 취약국은 간단한 활동들도 제대로 실행되기 어려운 측면이 있고 그래서 특히 사후관리 예산이 필요하다고 판단. 취약국 사업이라고 하면 사업 기획부터 철저히 해야 할 필요가 있음. 보통 국제기구는 전문성, 네트워크 활용하는데 사업을 하는데 이 사업 같은 경우에는 퇴직 요소에 있어서는 UNDP의 전문성을 활용했다고 보기가 어려움. 보통 현금 직접 지원은 지양하나, 콩고 같이 필수적인 국가가 있음. 경우에 따라 사업 예산, 사업 구성요소도 유연하게 조정이 가능하면 좋을 것 같음. 국제기구와의 협업은 특히 취약성이 높은 나라일수록 높다고 생각. 모든 인력을 한국에서 섭외하기도 힘들기에 국제기구와 협력방안에 대해서도 고민하면 좋을 것으로 판단

2. 추후 조치사항

종료평가 보고서 초안 작성 후 피드백 요청

3. 면담 사진



일 별 활 동 내 용	
과업명	DR콩고 뉴딜 이행 촉진을 위한 거버넌스 및 공무원 역량강화 사업
일 자	2023년 09월 07일 목요일 10:00-10:30
장 소	온라인(Zoom) 면담
참석자	(전문가) 김종섭 교수, 박소희 대표, 진세은 연구원 (기획부) KITE 국장
목 적	사업 배경 파악 및 질의

1. 질의응답

ㅇ UNDP, KOICA와의 사업 추진 시 정부(기획부)의 뉴딜 측면에서 어떤 진전이 있었습니까? 이전 파트너가 동일/유사한 목적으로 있었던 적이 있나요? (PSG, FOCUS, TRUST 세 가지 개념을 바탕으로 설명 요청)

- 발전적인 측면에서는 데이터베이스를 관리하는 운영 서버를 통한 전산관리로 인해 성능이 향상. 또한 2013년, 2016년, 2018년에 세 가지 취약성 평가가 이루어졌습니다. 취약성 매트릭스는 국가 및 지방 차원에서 다중 부문 진단 및 계획 도구로 제작, 대중화 및 사용됨. 또한 특히 시민사회를 대상으로 개발 계획 및 프로그램을 개발, 실행 및 평가하는 보다 참여적이고 포괄적인 방법이 확립됨. UNDP, KOICA와 같은 목적으로 개입하는 파트너는 없었음.

ㅇ 기획부는 사업 추진에 어떻게 참여했나요? 주요 역할은 무엇이었나요?

- 뉴딜사업 추진에 있어서 이해관계자 동원, 평가 임무 수행 및 그 결과를 대중화하는 것을 중심으로 기획부가 중심적인 역할을 담당하였고, DRC에서 NEW DEAL을 구현하는 과정을 주도함.

ㅇ 다른 5개 부처는 어떤 기준에 따라 주요 파트너로 선정되었습니까? (여성부는 왜 포함되지 않았는지?)

- 5개 부처에 대한 선택은 파트너인 UNDP와 KOICA가 선정 기준을 제공함.

ㅇ 다른 부처와 어떻게 협력해 왔습니까? 지금도 자주 소통하나요? 프로젝트 시행에 참여하지 않은 부처는 어떠한가요?

- 다른 부처와의 협력은 매우 훌륭했으며 콩고민주공화국의 뉴딜 이행 체계 내에서 계속해서 협력하고 있음. 그리고 기획부의 범부처적 성격을 고려하여 다루는 주제에 따라 다른 부처와의 협력이 지속적으로 이루어지고 있음.

ㅇ 시민사회나 학계와 자주 협력하는 편인가요? 그렇다면 무슨 목적으로 어떤 형태로 협력하고 있나요?

- 시민사회 및 학계와의 협력은 전체 과정에 참여한다는 점에서 다른 부처와의 협력과 유사함. 현재까지 파트너는 개발 계획 및 프로그램의 개발 및 구현에 있어 포괄적이고 참여적인 접근 방식을 모색하고 있으며 정부는 모든 이해관계자와 협력하고 있음. 킨샤사 대학교(University of Kinshasa)와 콩고 대학교(Université Protestante au Congo)도 국가 차원의 계획 과정에 참여. 다양한 플랫폼으로는 전국시민사회협의회 프레임워크, 콩고 비즈니스 연맹, FENAPEC, COPEMECO 등이 존재. 시민사회는 2018년 취약성 평가 임무에 참여

ㅇ 퇴직 프로그램을 활동에 포함 시킨 이유는 무엇이며, 왜 필요하다고 생각하십니까? 비슷한 세계은행 프로젝트(목적, 주요 활동 등)에 대해 알려주실 수 있나요?

- 이 질문에 대한 자세한 답변은 퇴직 프로그램을 관리하는 공무원을 통해 제공 예정

ㅇ 교육을 어떻게 평가하시나요?
- 여러 번의 시도에도 불구하고 훈련 구성 요소가 효과적이지 않았고 행정적으로는 모든 절차가 완료됐지만 실제적으로 교육은 이루어지지 않음.

ㅇ 코로나19와 선거 기간 동안 어떤 어려움을 겪었나요?
- 코로나19 팬데믹 기간 동안 특히 이동과 모임의 제한으로 인해 어려움을 겪었으나 제공된 통신 키트를 통해 국가 차원은 물론 지방 부서와도 정기적인 연락을 유지할 수 있었음.

ㅇ UNDP, KOICA는 프로젝트 기간 동안 얼마나 자주 의사소통을 하였습니까? 2단계 프로젝트는 어떻게 진행되고 있나요?
- NEW DEAL 프로젝트를 시행하는 내내 지속적인 소통을 하였으며, 다만 프로젝트 종료와 함께 기획부의 인터페이스 역할을 했던 UNDP 전문가와의 협력도 종료됨.

ㅇ 경험했거나 겪고 있는 부작용이 있나요?
- "Leave no one behind"는 말은 UNDP 및 KOICA와의 협력이 미치는 긍정적인 효과를 한마디로 압축했다고 생각함.

ㅇ 프로젝트 종료 이후 어떤 진전이 있었나요? (FOCUS, TRUST, PSGs 측면)
- PSG에 관해서는, 취약성 평가 결과가 국가 및 지방 수준의 개발 계획 개발에 고려되고 있음. FOCUS 및 TRUST 원칙은 개발 파트너, 시민 사회, 민간 부문 등과의 협력을 통해 NEW DEAL 실행 과정 전반에 걸쳐 지속적으로 적용.

ㅇ 더 수행되어야 할 것은? (FOCUS, TRUST, PSGs 측면)
- 마지막 취약성 평가는 2018년에 실시되었으며, 5년 후인 현재는 상황이 많이 변화하였기에 취약성을 다시 평가하는 것이 필요하다고 판단. 이번에는 모든 26개 주를 대상으로 취약성 평가를 실시하면 좋을 것으로 생각. 또한 NEW DEAL 개념을 숙지하지 못하는 특정 이해관계자들의 역량을 다시 강화하는 것도 필요하며 특히 국가, 지방 및 지방 하위 수준의 시민 사회 단체 및 의회를 대상으로 역량 강화 필요

ㅇ 현재 New Deal를 더 잘 실행하기 위한 유사한 프로젝트가 진행 중인가요? 협력 파트너가 있나요?
- 현재까지 NEW DEAL과 유사한 프로젝트는 없음.

ㅇ 현재 UNDP와 관련하여 2단계 뉴딜 프로젝트 외에 어떤 활동을 하고 계시나요?
- 제2 단계 프로젝트가 2021년에 종료되었으며 현재 UNDP는 주로 Sankuru, Lomami, Kasaï 및 Kasaï Oriental 주에서 지방 개발 계획을 개발 관련, 기업의 지역 기획 부서와 협력하여 기획부를 지원. 새로운 글로벌 파트너십 모니터을 곧 시작할 것이며, 이 문맥에서 UNDP와 KOICA로부터 지원을 받기 위한 협력이 마련되면 좋을 것으로 판단. 글로벌 파트너십과 NEW DEAL의 실행을 위한 2023-2025 로드맵은 UNDP와 KOICA의 지원을 받아 개발되었음.

ㅇ 성과지표 중 유일하게 달성하지 못한 목표는 신규채용된 청년직원 중 여성대표성 25% 달성이라는 목표였다. 콩고민주공화국의 공직 채용에 여성의 참여가 낮은 이유는 무엇이라고 생각하시나요? 여성 공직 채용을 늘리기 위해 장기적으로 개선해야 할 점은 무엇이라고 생각하시나요?

- 공무원 제도 관련해 지난 수년 간 조직을 젊게 하려는 여러 가지 개혁이 시도 되었음. 경쟁시험을 통해 젊은 인재를 선발하고 있으며, 여성의 지원을 적극 장려하고 있음. 여성의 지원이 계속 저조하다면, 이를 선발에 반영해야 할 수도 있음. 공공 부문의 여성 고용을 증가시키기 위해서는 젊은 여성들의 교육을 촉진하고 일정 기간 동안 공무원으로서 근무하는 것을 조건으로 하는 장학금을 부여하는 것이 필요. 학교와 대학에서 젊은 여성들을 공공 행정에 참여하도록 동기 부여하기 위해 인식 제고 활동 필요.

o PGAI는 기획부 내에서 효과적으로 관리됩니까? 인력 및 예산이 충분히 확보되어 있나요?

- 이 프로젝트는 정보 획득과 관리를 용이하게 하는 도구 개발을 지원했으며 이 도구는 특히 New Deal에 대한 정보를 제공. 이 사이트를 통해 다양한 이해관계자가 데이터를 다운로드 할 수 있음. 원조 흐름에 대한 정보 접근성은 원조 관리와 계획에 도움이 되며 국가 예산 수립에도 반영이 됨. 또한 지속가능한 유지를 위해 필요한 장비와 교육을 제공함.

2. 추후 조치사항

질의서 응답 작성 후 송부 (기한 9월 11일(월))

3. 면담 사진



일 별 활 동 내 용	
과업명	DR콩고 뉴딜 이행 촉진을 위한 거버넌스 및 공무원 역량강화 사업
일 자	2023년 09월 14일 목요일 09:30-10:30
장 소	온라인(Zoom) 면담
참석자	(전문가) 김종섭 교수, 박소희 대표, 진세은 연구원 (UNDP) Aurelie Munsense 전 M&E Officer
목 적	사업 배경 파악 및 질의

1. 질의응답

(Framework) UNDP에 뉴딜을 위한 Logical Framework는 없고 정형화된 사업 구조도 없음. 사업을 운영할 때 공여국의 양식을 활용하는 경우가 많음. 동 사업을 관리할 때 사용한 엑셀 파일이 있는데 이를 평가팀에 공유해주기로 함.

(품질검토) 사업의 여러 가지 활동을 양적으로 점검한 것 이외에 질적으로는 확인하지 못했음. 워크숍의 경우 사람들이 '뉴딜' 개념에 대해 알지 못하다가 이해하게 된 것은 확실하나 이를 설문조

사 등을 통해 점검하지는 않음. 예산이 한정적이어서 다양한 검증을 실행하기 어려운 측면도 있음.

(인식개선 5500명) 인식 개선된 사람이 5500명 가량 있는데 이 숫자는 여러 워크숍에 참석한 사람의 숫자를 합친 것과 그 외에 로고가 박힌 티셔츠나 브로슈어를 받은 사람들의 숫자도 다 포함됨. 워크숍과 교육이 혼동되어 사용되는 것 같고, 이 워크숍이 UNDP 글로벌 지표 안에 포함 되어 있는 것으로 추정.

(교육) 취약성 평가를 하기 위한 교육이 실시되었고, PDP를 작성하기 위한 교육도 실시됨.

(취약성 평가) 취약성 평가 결과가 주정부 개발전략에 반영되어 있는지는 확인하였으나, 그 외에 질적인 점검은 이루어졌다고 보기 어려움.

(새로 고용된 공무원) 교육 후 고용된 젊은 공무원 50명은 기획부, 예술부 그리고 다른 부처도 포함해서 고용됨.

(정부관계자와 소통) 사업 운영 당시의 정부 관계자는 일부는 남아 있고 일부는 다른 부서로 갔을 것으로 추정. 중앙정부, 지방정부에 모두 Focal Point가 있어 소통하며 사업 운영

(개발전략 수립과정 요약)

identification of young staff members

Planning process
training on fragility assessment - central and provincial governments' staff members
fragility assessment of the New Deal was carried out.

the results were included in the development plans
training on developing provincial strategic development plans
training on ?

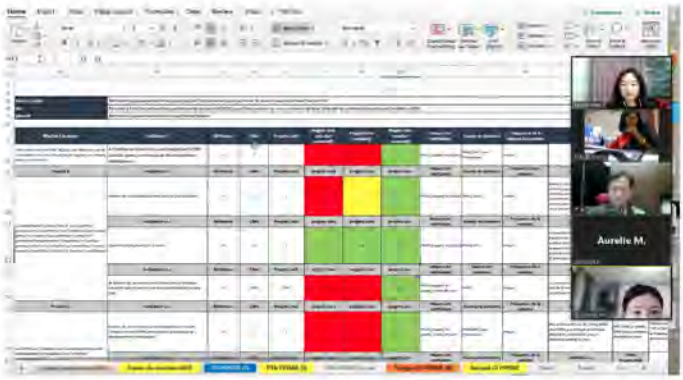
the development of provincial strategic development plans

sensitization of the New Deal

2. 추후 조치사항

사업 운영 시의 Logical Frame work 공유

3. 면담 사진



4. 면담자 목록 및 주요 면담 질문

2023년도 KOICA 민주제도구축 분야 국제기구사업 종료평가 용역 면담자 목록 및 주요 면담 질문 (DR 콩고)

에스피알앤에이(주) 평가팀

일자	면담 대상	주요 질문
`23.07.31(화)	DR 콩고 사무소 서유진 부소장	- 사업 형성 배경 및 기존 사업과의 연계성 - 박물관 사업, 뉴딜 2차 사업에 대한 질의 - 분쟁취약사업의 특성과 한계 - 콩고 퇴직 문화, 콩고 내 정치적 혼란 관련 질의
`23.08.16(목)	UNDP DR 콩고 사무소	- 사업 형성 및 추진 배경 - 사업 기간 변경, - 공무원 퇴직 요소 채택 사유 - 여성부 제외 사유 - 원조정보처리 시스템(AIMS) 운영 현황 - 뉴딜 이행의 일부로 문화적 전략 접근 채택 사유
`23.08.29(화)	파키스탄 사무소 전태진 부소장 (前지역실 담당자)	- 사업 담당 당시 사업 현황 - 평가 시 제언 사항 공유
`23.09.01(금)	타지키스탄 사무소 정민영 소장 (前사무소 담당자)	- 사업형성 배경 - 박물관 사업과의 연계성 - 콩고 공무원 임금 구조 - 예비비 배정을 통한 유연성 확보 관련 문의 - 사업 운영 당시 UNDP와 소통 관련 논의
`23.09.07(목)	기획부 면담	- 사업이 뉴딜 추진에 미친 영향력 논의 - 기획부의 역할 - 다른 부처와의 소통 - 시민사회 및 학계와 소통 방안 - 사업 종료 이후의 진전 사항 - 추가적으로 수행 되어야 할 부분 논의
`23.09.14(목)	UNDP M&E officer 면담	- 인식개선 활동, 취약성 평가 실시 교육 관련 논의 - UNDP Logical Framework 존재 여부 확인

끝.

5. 설문조사지 및 설문조사 결과

PROVINCIAL DEVELOPMENT PLAN SURVEY QUESTIONS (7 PROVINCES)

September 22, 2023
SP R&A Co., Ltd. Evaluation Team

1. Were the UNDP workshops in which you participated served as the training for local government officials involved in the Provincial Development Plan (PDP)? If yes, please answer the following questions:
   a. Were any of the training sessions on the guideline of the PDP?
   b. Who were the lecturers?
   c. How often and long was the training? Was it enough for you to fully understand the ways to develop the PDP?
   d. What were the topics of the training sessions?
   e. Did they adequately equip local officials with the necessary knowledge of PDP?
   f. How would you assess the effectiveness and quality of the training in preparing local government officials for the PDP development?
   g. Were there any physical copies of guidelines or materials provided to assist in understanding the PDP?

2. How many of you carried out the fragility assessment and for how long? (Please indicate the name and the title of the authors.)
3. What were the ways/methods to draft the PDP?
4. Were you able to ask questions if you had any related to the PDP to any of the Ministry of Planning and/or UNDP?
5. What did you learn from drafting the PDP?
6. Has your professional capacity been enhanced as a result of this process?

PDP 작성자에 대한 설문조사 결과

1. 귀하가 참가한 UNDP 워크숍이 지방개발계획(PDP)에 관련된 지방 정부 공무원을 위한 교육 역할을 했습니까? 그렇다면 다음 질문에 답해 주십시오.

- 네
- 네
- 네

a. PDP 가이드라인에 대한 교육이 있었습니까?

- 네, PDP 형성 과정을 통해 계획, 프로그래밍, 예산 책정 및 모니터링 평가(PPBS) 분야에서 모든 이해관계자(대표자: 주 정부, 지방 의회, 시민 사회 단체 및 민간 부문)의 역량 강화가 가능해졌습니다.
- 네
- 네

b. 강의자는 누구입니까?

- UNDP가 모집한 국내 및 국제 컨설턴트입니다.
- UNDP 컨설턴트와 기획부에서 파견된 전문가 2명입니다.
- 기획부에서 파견된 전문가입니다.

c. 강의의 빈도와 기간은 어떻게 되나요? PDP 개발하는 방법을 이해하기에 충분하였습니까?

- PDP 형성의 각 단계 별 다루는 주제에 따라 교육 빈도와 기간은 평균 3일이었습니다.
이론적 교육 후에는 PDP 프로세스의 방법론적 참고 사항에 따라 각 교육 모듈에 제공된 특정 도구를 사용하여 실제 연습을 진행했습니다. (※ 프랑스어 원문 참고 요망)
- 취약성 평가 강의 5일
- 취약성 평가 5일 (Hotel Beatrice), 3일 (DRC Hotel Source), 시에라리온 3일

d. 교육의 주제는 무엇입니까?

- 기획, 프로그래밍, 예산 및 모니터링 평가입니다.
- 평화구축과 DRC 강화를 위한 뉴딜에서의 도전과제, PNSD 국가발전전략에서의 취약성 분석의 중요성, 개념, 도구, 지표 등을 참고한 취약성 평가, DRC 취약성 평가 보고서 발표, 18개 주의 취약성 평가 매트릭스 발표
- 상동

e. 지방 공무원에게 PDP에 대한 필수 지식을 적절히 제공했습니까?

- 지방 공무원은 PDP 구성에 필요한 지식을 갖추고 있으며 사용된 방법론적 접근 방식에 대한 정보를 받았습니다.
- 부분적으로 그렇습니다. 다른 워크숍과 교육이 필요합니다.
- 충분하지 않습니다.

f. PDP 개발을 위해 지방 정부 공무원을 준비시키는 교육이라는 측면에서 볼 때 교육의 효과와 품질을 어떻게 평가하시겠습니까?

- PDP와 관련된 다양한 교육 세션으로 지방 공무원에게 지식을 전달할 수 있었습니다. 그리고 PDP 수립 전반에 걸쳐 참가자들은 효율적으로 열심히 참여하며 집중했습니다.
- 전반적으로 좋았으나, 영구적이고 정기적인 교육이 필요합니다.
- 역량 강화에 뉴딜 접근법을 적용하고 취약성 요소를 지속 가능한 개발을 위한 다양한 개발 계획에 통합함으로써 (Through the appropriation of the new deal approach in capacity building and the

integration of the fragility component into different development plans for sustainable development)

g. PDP를 이해하는 데 도움이 되도록 제공된 가이드 라인이나 자료가 종이 형태로 제공된 것이 있었습니까?
- PDP 프로세스에 대한 방법론적 노트는 컨설턴트에 의해 작성되었으며 해당 노트에는 다양한 단계, 제공될 교육 모듈, 사용된 다양한 도구가 설명되어 있습니다. 행정 문제 (종이 또는 전자 문서으로 된 작업 문서)를 처리하기 위해 기술 사무국이 설치되었습니다.
(Methodological note of the PDP process was prepared by the consultants and said note describes the different phases, the training modules to be provided, the different tools used. A technical secretariat has been set up to handle logistical issues (technical work documents in physical or electronic copies)
- 그렇습니다. 많은 자료를 참가자들에게 주었습니다.
- 그렇습니다.

2. 취약성 평가를 수행한 사람은 몇 명이며, 기간은 얼마나 됩니까? (저자의 이름과 직함을 명시해주세요.)
- 작업에 참여한 모든 참가자는 PDP 수립에 앞서 남부 Ubangi 주의 취약성 매트릭스를 분석하는 작업을 수행했기 때문입니다.
- 많은 사람이 참여했습니다.
- 많은 사람이 참여했으며, 리스트는 주정부 차원에서 보유하고 있습니다.

3. PDP를 실시한 방법은 무엇입니까?
- 남부 Ubangi 지방의 PDP를 수립하는 과정은 매우 참여적 접근 방식에 기반을 뒀습니다. 이는 분산된 기관인 지방 정부의 영향을 받는 행사라는 점을 감안할 때; 이는 또한 지역사회 참여의 필요성을 충족시킵니다. 프로세스 수행 방법론은 UN 시스템의 새로운 업무 접근 방식을 따랐습니다(2015년 터키에서 개최된 인도주의 포럼의 결과에서 비롯됨). 이에 따르면 인도주의, 안정화, 개발 분야에서 각각 활동하는 세 행위자 집단은 시간이 지남에 따라 참여적 글로벌 진단의 다양한 원인을 지지하는 데 필요한 긴급 대응, 전환적 대응, 구조적 또는 변혁적 대응을 점진적으로 제공하기 위해 연합해야 합니다. 모든 이해관계자가 사전에 동의해야 합니다. (※ 프랑스어 원문 참고 요망)

훈련 참여 및 포함을 위한 이러한 요구 사항에 대응하여 South Ubangi 지방의 PDP 프로세스는 세 가지 순서로 수행되었습니다. (i) 지방의 개발 진단 업데이트 및 지방 정부의 실행 프로그램 개발; (ii) PDP의 전략적 선택과 우선순위 조치 프로그램(PAP) 버전을 업데이트합니다. (iii) PDP 및 PAP 업데이트 프로세스를 마무리합니다.
- 질의 및 그룹 토론
- 질의 및 대화

4. 평가와 관련하여 궁금한 점이 있으면 기획부나 UNDP에 질문할 수 있었나요?
- 네.
- 네
- 네 (Indeed)

5. PDP를 작성하면서 무엇을 배웠나요?
- PDP 형성 과정의 방법론적 접근 방식에 대해 배울 수 있었고, 동 주제에 대한 역량을 강화할 수 있었습니다. 또한 우리는 PDP가 모든 개발 개입에 대한 전략적 참조 프레임 워크임을 알게 되었습니다.
- 우리는 취약성 관련한 DRC 상황에 대해 이해하고 지식을 습득할 수 있었으며 주정부를 위한 개발도구

에 대해서도 이해하고 배울 수 있었습니다
- 네

6. 이 과정을 통해 귀하의 전문적 역량이 향상되었습니까?
그렇습니다. PDP 형성 과정에서 새로운 지식을 습득할 수 있었기 때문입니다
- 네
- 네

FRAGILITY ASSESSMENT SURVEY QUESTIONS (18 STATES)

September 22, 2023
SP R&A Co., Ltd. Evaluation Team

1. Were the UNDP workshops in which you participated served as the training for local government officials involved in the Peacebuilding and State building Goals (PSGs) and fragility assessment? If yes, please answer the following questions:
    a. Were any of the training sessions on the guideline of PSGs and fragility assessment?
    b. Who were the lecturers?
    c. How often and long was the training? Was it enough for you to fully understand the ways to do the PSGs/fragility assessment?
    d. What were the topics of the training sessions?
    e. Did they adequately equip local officials with the necessary knowledge of Peacebuilding and State PSGs/Fragility Assessment for the development plan?
    f. How would you assess the effectiveness and quality of the training in preparing local government officials for Fragility Assessment?
    g. Were there any physical copies of guidelines or materials provided to assist in understanding the PSGs/Fragility Assessment?

2. How many of you carried out the fragility assessment and for how long? (Please indicate the name and the title of the authors.)
3. What were the ways/methods to do the fragility assessment?
4. Were you able to ask questions if you had any related to the assessment to any of the Ministry of Planning and/or UNDP?

5. What did you learn from drafting the report of the fragility assessment?
6. Has your professional capacity been enhanced as a result of this process?

취약성 평가 작성자에 대한 설문조사 결과

1. 귀하가 참가한 UNDP 워크숍이 평화 구축 및 국가건설 목표(PSGs) 및 취약성 평가에 관련된 지방 정부 공무원을 위한 교육 역할을 했습니까? 그렇다면 다음 질문에 답해 주십시오.

네 어느 정도 그렇습니다.

a. PSGs와 취약성 평가의 가이드라인에 대한 교육이 있었습니까?

네

b. 강의자는 누구입니까?

- Mrs Francesca BOMBOKO
- Mr Francis LOKA
- Mr Georges TSHIONZA MATA
- Mr KASONGA (Director)
- Mr BONGHE (Director)
- Mr MOMBONG (Coorddinator)
- Mr Jules MATUNGULU
- Mr Innocent MAYIFILUA

c. 강의의 빈도와 기간은 어떻게 되나요? PSGs와 취약성 평가를 완전히 이해하기에 충분하였습니까?

강의는 매년 실시되었고 최대 5일간 열렸습니다. 기간은 충분하다고 볼 수도 있지만 참석자의 수준에 따라 달라질 것 같습니다.

d. 교육의 주제는 무엇입니까?

일반적으로 주제는 취약성 평가의 다양한 측면(기원, 다양한 개념 및 축, PSGs, PSGs에 따른 지표의 공공식화, 개발도구로서의 유용성 등)에 중점을 두었습니다.

e. 개발 계획을 위해 평화 구축 및 PSGs/취약성 평가에 필요한 지식을 지방 공무원에게 적절하게 제공했습니까?

어느 정도는 그렇습니다. 특히 뉴딜, 정부 프로그램, 국가 개발 계획 관련해 삼각측량이 이루어져 왔고, 주정부 차원에서도 같은 작업이 실행되었습니다.

f. 취약성 평가를 위해 지방 정부 공무원을 준비시키는 교육이라는 측면에서 볼 때 교육의 효과와 품질을 어떻게 평가하시겠습니까?

교육이 지속적이고 정규적으로 실시된다는 전제하에 좋다고 생각됩니다.

g. PSG/취약성 평가를 이해하는 데 도움이 되도록 제공된 가이드 라인이나 자료가 종이 형태로 제공된 것이 있었습니까?

네, 방대한 자료가 다양한 참여자에게 제공되었습니다.

2. 취약성 평가를 수행한 사람은 몇 명이며, 기간은 얼마나 됩니까? (저자의 이름과 직함을 명시해주세요.)

- Mrs Francesca BOMBOKO
- Mr Francis LOKA
- Mr Georges TSHIONZA MATA
- Mr BONGHE (Director)

- Mr KASONGA (Director)
- Mr MOMBONG (Coordinator)
- Mr Jules MATUNGULU
- Mr Innocent MAYIFILUA, etc.

3. 취약성 평가를 실시한 방법은 무엇입니까?
취약성 평가가 수행된 후 PSG에 따라 그룹을 생성하는 워크숍 조직이나 포커스 그룹을 만들어 실시하였습니다.

4. 평가와 관련하여 궁금한점이 있으면 기획부나 UNDP에 질문할 수 있었나요?
네. 특히 질문은 작업의 질을 향상시키고 참가자들의 고민을 더 잘 이해하며 그들의 실제 윤곽을 파악할 수 있게 해준다는 점에서 환영받았습니다.

5. 취약성 평가 보고서 초안을 작성하면서 무엇을 배웠나요?
이 도구에 대해 숙달할 수 있었고, DRC의 상황에 대한 더 나은 이해르르 갖출 수 있었으며, 취약한 국가를 위한 개발 도구로서의 유용성에 대해 배웠습니다.

6. 이 과정을 통해 귀하의 전문적 역량이 향상되었습니까?
그렇습니다. 2012년 이후로 다양한 활동에 참석해와서 그렇습니다.

6. 참고문헌

Brookings, (2014). *Implementing the New Deal for Fragile States,* https://www.jstor.org/stable/resrep09487

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2021). T*he International Dialogue on Peacebuilding and Statebuilding 2008-2020.*

https://one.oecd.org/document/DCD/DAC(2021)13/en/pdf

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2010). *DAC 제 5차 INCAF Director-level 회의 결과.* https://www.ejidc.org/archive/view_article?pid=jidc-2010-2-154

World Bank (2016). *Central African Republic - National Recovery and Peacebuilding Plan 2017-2021*

https://documents1.worldbank.org/curated/en/774011527677889261/pdf/Central-African-Republic-national-recovery-and-peacebuilding-plan-2017-2021.pdf

IDPS (2011). *The Road to the New Deal 2010-2011.*

https://gsdrc.org/document-library/the-road-to-the-new-deal/

한국국제협력단, (2022). *평화 거버넌스 분야 종료평가 종합분석보고서,* https://koica.go.kr/sites/evaluation_kr/article/list/14/1

한국국제협력단, (2020). *한국 ODA 이행에 있어 인도적 지원-개발-평화간 연계(HDP Nexus) 실행 방안 연구,* https://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE10505517

한국국제협력단 (2019). *SDG16(평화) 논의 및 이행현황 분석 한국과 국제기구를 중심으로,* https://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE09316676

한국국제협력단. (2019). *DR콩고 UNDP-UNFPA 분쟁취약지역의 젠더기반폭력 예방과 통합지원을 통한 평화정착 사업. https://www.oda.go.kr/opo/bsin/bsnsSumryDocDetail.do?P_BSNS_NO=2020-00062*

한국국제협력단. (2019). *DR콩고 국립박물관 건립사업.*

https://www.oda.go.kr/opo/bsin/bsnsSumryDocDetail.do?P_BSNS_NO=2016-00042

한국국제협력단. (2017). *Arrangement for cost sharing to strengthening goverance and the capacities of*

public servants to accelerate New Deal implementation in the democratic republic of congo.

한국국제협력단. (2017). *strengthening goverance and the capacities of public servants to accelerate New Deal implementation in the democratic republic of congo, Project Document*

한국국제협력단. (2017). *UNDP DR콩고 뉴딜 이행 촉진을 위한 거버넌스 및 공무원 역량강화 사업 집행계획*

한국국제협력단. (2018). *'UNDP DR콩고 뉴딜 이행 촉진을 위한 거버넌스 및 공무원 역량강화 사업 반기 및 연례보고서*

한국국제협력단. (2019). *'UNDP DR콩고 뉴딜 이행 촉진을 위한 거버넌스 및 공무원 역량강화 사업 반기 및 연례보고서*

한국국제협력단. (2020). *'UNDP DR콩고 뉴딜 이행 촉진을 위한 거버넌스 및 공무원 역량강화 사업 연례보고서*

한국국제협력단. (2021). *'UNDP DR콩고 뉴딜 이행 촉진을 위한 거버넌스 및 공무원 역량강화 사업 반기 및 연례보고서*

한국국제협력단. (2019). *'UNDP DR콩고 뉴딜 이행 촉진을 위한 거버넌스 및 공무원 역량강화 사업 1차 사업계획변경*

한국국제협력단. (2020). *'UNDP DR콩고 뉴딜 이행 촉진을 위한 거버넌스 및 공무원 역량강화 사업 2차 사업계획변경*

7. 평가 안내문

END-OF-PROJECT EVALUATION

KOICA-UNDP Strengthening Governance and the Capacities of Public Servants to Accelerate NEW DEAL Implementation in DRC (2017-2021)

Evaluation Team

June 30, 2023

PURPOSE

The purpose of the end-of-project evaluation is to assess the effectiveness of the project and analyze whether the project represents good value for money. This evaluation is more like a "review," which mainly focuses on assessing the achievement of the intended outputs. Lessons will be drawn to implement similar future projects more efficiently and effectively.

CRITERIA

The project is evaluated based on five of the six OECD DAC evaluation criteria (relevance, coherence, effectiveness, efficiency, and sustainability). One criterion, "impact*", is excluded from this evaluation. Gender equality and women's rights are also two of the key evaluation elements. A set of checklists to see whether they are fully integrated into the project will be developed and shared with the relevant stakeholders.

* "Impact" is often analyzed in ex-post evaluations emphasizing the causal link between outputs and outcomes.



Source: OECD DAC

STEPS

1. Develop a Theory of Change (ToC) of the project
2. Draft evaluation questions for each DAC evaluation criterion
3. Design and establish an evaluation matrix including the questions and methodologies
4. Collect (literature review, interview, survey, etc.) and analyze information/data based on the matrix
5. Develop and share a report on evaluation results

ADDITIONAL INFORMATION

Evaluation Duration (Mission): July 2023 – January 2024 (August 2023)

Evaluation Mission members

- **Sohee Park**, Team leader, CEO, SP R&A Co., Ltd., PhD in International Studies/Evaluation
- **Chongsup Kim**, Professor, Seoul National University, International Graduate School
- **Seeun Jin**, Research Associate, SP R&A Co., Ltd.

For more information, please contact Sohee Park at spranda23@gmail.com or KOICA Senegal Office at senegal@koica.go.kr and at +221 338650783.

평가자료 평가 2024-01-026

DR콩고 뉴딜 이행 촉진을 위한 거버넌스 및 공무원 역량강화 사업(2017-2019/200만불)

공 개 2023년 10월

평가책임자 박 소 희

본 저작물의 저작권은 한국국제협력단 평가실에 있습니다.
그 외 보고서에 관한 사항은 평가실에 문의 바랍니다.

주관부서 한국국제협력단 평가실

주 소 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825 (13449)

전 화 1588-0434

팩 스 (031) 740-0914

홈페이지 www.koica.go.kr

평가자료
평가 2024-01-026