



KOICA 지역개발협력전략 개선 방안

2023. 11

KOICA 지역개발협력전략 개선 방안

2023. 11

한국국제협력단

저자

책임연구원

고요한

- (현)한국국제협력단 ODA연구센터 과장

주요 연구 및 사업 실적

- ▷ (공저) 2023년, “물의 범분야화와 KOICA 사업에의 함의.” **개발과 이슈**. no. 77.
- ▷ (책임) 2022년, “민간금융수단(PSI) ODA 분석 및 함의.” **개발과 이슈**. no. 75.
- ▷ (공저) 2022년, **무상원조 운영체계 비교분석**. 성남:한국국제협력단.
- ▷ (책임) 2022년, **KOICA 개발협력사업에서 Adaptive Management(능동적 적응 사업 관리) 활용 방안**. 성남:한국국제협력단.

공동연구원

공수진

- (현)한국국제협력단 동남아시아1실 대리

주요 연구 및 사업 실적

- ▷ (공저) 2022년, “녹색 회복 및 포용적 개발을 위한 통합적 접근법 사례 분석 연구.” **개발과 이슈**. no. 76.

본 연구보고서의 내용은 한국국제협력단의 공식적인 입장과 일치하지 않을 수 있음을 밝힙니다.

본 연구보고서에서는 제3자에게 권리(저작권)가 있는 저작물이 포함되어 있을 수 있습니다. 해당 내용 이용 허락은 사용자가 권리당사자에게 직접 확인해야 하며 그 사용에 관한 일체의 책임은 사용자에게 있습니다.

본 연구보고서의 내용은 출처와 집필자 명시 하에 인용이 가능하며, 아래와 같이 표기 바랍니다.

고요한, 공수진. 2023. **KOICA 지역개발협력전략 개선 방안**. 성남:한국국제협력단.

※ 본 자료는 KOICA 도서관 홈페이지(<http://lib.koica.go.kr>)를 통해서도 볼 수 있습니다.

국문 요약

개발협력에서 전략 수립은 1990년대 국내적으로 공공기관의 세금 집행에 대한 감시와 견제가 강조되던 시기와 국제적으로 원조피로로 인한 원조효과성 제고 논의 시점이 일치하면서 시작되었다. 세계은행과 USAID를 필두로 선진원조기관들이 양자협력을 위한 국가지원전략을 수립하였으며 이어서 국경을 넘나드는 개발문제를 해결할 목적으로 지역개발협력전략을 수립해오고 있다. KOICA 또한 2000년 중반에 처음 아프리카 지역을 대상으로 지역개발협력전략을 수립하였으나 지역별로 본격적으로 수립이 된 것은 2019년 즈음이다.

타 기관들이 지역개발협력전략을 세우는 이유를 더 구체적으로 살펴보면, 유사한 문화를 가진 지역을 중심으로 개발사업효과를 제고하고, 자국과 정치경제외교적 이해관계가 높은 지역을 대상으로 외교정책을 지원하거나 지역공공재를 제공하기 위해서이다. 그러나 KOICA의 지역개발협력전략은 사무소가 있는 국가를 지역적으로 묶어 단순히 국가지원계획(Country Plan, CP)를 이행하는 내용으로 구성되어 있다. 이에 타 기관의 지역개발협력전략 수립 목적, 주체, 과정, 평가, 국가전략과의 연계방안에 대해 살펴보고, KOICA와 비교분석하여 개정 시기가 다가오는 KOICA의 일부 지역개발협력전략 개선을 위한 제언을 도출하였다.

DAC 공여국의 대표 개발협력기관 중 두 개 이상의 지역개발협력전략을 보유한 공여기관 네 곳, 미국의 USAID, 프랑스 AFD, 스웨덴 Sida, 스위스 SDC를 KOICA와 비교한 결과, KOICA의 지역개발협력전략은 타 원조기관의 그것과는 목적이나 수립 과정에서 상당한 차이점을 가지고 있었다. 첫째, 전략 수립 및 이행 주체에 있어서 네 기관은 모두 지역사무소가 주체가 되어 전략을 수립하고 이행하고 있었다. 그러나 KOICA는 지역실에서 수립하고 이행주체는 국가사무소로 이원화되어 있었다. 둘째, AFD를 제외하고 전략문서의 준위가 국가개발협력전략과 같아 해당 지역의 국경을 초월하는 개발문제들을 주로 다루며, 양자협력으로 해결할 수 없는 문제를 다루는 역할을 하고 있었다. 또한 지역개발협력전략이 사무소가 없는 국가를 묶어서 지원하기 위한 도구로도 사용되고 있었다. 하지만 KOICA는 전략문서의 준위가 CP 상위에 있으면서 정부 정책 이행 또는 중장기 경영목표와 연계 목적 보다는 사업발굴 가이드라인으로 활용되고 있었다. 셋째, 네 기관 모두 전략 수립을 위한 공식적인 가이드라인을 보유하고 있었으며, 넷째 연차보고서를 통해 전략에 대한 평가도 이루어지고 있었다. 반면 KOICA는 전략 수립을 위한 가이드라인을 보유하고 있지 않았으며 전략 이행에 대한 평가 계획이 부재한 모습을 보였다.

KOICA 지역개발협력전략 실효성을 높이기 위해서는 첫째, 조직 내 지역개발협력전략 문서에 대한 공통된 이해가 필요하며 실행 기제를 마련해야 한다. 둘째, 전략으로서의 기능을 회복하기 위해서는 전략 목적, 이행 주체, 평가계획을 명확화해야 한다. 셋째, 전략 수립시 준수해야하는 가이드라인을 개발하여 수립, 이행, 관리가 통일성 있게 이루어지도록 해야 한다. 마지막으로 KOICA 또한 타 기관과 유사하게 지역공공재 제공이나 지역협의체와의 협업을 위한 전략으로 지역개발협력전략을 활용하고자 한다면 이를 위한 지역사무소 개설 등 여러 가지 이행 환경을 먼저 조성해야 할 것이다.

Executive Summary

Establishing strategies in development cooperation began in the 1990s, when domestic emphasis on civil monitoring and scrutiny of tax expenditure by public institutions coincided with international discussions on improving aid effectiveness due to aid fatigue. Leading donor agencies, including the World Bank and USAID, have established Country Assistance Strategies for bilateral cooperation, followed by regional development cooperation strategies(RDCS) to address cross-border development issues. KOICA first established a regional development cooperation strategy for Africa in the mid-2000s, but it was not until 2019 that it was fully extended to all the regions.

More specifically, the reasons why other donor organizations develop RDCS are to enhance development impact in the region with similar cultures, and to support foreign policy or provide regional public goods in regions with high political, economic, and diplomatic interests with their home countries. However, KOICA's RDCS consists of simply implementing Country Plans(CP) by grouping KOICA country offices regionally. This paper examines the purpose, actors, developing process, evaluation, and coordination with bilateral cooperation strategies of other organizations' RDCSs, compares them with KOICA's, and makes recommendations for improving some of KOICA's RDCSs that are due for revision.

A comparison of KOICA's RDCSs with those of the four major DAC donor agencies with two or more RDCSs, USAID of US, AFD of France, Sida of Sweden, and SDC of Switzerland, shows that KOICA's RDCSs differ significantly from those of the other donors in terms of purpose and process. First, main actor of RDCSs formulation and implementation in all four agencies is a regional office, but KOICA's RDCSs was formulated by regional department in headquarter and implemented by country offices. Second, with the exception of AFD, the RDCSs are located at the same hierarchy with bilateral cooperation strategies, mainly

addressing transboundary development issues in the region and serving to focus on issues that could not be resolved through bilateral cooperation. In addition, RDCSs were also used as a tool to group and support countries without country offices. However, at KOICA, the RDCS was ranked above the CP and was used as a guideline for project identification rather than for implementing government policies or linking to KOICA Strategic Plan. Third, all four organizations had formal guidelines for strategy formulation, and their strategies were evaluated through the annual report. KOICA, on the other hand, did not have guidelines for strategy formulation and lacked an evaluation plan for strategy implementation.

To improve the effectiveness of KOICA's RDCS, first, a common understanding of the strategy document is needed within the organization and a implementing mechanism should be established. Second, the purpose, implementing actors, and evaluation scheme of the strategy should be clarified to restore its function as a strategy. Third, guidelines for strategy formulation should be developed to ensure uniformity in formulation, implementation, and management. Fourth, similar to other agencies, if KOICA wants to use the RDCS as a strategy for providing regional public goods or collaborating with regional multilateral organizations, it should first create enabling environments in advance, such as opening regional offices.

목 차

국문 요약	i
Executive Summary	iii
I. 서론	1
II. 전략의 이해	3
1. 경영학에서 전략이란	3
2. 개발협력에서 전략 수립 배경 및 전략 보유기관	6
III. 공여기관별 지역개발협력전략	9
1. 미국 USAID	9
2. 프랑스 AFD	20
3. 스웨덴 Sida	28
4. 스위스 SDC	34
5. 소결	42
IV. KOICA의 지역개발협력전략	43
1. KOICA의 지역개발협력전략 현황	43
2. 타 기관과의 차이점	48
V. 결론 및 시사점	54
참고문헌	57

부록	68
〈부록 1〉 USAID RDCS별 Goal, DO, IR '15-'20	68
〈부록 2〉 USAID RDCS의 구체 수립 과정	71
〈부록 3〉 스위스의 기존 차수 지역개발협력전략 개발목표	76
〈부록 4〉 KOICA 지역개발협력전략 개선 방안 보이스아이코드	77

표 목차

〈표 II-1〉 경영전략의 다양한 정의들	3
〈표 II-2〉 전력 수립 프로세스 10개 학파	4
〈표 II-3〉 2개 이상의 지역개발협력전략 보유 국가 및 공여기관	8
〈표 III-1〉 USAID RDCS에 언급된 지역 현안 분석	12
〈표 III-2〉 USAID RDCS 별 Goal, DO, IR	13
〈표 III-3〉 지역개발협력전략의 개발목표 개수 및 내용 변화	16
〈표 III-4〉 AFD의 지역개발협력전략과 대상국	22
〈표 III-5〉 AFD의 지역개발협력전략에 언급된 프랑스 관련 내용 및 개발목표	23
〈표 III-6〉 스웨덴 지역개발협력전략의 전략적 목표	30
〈표 III-7〉 스웨덴의 아시아 아프리카 지역개발협력전략 주요 지원 분야	30
〈표 III-8〉 스웨덴 개발협력 대상 지역 및 지원 국가	33
〈표 III-9〉 스위스 SDC 지역개발협력전략 수립 배경 및 개발목표	35
〈표 III-10〉 SDC 지역개발협력전략의 개발목표 내용 변화	38
〈표 III-11〉 결정문과 성과프레임워크에 포함해야하는 내용들	39
〈표 III-12〉 스위스는 지역 구분 및 관할 국가	41
〈표 III-13〉 공여기관의 지역개발협력전략 상호 비교	42
〈표 IV-1〉 지역개발협력전략 수립 배경 및 개발목표	45
〈표 IV-2〉 공여기관과 KOICA 지역개발협력전략 상호 비교	49
〈표 IV-3〉 공여기관의 지역개발협력전략 개발목표 비교 1	50
〈표 IV-4〉 공여기관의 지역개발협력전략 개발목표 비교 2	51
〈표 IV-5〉 공여기관의 지역개발협력전략 개발목표 비교 3	52
〈표 IV-6〉 공여기관의 지역개발협력전략 개발목표 비교 4	53
〈부표 1-1〉 USAID RDCS 별 Goal, DO, IR '15-'20	68
〈부표 2-1〉 결과 프레임워크와 매트릭스에 포함되어야 하는 내용	74
〈부표 3-1〉 스위스의 기존 차수 지역개발협력전략 개발목표	76

그림 목차

[그림 II-1] 전략이 성과를 달성하지 못하는 실행상의 이유	5
[그림 III-1] USAID 전략문서 계층 구조	9
[그림 III-2] RDCS 수립 및 승인 매뉴얼	18
[그림 III-3] RDCS 수립 과정 및 소요 기간	18
[그림 III-4] 스웨덴 개발협력 및 인도적 지원 전략 수립 가이드라인	31
[그림 III-5] 지역 및 국별개발협력전략 수립 및 이행 절차	33
[그림 III-6] 스위스 단계별 전략 체계	34
[그림 III-7] 스위스 국제협력 전략적 접근을 위한 세 가지 기준	37
[그림 III-8] SDC 국가/지역 프로그램 및 주제별 프로그램 수립 가이드선	39

I. 서론

1. 연구 배경 및 목적

전략 수립의 필요성이 민간부문을 넘어 공공부문에 제기된 것은 1990년대부터이다. 1980년대 중반까지 전략은 기업의 전유물이었고 공공분야에서는 드물게 적용되었다. 그러나 1970년대에서 90년대에 걸쳐 발생한 여러 나라의 경제위기와 재정위기, 세계화 및 무한경쟁시대의 시작은 공공부문에게 행정개혁을 요구하였고, 공공재원인 세금 사용의 책임성과 효과성에 대한 엄격한 감시로 이어졌다. 이에 미국 정부는 민간의 관리기법인 전략기획을 1990년대부터 공공무분에 도입하기 시작하였다. 1993년 통과된 정부성과법(Government Performance and Results Act, GPRA)에 의해 전략 수립이 의무화되었으나 일부 주 정부의 경우는 그 전부터 전략을 세우고 실행하기 시작하였다(나태준, 김성준 2003). 영국의 경우 또한 비슷한 시기에 공공부문에 전략 수립이 도입 되었다(나태준, 김성준 2003). 이렇게 국내의 행정개혁 일환으로 시작된 전략 수립은 모든 공공기관에 적용되어야 하기에 개발협력기관도 예외는 아니었다.

이러한 국내적 요구뿐만 아니라 국제사회에서도 전략 수립의 중요성이 관심을 받게 되었다. 1990년대 이후 국제개발원조에서 가장 큰 화두는 1950년부터 그 당시까지 지원된 개발원조의 실패 이유는 무엇이며 어떻게 원조효과성을 개선시킬 수 있을 것인가였다. 이러한 문제의식을 바탕으로 1990년 후반부터 선진원조기관에서는 국가지원전략(Country Assistance Strategy)을 도입하였으며, 국제사회에서는 원조효과성 제고를 위해 원조효과성 향상을 위한 파리선언(Paris Declaration)와 아크라 행동계획(Accra Agenda for Action)을 채택하였다. 결국, 국가 또는 지역개발협력전략의 등장 배경에는 원조 피로로 인한 효과성 제고 노력, 처음으로 수립된 국제적인 개발목표인 새천년개발목표의 성과관리를 위한 효율적 톨 도입의 필요성 대두가 있다.

한편, 공여기관들이 지역개발협력전략을 세우는 이유를 살펴보면, 일반적으로 유사한 문화를 가진 지역을 중심으로 개발사업의 시너지를 높이거나, 자국과 정치·경제·외교적 이해관계가 큰 지역의 외교 정책을 지원하거나, 지역적으로 풀어야 하는 개발문제를 해결하기 위해 지역개발협력전략을 수립한다. 그리고 지역개발협력전략을 2개 이상 보유한 공여기관은 총 7곳으로 미국 국제개발청(United States Agency for International Development, 이하 USAID), 스위스 개발협력청(Swiss Agency for Development Cooperation, 이하 SDC), 프랑스 개발청(Agence

Francaise de Development, 이하 AFD), 스웨덴 국제개발협력청(Swedish International Development Cooperation, 이하 Sida), 호주 외교통상부(Department of Foreign Affairs and Trade, 이하 DFAT), 뉴질랜드 외교통상부 (Ministry of Foreign Affairs and Trade, 이하 MFAT), 오스트리아 개발청(Austrian Development Agency, 이하 ADA)이다. 한국국제협력단(이하 KOICA)의 지역개발협력전략 수립은 문재인 정부 출범 이후부터이며 신남방, 신북방 정책 등의 후속조치에 기인한다. 그러나 KOICA의 지역개발협력전략은 사무소가 있는 국가를 지역적으로 묶어 국가지원계획(Country Plan, 이하 CP)를 이행하는 수준의 내용으로 구성되어 있어 문화와 역사의 유사성, 해당 지역 전체가 한국에게 주는 의미, 지역공공재(Regional Public Goods) 제공 등 지역개발협력전략을 통해 다뤄야 하는 내용이 부재한 상황이다.

너무 많은 전략은 오히려 전략의 의미를 흐린다. 특히 국가개발협력전략과 지역개발협력전략은 중복성이 있어 자원과 시간의 낭비를 초래할 수 있다. 이에 동 연구에서는 지역개발협력전략을 보유한 공여기관 중 USAID, AFD, Sida, SDC의 지역개발협력전략 수립 목적, 주체, 과정, 평가, 국가개발협력전략과의 연계 방안 등 살펴보고, 상호 비교 분석하여 KOICA의 지역개발협력전략 개선 방안을 도출하고자 한다.

2. 연구 내용 및 방법

제2장에서는 경영학에서의 전략의 의미와 목적, 효율성, 실행에 대해 알아보고, 개발협력에서 전략 수립이 등장한 배경과 지역개발협력전략을 보유하고 있는 공여기관에 대해서 살펴보았다. 제3장에서는 2장에서 설명한 공여기관 중 USAID, AFD, Sida, SDC의 지역개발협력전략 수립 목적, 주체, 과정, 평가방법, 국가개발협력전략과의 연계 등에 대해 상세하게 분석하였다. 제4장에서는 KOICA의 여섯 개 지역개발협력전략(중남미, 아프리카, 중동북아프리카, 신남방, 신북방, 서남아)의 수립 목적, 주체, 과정, 평가방법, 국가개발협력전략과의 연계방안 등에 대해 살펴보고 앞서 살펴본 공여기관과의 차이점을 도출하였다. 마지막 결론 및 시사점에서는 KOICA의 지역개발협력전략 수립에 대한 제언 사항을 제시하였다.

동 연구는 문헌조사와 인터뷰, 설문조사를 주요 연구 방법으로 활용하였다. USAID, AFD, Sida, SDC의 지역개발협력전략 문서와 작성 가이드라인, DAC 동료검토 보고서 등을 검토하였으며, 관련자 인터뷰를 대면과 비대면으로 진행하였다. 또한 KOICA 직원의 인터뷰를 통해 지역개발협력전략의 필요성에 대한 공감대 여부를 확인하였다.

II. 전략의 이해

1. 경영학에서 전략이란

사회 전반에 걸쳐 사용되고 있는 전략이라는 용어는 전통적으로 전쟁 또는 군사 분야의 용어이다. 이 용어가 경영학에서 처음 등장한 것은 1960년대이다. 제2차 세계대전 이후 사업 다각화에 나선 기업들은 비대해지는 조직과 사업을 효율적으로 관리하면서 불확실한 경영환경에 대응해야 하는 상황에 직면하게 되었고, 전략은 이를 해결하기 위한 수단으로 경영학의 전면에 등장하게 되었다. 이러한 경영전략은 <표 II-1>에서 보는 바와 같이 학자마다 다양한 의미로 해석하고 있고 그래서 정의도 제각각이다.

〈표 II-1〉 경영전략의 다양한 정의들

정 의	학자
경쟁에서 어떻게 승리하느냐에 관해 기업이 지향하는 이론	피터 드러커
전쟁의 전체적인 계획, 개별적인 활동방침, 그리고 그 속에서 이루어지는 개별적이고도 구체적인 행동계획	크라우제비츠
각 플레이어가 가능한 모든 상황에서 어떤 선택지를 고를지 명시하는 포괄적 계획	노이만 / 모르겐슈테른
장기적인 관점에서 목적과 목표를 결정하는 것, 그리고 그 목표를 달성하기 위해 행동을 채택하고 자원을 배분하는 일	알프레드 찬들러
①조직의 기본적 사명, 목적, 목표 ②이를 달성하기 위한 정책과 행동계획, ③이를 실행하기 위한 방법론	조지 스테이너 / 존 마이너
기업의 기본적 목표를 확실히 달성하기 위해 디자인한 포괄적이고 통합된 계획	윌리엄 F. 글록
무수한 행동과 의사결정 속에서 발견되는 일정한 패턴	헨리 민츠버그 / 알렉산드라 맥휴
조직의 목표를 달성하기 위한 방법	케네스 J. 해튼 / 메리 L. 해튼
조직이 의도하는 목표를 충족시키기 위해 행동을 책정하고 실제로 실시하는 것	조지 G. 데스 / 알렉스 밀러
경쟁우위를 차지하기 위해 핵심 역량을 활용하는 것으로 이를 위해 통합적인 전략과 활동을 설계한다.	마이클 히트 외

출처 : 고토사가 마사히로 2020, 22-23

한편, 민츠버그 외 (2012)는 전략 수립 프로세스를 <표 II-2>에서 보는 바와 같이 10개의 학파로 구별하고 있다. 첫 세 학파는 전략이 어떻게 짜여지느냐 보다 어떻게 짜야 하느냐에 즉 올바른 방법이 무엇인지 고찰한다. 특히 포지셔닝 학파는 전략의 실제 내용에 더 관심을 둔다. 뒤이어 나오는 여섯 학파는 전략 수립 프로세스의 특정 측면에 초점을 두고 있는데, 바람직한 전략 행동을 제시하기보다는 실제로 전략이 어떻게 만들어지는지를 설명한다. 마지막 구성학파는 모든 학파를 한데 묶어놓아 전략 수립의 다양한 요소를 단계나 부분들로 합쳐 다룬다.

〈표 II-2〉 전략 수립 프로세스 10개 학파

구분	학파	설명	특징
1	디자인학파	개념화(conception) 프로세스를 통한 전략 수립	전략을 어떻게 짜야 하는가를 중시
2	플래닝학파	공식(formal) 프로세스를 통한 전략 수립	
3	포지셔닝학파	분석(analytical) 프로세스를 통한 전략 수립	
4	기업가학파	비전창조(visionary) 프로세스를 통한 전략 수립	리더 또는 전략가 개인 비전 중시
5	인지학파	정신(mental) 프로세스를 통한 전략 수립	내외부 환경 모두 중시
6	학습학파	창발적(emergent) 프로세스를 통한 전략 수립	
7	권력학파	협상(negotiation) 프로세스를 통한 전략 수립	내부 환경 중시
8	문화학파	집단(collective) 프로세스를 통한 전략 수립	외부 환경 중시
9	환경학파	반응적(reactive) 프로세스를 통한 전략 수립	모든 학파를 합침
10	구성학파	변신(transformation) 프로세스를 통한 전략 수립	

출처 : 민츠버그 외 2012, 26-27 일부 수정

이러한 전략의 다양한 정의와 학파들을 정리하여 민츠버그 외(2012)는 전략의 정의를 다섯 가지로 내리고 있다. 첫째, 전략은 계획(Plan)이다. 전략은 특정 상황에 대처하기 위한 가이드라인과 같은 의식적인 일련의 의도된 행동 방침으로, 행동으로 옮기기 전에 만들어지며 의식과 목적을 가지고 있다는 점이 특징이다. 둘째, 전략은 패턴(Pattern)이다. 전략은 의도가 되었다면 실행이라는 순서를 밟기 때문에 전략을 계획으로만 정의하는 것은 불충분하다. 이에 전략은 의도의 존재 여부와 관계없이 나오는 일관된 행동이라고 정의한다. 이 두 정의는 서로 상반된 개념이다. 미래를 위해 계획을 세우지만 과거의 경험으로 패턴을 갖기 때문이다. 셋째, 전략은 포지션(Position)이다. 전략이란 외부 환경에서 조직의 위치를 찾는 방법으로 조직과 환경 사이를 조정하는 힘이 된다. 넷째, 전략은 관점(Perspective)이다. 전략은 내부 환경에서 조직의 위치를 모색하는 방법으로 의도와 행동을 통해 조직 구성원 모두에게 공유되는 관점, 즉 조직의 성격이라고 볼 수 있다. 이 두 정의 또한 기업의 위치를 찾는 분석의 기준점이 외부환경과 내부환경으로 서로 달라 상반된 개념이라고 할 수 있다. 마지막으로 전략은 책략(Ploy)이다. 계획과 유사하지만 더 구체적으로 경쟁자의 허를 찌를 목적의 특정 묘책이다. 책략은 앞서 설명한 계획과 실행, 내부환경과 외부환경들에 의해 도출되는 것이 아닌 의사결정을 내리는 개개인에게 초점을 맞춘 전략 행동이라고 할 수 있다(마사히로 2020).

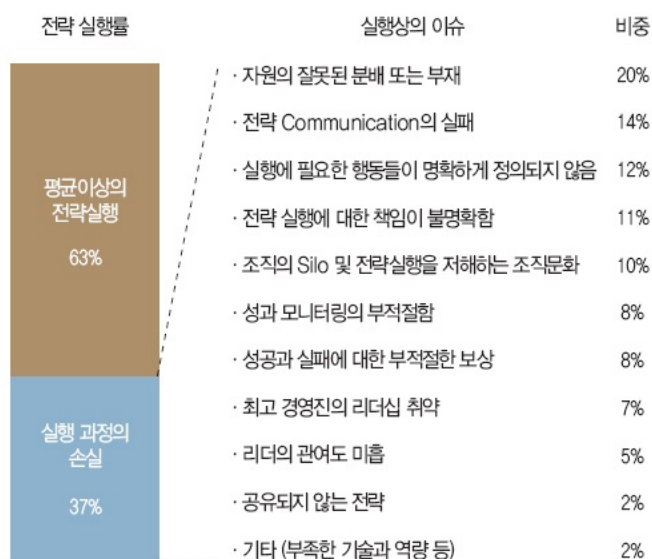
그리고 조직이 이러한 전략을 세우는 이유는 네 가지 즉, 방향설정, 노력집중, 조직 정체성 수립, 일관성 유지)로 정리할 수 있다(민츠버그 외 2012). 다시 말해, 전략은 주로 조직의 경로를 보여주는 역할을 하고, 조직 구성원들의 노력을 집중시켜 조직 활동을 조절하도록 돕는다. 또한

1) setting direction, focusing effort, defining the organization, providing consistency

전략은 자기조직을 이해하고, 다른 조직과 구별할 수 있도록 하며, 조직 내 모호한 부분을 줄여 질서를 부여한다. 그러나 전략의 효과성에 대한 연구 결과에는 긍정적인 결과도 있고 부정적인 결과도 있다. Greenley(1986)는 전략과 조직 성과에는 아무런 관계가 없다고 주장한다. Taiwo 외(2007), George 외(2019)와 공석진, 양해술(2014)는 경영전략이 경영성과에 유의한 정의 영향을 미친다고 주장한다. 의견이 분분하지만, 전략의 유의미함을 전략이 효과적이냐 그렇지 않느냐로 결정짓기보다는 전략이 존재하기 때문에 조직이 나가야 하는 일관된 방향이 수립된다는 점에 그 의의를 두어야 할 것이다.

한편, 기획된 전략이 실제 이행이 되고 성과를 내기까지는 많은 어려움이 존재한다. 우선 기획 단계에서 전략이 실제 현업에서 실행할 수 있는 수준으로 설계되어야 한다. 이후 전 구성원들에게 공유되고 세부 내용이 충분히 이해되어 전략이 왜 필요한지 그 당위성에 대한 공감대가 형성되어야 한다. 다음 단계는 구성원들이 전략에서 목표한 바를 달성하기 위해 행동으로 옮겨야 한다. 그리고 조직은 구성원이 지속적인 행동을 유발할 수 있도록 업무 환경을 조성해야 한다(길태민, 박치훈 2011). 그러나 기업이 수립한 전략 중 약 40%는 실행 상의 이유로 성과를 달성하지 못하고 있다. 그림 [그림 II-1]에서 보는 것과 같이 그 이유는 자원의 잘못된 분배 또는 부재, 전략 커뮤니케이션의 실패, 실행에 필요한 행동들이 명확하게 정의되지 않음, 전략 실행에 대한 책임이 불명확함, 조직의 Silo 및 전략실행을 저해하는 조직문화, 성과 모니터링의 부적절함, 성공과 실패에 대한 부적절한 보상, 최고 경영진의 리더십 취약, 리더의 관여도 미흡, 공유되지 않는 전략, 기타(부족한 기술과 역량 등)이다(길태민, 박치훈 2011).

[그림 II-1] 전략이 성과를 달성하지 못하는 실행상의 이유



출처 : 길태민, 박치훈 2011, 3. 에서 Mankins and Steele 2005, 3 재인용

전략실행이 중요하다는 것은 누구나 다 아는 사실이다. 그러나 경영전략 논의에서 행동은 거의 다루지 않는다. 경영전략은 조직 전체 차원에서 큰 그림만을 거시적으로 다루고, 조직행동론이나 인사관리 등 미시적인 분야에서는 개인의 행동변화나 동기유발을 전략실행 차원에서 다루지는 않기 때문이다(김언수 2022). 또한 전략을 주제로 한 책이나 논문의 수가 실행을 다룬 글보다 10배 이상 많다(Sull 외 2015). 그 이유는 아마도 실행 측면의 이론적인 연구가 쉽지 않기 때문일 것이다(마사히로 2020). 그런데 이렇게 전략과 실행의 분리 현상으로 각 영역이 독립적으로 운영될 경우 '선택권없는 행위자의 딜레마'(Choiceless-Doer Dilemma)를 심화시킬 수 있다. 직원이 성과를 잘 내면 좋은 전략을 수립한 상위 관리자가 그 결과에 대한 칭찬의 대부분을 받고 직원은 약간의 칭찬 수준에 그친다. 반대로 성과가 잘 나지 않으면 전략을 수립한 관리자가 아닌 전략을 이행한 직원이 비난을 받게 되어, 직원은 어떻게 하더라도 지는 게임(lose lose game)을 하게 되는 현상을 말한다(Martin 2010). 이런 현상이 심각해지면 구성원들은 수동적으로 실행만 할 뿐 실행하면서 발생하는 문제를 능동적으로 개선하려고 하지 않게 되며, 장기적으로는 조직의 무력감으로 연결되고 조직의 역량을 퇴보시킬 수 있다.

2. 개발협력에서 전략 수립 배경 및 전략 보유기관

전 세계적으로 공공부문의 역할과 규모가 점점 확대되고 있다. 2021년 미국 정부지출 규모는 GDP의 43%였으며, 우리나라 또한 2022년 정부지출 규모가 GDP의 35%를 차지하였다. 정부 예산의 규모, 복지 서비스의 양과 질, 일자리의 규모와 질 등을 고려했을 때 공공부문의 위상과 영향력은 점점 커지고 있다. 동시에 공공부문의 경영에 대한 책임성도 크게 요구되고 있다. 그러나 이러한 사회적 요구가 최근의 일은 아니다. 1970~1980년대 미국과 영국의 경제위기, 1990년대 일본과 북유럽의 경제위기 등 1990년대 들어 전 세계적인 경기침체와 재정위기, 경제의 글로벌화 및 무한 경쟁시대의 도래 등과 같은 다양한 환경변화는 공공부문의 행정개혁을 요구하게 되었다(나태준, 김성준 2003). 같은 맥락에서 공공재원인 세금 사용의 책임성과 효과성에 대한 사회적 감시가 엄격해지고 있었다.

이러한 배경하에 미국과 영국 정부도 공공부문에 민간의 관리기법인 전략기획을 도입하게 되었다. 미국 정부는 1993년 정부성과법을 제정하여 공공기관의 전략기획 수립을 의무화시켰다. 해당 법 제정의 더 구체적인 배경을 살펴보면, 먼저 공공사업에서의 예산 낭비와 비효율성이 시민 신뢰를 저하하고 필수 행정 수요에 대한 정부 대응 능력을 위축시켰기 때문이다. 또한 사업 목표의 불명확성과 성과에 대한 부족한 정보로 인해 공공사업의 효율성과 효과성 입증에 어려움을 겪었기

때문이다. 마지막으로 예산 배정과 사업 통제 등의 권한을 가진 의회가 사업 성과 및 결과에 대한 정보 부족으로 의사결정을 내리기 힘들었기 때문이다. 이 법을 통해 정부 정책 수립과 책임성의 기준이 정부의 활동 자체가 아니라 활동의 결과에 초점을 맞추는 것으로 바뀌었다. 공공기관은 전략적 계획, 목표 수립 및 성과 측정을 통한 목표 달성 여부 평가, 결과 공개 등을 이행해야 하는 고강도 관리개혁의 시대를 맞게 되었다(이창길 2006).

영국에서도 1980년도 이후 공공조직에 대한 전략기획 도입 문제가 본격적으로 논의되었다. 그 배경엔 높은 재정지출과 누적된 재정적자, 정책목표 달성에 필요한 책임성 결여가 있었다. 1982년 영국 정부는 재정관리이니셔티브(Financial Management Initiative)를 통해 정부 부처 모든 관리자에게 사업이 의도하고 있는 목표를 분명히 제시하고 목표 달성 정도를 측정할 수 있는 지표를 제시하도록 하였다. 사업 목표를 달성하기 위해 전략을 세우고 상세 활동 계획을 마련하고 성과계획서를 작성한 후, 계획대로 성과를 측정하고 성과보고서를 작성하였다. 그리고 해당 정보를 외부에 공개하여 활용할 수 있도록 하였다(이창길 2006). 이렇게 국내 행정 효율성 개선을 위해 시작된 전략 수립은 모든 공공기관에 적용되어야 하기에 개발협력기관도 예외는 아니었다. 다른 공공분야와 마찬가지로 제한된 물적·인적 원조자원을 전략적으로 사용하기 위해 논리적 목표를 명확하고 이를 달성하기 위한 실행계획을 구체적으로 제시하며, 성과의 기준이 무엇인지 제시하여 측정한 후 그 결과를 환류하여 지속가능성을 제고하고, 개발협력의 모든 주체가 같은 목표를 달성하기 위해 노력함으로써 상승효과를 창출할 것이 요구되었다(정유아 2009).

비슷한 시기에 국제사회의 개발협력분야에서도 전략 수립의 중요성이 주목받기 시작하였다. 1990년대 이후 국제개발원조에서 가장 큰 화두는 1950년부터 그 당시까지 지원된 개발원조의 실패 원인은 무엇이며 어떻게 원조효과성을 개선시킬 수 있을 것인가였다. 이러한 문제의 답을 찾는 과정에 세계은행, USAID를 필두로 선진원조기관들이 국가지원전략(Country Assistance Strategy)을 수립하게 되었다. 이후 국제사회에서는 새천년개발목표, 원조효과성 향상을 위한 파리선언(Paris Declaration), 아크라 행동계획(Accra Agenda for Action)등이 채택되었다. 결국, 국가 또는 지역개발협력전략이 등장한 이유는 원조효과성을 제고하기 위해서이자, 처음으로 수립된 국제적인 개발목표인 새천년개발목표의 성과관리를 위한 효율적인 틀이 필요하다는 공감대가 형성되었기 때문이라고 볼 수 있다.

한편, 공여기관들이 지역개발협력전략을 세우는 이유를 살펴보면, 첫째, 유사한 문화와 언어를 가진 지역을 중심으로 전략을 세워 개발사업의 효과성을 높이기 위함이다(OECD 2005a).

둘째, 정치·경제·외교적 이해관계가 높은 지역을 대상으로 한 공여국의 외교정책을 간접 지원하기 위한 목적이 있다. 그리고 마지막으로 해당 지역의 여러 국가에게 혜택이 돌아가는 지역 공공재 제공이 필요한 경우 지역개발협력전략을 수립한다(Sida 2010). 그리고 한국을 제외한 28개 개발원조위원회(Development Assistance Committee, 이하 DAC) 공여국의 대표 개발협력기관 중 두 개 이상의 지역개발협력전략을 보유한 기관은 총 일곱 개로 프랑스 AFD, 스위스 SDC, 미국 USAID, 스웨덴 Sida, 뉴질랜드 MFAT, 호주 DFAT, 오스트리아 ADA이다.

〈표 II-3〉 2개 이상의 지역개발협력전략 보유 국가 및 공여기관

국가	공여기관	전략 개수	해당 지역
프랑스	AFD	17	북아프리카, 사헬, 기니만, 남아프리카, 중앙아프리카, 동아프리카, 중동, 유라시아, 중국, 남아시아, 동남아시아, 안데스, 브라질-남부, 중미, 태평양, 대서양, 인도양,
스위스	SDC	8	메콩, 중앙아시아, 남코카서스, 중미, 아프리카 북, 남아프리카, 중동 북아, 아프리카 대호수
미국	USAID	7	아시아, 중앙아시아, 남동캐리비안, 중미-멕시코, 동아프리카, 남아프리카, 서아프리카
스웨덴	Sida	5	아프리카, 아시아 태평양, 라틴아메리카, 중동 북아, 동유럽 발칸
호주	DFAT	5	인도적지원지역전략, 태평양, 동남아시아, 남아시아, 아프리카
뉴질랜드	MFAT	4	아세안, 아프리카, 라틴-캐리비안, 기타 아시아
오스트리아	ADA	3	동유럽, 서발칸, 사하라 이남

동 연구의 다음 장에서는 USAID, AFD, Sida, SDC를 상세하게 살펴볼 예정이다. AFD를 선택한 이유는 〈표 II-3〉에서 보는 바와 같이 가장 많은 지역개발협력전략을 보유한 기관이기 때문이다. AFD는 프랑스어를 많이 사용하는 아프리카 대륙을 총 6개 지역으로 세분하여 전략을 세우고 있어 지역개발협력전략 수립 및 이행에 들이는 노력이 가장 두드러진 국가라고 할 수 있다. 그 다음은 USAID를 살펴볼 예정이다. 지역개발협력전략 수립 과정이 가장 정형화되어 있는 것으로 확인하였으며 KOICA와 같은 양자무상원조기관이기 때문이다. 세번째 Sida는 지역개발협력전략이 기관차원의 전략이 아닌 정부차원의 전략으로 Sida가 해당 전략을 받아 이행하는 형태로 되어 있어 KOICA와 다른 양상을 띠 것으로 예상되어 사례로 선택하였다. 마지막으로 SDC는 타 부처와 함께 전략을 수립하는 것으로 확인되어 사례에 추가하였다.

III. 공여기관별 지역개발협력전략

1. 미국 USAID

미국 USAID의 최상위 전략은 [그림 III-1]에서 보는 바와 같이 국무부와 함께 수립하는 공동 전략계획(State-USAID Joint Strategic Plan, JSP)이다. 이 문서의 목적은 미국 외교전략과 개발협력의 1차 목적을 정의하고 목적별 전략적 우선순위를 정하기 위함이다(Department of State, USAID, Department of Defence 2012). 그 바로 아래 전략문서는 USAID 정책프레임 워크(USAID Policy Framework)로 주요 개발 우선순위 및 이행 원칙들을 제공함을 목적으로 한다. 다음으로 있는 하위 문서는 USAID의 지역국 또는 특정 주제에 대한 기관 차원의 접근법이나 우선순위가 적힌 전략문서이다. 국무부와 함께 수립하는 공동지역전략(Joint Regional Strategy, JRS)²⁾이 여기에 속하며 교육, 보건 등 특정 주제 관련 전략은 USAID 단독으로 수립한다.

[그림 III-1] USAID 전략문서 계층 구조

Documents	Purpose	Frequency and Period Covered
State-USAID Joint Strategic Plan (Joint State-USAID)	Defines the primary aims of U.S. foreign policy and development assistance as well as our strategic priorities within each of those goals.	Every 4 years Period Covered: not less than 4 years
USAID Policy Framework: 2011-2015	Provide core development priorities, operational principles.	Every 5 years Period Covered: 5 years
Agency Policies and Strategies (USAID) / Joint Regional Strategies (State/USAID, as applicable) <u>Terminology:</u> Strategic goals, priorities, themes, regional approaches.	Presents corporate approaches and priorities for USAID's regional bureaus and technical focus areas (e.g., education, violent extremism and insurgency, health, and more).	As needed Period Covered: Generally 5 years (3 years for Joint Regional Strategy)
Country Development Cooperation Strategies (CDCS) <u>Terminology:</u> Development Objectives, Results Framework, Intermediate Results, Performance Management Plan	Sets longer term country-specific development assistance priorities and expected results. Developed by the field; final approval in Washington.	Every 4-6 years Period Covered: 4-6 years
Operational Plan (Joint USG) <u>Terminology:</u> Functional Objectives, Program Areas, Elements, Sub-Elements	Proposes 1) budget allocation below the Program Area level and 2) means of implementation. Budget, higher level narratives and key issue funding reviewed/approved in Washington.	Annual Period Covered: 1 year for budget and performance; 2 out-years for performance targets

출처 : Department of State, USAID, Department of Defense 2012, 20

2) 이 지역전략은 지역개발협력전략이 아닌 지역외교전략이다.

그다음 하위에 있는 문서가 국가개발협력전략(Country Development Cooperation Strategy, 이하 CDCS) 또는 지역개발협력전략(Regional Development Cooperation Strategy, 이하 RDCS)으로 국가별 또는 지역별 상황을 고려한 장기적인 개발협력 우선순위를 수립하고 이행하기 위한 전략문서이다. USAID 운영지침은 CDCS와 RDCS를 동시 지칭하는 문구로 CDCS를 사용하고 있으며, 두 문서를 개발하는 과정을 매우 유사하게 설명하고 있다(USAID 2022a). 따라서 USAID의 RDCS는 CDCS의 상위 전략이 아닌 같은 준위의 전략이라고 보아야 할 것이다. USAID 관계자 또한 두 전략문서 같은 층위의 문서임을 확인해주었다(Hoodbhoy and Canales 2023).

1) 지역개발협력전략 수립 역사

미국은 1993년 통과된 정부성과법에 의해 공공기관의 전략 수립이 의무화되었다. 이에 공공기관이며 개발협력기관인 USAID는, 현재 확인된 바로는 1992년에 처음 기니와 우간다를 대상으로 국가프로그램전략기획(Country Program Strategic Plan, CPSP)을 세웠으며, 1995년 남미 지역을 대상으로 지역프로그램전략(Regional Program Strategy, RPS)을 수립하였다(USAID n.d., 1995b, 1995c). 시간이 지나면서 전략문서의 명칭이 변경되었으며³⁾, 지금은 CDCS 또는 RDCS로 수립되고 있다. 과거 CPSP는 90페이지, RPS는 110페이지였으며, 2011년 C/RDCS 가이드라인에는 문서의 길이를 45페이지 내로 제한하고 있다(USAID 2011a). 현재 수립 규정은 CDCS는 35페이지 RDCS는 25페이지를 넘지 않아야 한다고 정하고 있어, USAID가 직관성과 이행가능성 제고를 목적으로 전략문서를 점점 간결하게 만들고 있음을 짐작할 수 있다.

2) 목적 및 내용

USAID 운영지침은 전략계획을 미국정부의 외교정책 및 경제우선순위, 개별국가 또는 지역 우선순위, USAID의 비교우위 및 가용 대외 원조자원을 바탕으로 특정 국가 또는 지역에 가장 적합한 전략적 접근방식을 결정하는 과정이라고 정의하고 있다(USAID 2022a). 이 전략계획의 결과물이 바로 CDCS 또는 RDCS인 것이다. 다시 말해 USAID는 RDCS의 수립과정에서 미국의 외교정책 및 경제우선순위를 반드시 고려해야 한다. 또한 USAID 운영지침은 전략 수립의 주체인 사무소가 CDCS 또는 RDCS를 수립할 때 반드시 <글 상자 III-1>에 제시된 전략문서들의 내용에 맞춰 전략 내용을 조정해야 한다고 안내하고 있다. 특히 세 번째 문서인 JRS는 미국 국무부(Department of State)와 USAID가 함께 수립하는 각 지역외교전략으로 RDCS 또는 CDCS 수립 과정에 지역외교전략을 고려하는 것이 이미 내재화되어 있는 것이다.

3) Country Program Strategic Plan → Country Assistance Strategy → CDCS로 변화하였다.

〈글 상자 III-1〉 CDCS와 RDCS 수립 시 고려해야 하는 다른 전략들

State Department-USAID Joint Strategic Plan(JSP)⁴⁾
Administration-Approved Regional and Sectoral Strategies
State Department-USAID Joint Regional Strategies(JRSs)⁵⁾
Integrated Country Strategies(ICSs)⁶⁾

RDCS은 수립 규정이 있어 모든 문서가 △요약, △지역적 특성, △전략적 접근법, △성과프레임 워크, △모니터링 및 평가/협업-학습-적응이라는 같은 목차로 이루어져 있다.⁷⁾ 〈표 III-1〉은 각 전략문서에 분석된 지역 현안을 정리한 것이다. 이를 바탕으로 전략 수립의 목적을 살펴보면 첫째, RDCS는 CDCS가 다루지 못하는 지역적 개발문제를 지역적인 범주에서 다루기 위함이다(USAID 2020e). 둘째, USAID 사무소가 없거나 사무소가 아닌 제한된 형태의 주재원(country representative)으로 있는 나라들을 모아 지원하기 위한 도구로 활용되고 있다(USAID 2020g). 일례로 서아프리카 RDCS는 21개의 담당 국가(client)가 있음을 언급하며 사무소가 존재하는 일곱 개국, 주재원이 있는 다섯 개국, 사무소가 없는 아홉 개국을 지원한다고 설명하고 있다. 특히 지역 내 사무소가 없는 국가들을 중심으로 재무, 조달, 법률 등 필요한 운영지원을 제공하고 있다. 셋째, 미국 안보 위협에 대응하기 위함이다. 특히 중앙아시아와 남동 캐리비안 지역은 미국 안보에 중요한 역할을 담당하는 지역으로 언급되어 있다. 마지막으로 미국의 정치·경제·외교적 이해관계 확대에 기여하기 위함이다. 이는 아시아가 미국 수출의 중요한 시장임이 강조되어 있고, 중미가 미국 불법이주의 주요 지역임을 언급한 부분에서 확인할 수 있다.

- 4) 공동전략계획은 국무부와 USAID의 최상위전략 프레임워크이며 두 기관에게 있어 계획과 예산의 가이드 라인이 된다(Department of State, USAID, Department of Defense 2012).
- 5) 공동지역전략은 3년간의 지역전략으로 국무부와 USAID의 해당 지역본부에서 공동으로 수립한다. 이 문서에서는 해당 지역의 우선순위, 목표, 전략적 관심 영역을 확인할 수 있다(Department of State, USAID, Department of Defense 2012).
- 6) 통합국가전략은 3년간의 국가전략으로 해당 국가를 담당하는 팀에 의해 수립된다. 이 문서는 정부와 USAID, 타 정부부처기관과의 협업을 통해 정해진 사무소의 목표와 목적에 맞게 해당 국가 내의 미국의 우선순위를 명확하게 설명하고 있다(Department of State, USAID, Department of Defense 2012).
- 7) Executive summary, Regional context, Strategic approach, Results framework narrative, Monitoring and Evaluation and Collaborating, Learning and Adapting

〈표 Ⅲ-1〉 USAID RDCS에 언급된 지역 현안 분석

전략	지역 현안
아시아 RDCS 2020-2025	• 동남아시아에서 영향력을 유지하는 것이 국가 안보 및 무역과 관련된 미국의 외교 정책 목표에 매우 중요 • 강력한 경제성장, 급속한 기술 변화, 상호 연결성 증가로 인해 아시아 태평양 지역이 미국 수출에 있어 점차 중요한 시장이 되고 있음. • 극단적 폭력주의, 기후변화, 감염병 위협 등 초국가적 문제 해결을 위해 다국적 대응이 필요 • RDCS가 국가안보전략 및 공동지역전략의 목표 2와 3에 기여하고 있음. • 지역사무소의 프로그램이 아시아에서 미국정부의 외교정책 우선순위에 기여하는 역할을 할 것임.
중앙아시아 RDCS 2020-2025	• 중앙아시아 지역의 국가들의 물과 에너지 시스템은 서로 불가분의 관계에 있어 통합적 물관리를 위한 역내 법적 프레임워크 필요 • 인신매매와 기후변화 대응은 초국적 대응이 필요한 개발문제임. • 미국 국가안보전략의 목표는 경쟁 강대국의 지배에 저항하고 지하드의 피난처가 되지 않으며 개혁을 우선하는 중앙아시아 국가를 보장하고 중앙 및 남아시아의 경제통합을 장려하여 연결성과 무역을 강화할 변영과 경제연계를 촉진하는 것이며 RDCS는 해당 목표를 지원함. • 이 지역의 국가들과의 파트너십을 재확인하고 이들의 독립을 보장하는 것이 미국의 전략적 관심사이며 미국이 이곳에서 활동하는 목표임. • 지역사무소가 공동지역전략을 이행하는데 핵심적이며 전략적인 역할을 담당함. • 중앙아시아 지역이 미국의 국가 안보에 있어 중요한 역할을 하는 전략지정학적(geostrategic) 지역임.
남동캐리비안 RDCS 2020-2025	• 미국의 공동전략계획 2018-2022의 2번 지속적인 경제성장과 일자리 창출을 위한 미국의 경쟁력 강화와 3번 목표 균형잡힌 참여를 통한 미국의 리더십 증진과 일치 • 미국의 국가 안보 측면에서 지정학적으로 중요한 지역임. • 이 지역은 자연재해에 취약하다는 공통점을 가지고 있으며 인신매매라는 심각한 문제를 공유하고 있음.
엘살바-중미-멕시코 RDCS 2022-2027	• 미국으로의 불규칙한 이주를 유발하는 개발문제의 지역적 해결에 초점 • 국가안보전략, 중미 이주의 근본원인 해결전략, 이주관리 협력전략 등 미국정부의 여러 전략의 우선순위를 직접 지원함. • 사무소가 없는 국가 지원 • 취약한 지역경제통합, 낙후된 지역에너지 네트워크, 비효율적이며 고비용의 무역 등 경제성장의 지역적 제약요인 다수 존재 • 정부간 협력부족으로 인한 국경을 넘나드는 갭단 네트워크 및 인신매매 • 국경을 초월한 환경 및 보건 위협
케냐-동아프리카 RDCS 2020-2025	• 국가개발협력전략으로 해결할 수 없는 문제를 풀기 위함. • 지역 경제공동체(동부아프리카공동체, 동남아프리카 공동시장, 동부아프리카 정부간 개발기구)와 협력하기 위함. • 지역 내 무역 촉진은 생산성 개선을 위한 중요한 기회 제공 • 통합된 역내 시장은 해당 지역의 시장 규모 및 경제 기회를 확대함. • 계획적이며 규제되지 않은 토지 이용으로 인하여 국경에 걸쳐있는 생물학적 주요 지역이 파괴됨. • 미국은 동아프리카 국가들이 중국기관에게 받은 차관의 크기에 대해 우려 • 중국 차관 상환 불이행으로 초래될 수 있는 동아프리카 항구와 같은 주요 인프라에 대한 중국의 영향력 확대를 저지할 것임.

전략	지역 현안
남아프리카 RDCS 2020-2025	• 공동전략계획의 목표 2 지속적인 경제성장과 일자리 창출을 위한 미국의 경쟁력강화 및 목표 3 균형잡힌 참여를 통한 미국의 리더십 증진과 연계됨. • 미국의 이익과 안보 지원 • 새로운 시장개척을 위한 지속가능한개발의 토대 마련 및 가속화 추구 • 미국의 이해관계를 위협하는 불안정성에 대응 • 국가사무소 지원 및 사무소 없는 국가 총 11개국 지원 • 다양한 지역 공동체(남부아프리카 개발공동체, 남부아프리카 관세동맹, 동남아프리카 공동시장)와의 협업
서아프리카-세네갈-사헬 RDCS 2020-2025	• 지역공공재 제공 • 국가사무소 지원 및 사무소 없는 국가 총 21개국 지원 • 국경을 넘나들며 활동하고 있는 극단적 폭력주의자 문제를 해결하기 위한 지역차원의 접근 필요 • 생태학적으로 중요한 지역이 여러 국가에 걸쳐있으며 기후변화는 지역 전체에 영향을 줌. • 지역 내 무역확대와 식량안보개선은 지역의 도전과제임. • 양질의 보건 서비스 접근성 개선과 감염병의 적절한 통제는 지역적 협력과 정보공유가 이루어질 때 더 효과적임. • USAID는 굿거버넌스, 개방성, 투명성, 평화적 정치참여, 민주주의 원칙 적극 홍보 등을 통해 중국과 러시아의 악의적 영향력을 저지하는 것을 목표로 하고 있음.

출처 : USAID 2020a, 2020b, 2020c, 2020d, 2020e, 2020f, 2020g

〈표 III-2〉은 USAID의 일곱 개 지역개발협력전략의 목표(Goal), 개발목표(DO), IR(중간결과)를 정리한 표이다. 이 표에서도 알 수 있듯이 국경을 넘나드는 자연자원 관리, 범죄, 분쟁 및 이주, 지역 경제 활동 촉진 등 양자 협력의 범위보다 넓은 다자 협력이 필요한 영역의 개발목표달성에 전략의 초점을 두고 있음을 확인할 수 있다.

〈표 III-2〉 USAID RDCS 별 Goal, DO, IR

전략	Goal, DO, IR
아시아 RDCS 2020-2025	목표 : 보다 탄력적이고, 포용적이며, 안전한 동남아시아 DO 1 : 인권 보호를 위한 지역적 연대 증가 IR 1.1 : 지역시민사회 네트워크 지원 강화 IR 1.2 : 취약계층의 국경 간 보호 조화 IR 1.3 : 인권 이슈 관련 대중의 참여 확대 DO 2 : 지역 경제 연계성 강화 IR 2.1 : 지역 이해관계자 간 포용적 디지털 생태계 통합 IR 2.2 : 충격에 대응하도록 지역 공급망 개선 IR 2.3 : 국경 간 고품질의 투명한 투자 촉진 DO 3 : 지역 환경 및 에너지 시스템 강화 IR 3.1 : 지역의 에너지 안보 향상 IR 3.2 : 국경 간 환경 범죄 감소 IR 3.3 : 지역의 지속가능한 자연자원 관리 강화

전략	Goal, DO, IR
	DO 4 : 보건 위협에 대한 지역적 대응 개선 IR 4.1 : 지역의 보건 위협에 대응하는 지역적 파트너십 강화 IR 4.2 : 보건 정책 조화 강화
중앙아시아 RDCS 2020-2025	목표 : 상호연결되고, 독립적이며, 악의적인 영향에 저항하는 자립의 중앙아시아 DO 1 : 아프가니스탄을 포함하여 지역 연결성 강화 IR 1.1 : 무역장벽 감소 IR 1.2 : 지역의 에너지 현대화 확대 IR 1.3 : 물과 환경에 대한 국경 간 협력 개선 DO 2 : 지역적 취약점에 대한 회복탄력성 향상 IR 2.1 : 인신매매 해결을 위한 중앙아시아 협력 강화 IR 2.2 : 폭력적인 극단주의 위험 감소를 위한 중앙아시아 능력 강화
남동캐리비안 RDCS 2020-2025	목표 : 취약한 인구를 지원하고, 외부 충격을 견디며, 책임 있는 제도, 경제발전, 민간 부문 주도 성장을 촉진하는 안전하고 번영하며 회복탄력성 있는 캐리비안 지역 DO 1 : 정부 책임성과 투명성 개선 IR 1.1 : 개발 자금 조달 능력 강화 IR 1.2 : 시민 보호 강화 IR 1.3 : 충격에 견디는 능력 향상 DO 2 : 지역사회 회복탄력성 강화 IR 2.1 : 범죄와 폭력을 예방하고 회복할 수 있도록 권한을 부여받은 시민 IR 2.2 : 취약성을 줄일 수 있는 능력을 갖춘 지역사회
엘살바-중미-멕시코 RDCS 2022-2027	목표 : 보다 번영하고, 안전하며, 탄력적인 중앙아메리카로부터의 지역적 불규칙 이주 감소 DO 1 : 자본과 상품의 지역적 흐름 증가 IR 1.1 : 지역 경쟁력 향상 IR 1.2 : 지역 무역 확대 DO 2 : 부패 및 시민 안보에 대한 지역적 대응 강화 IR 2.1 : 지역 협력과 조정을 통한 시민 안보 향상 IR 2.2 : 지역 내 인권 존중 및 보호 강화 IR 2.3 : 지역 내 정부 투명성 및 책임성 향상 IR 2.4 : 이민자와 강제 이주자의 본국 복귀 개선 DO 3 : 국경을 넘는 환경 및 보건 위협에 대한 관리 개선 IR 3.1 : 자연자원 관리와 기후변화영향 대응 개선 IR 3.2 : 지역 내 현재와 미래의 보건 위협에 대한 예방 및 대응 개선
케냐-동아프리카 RDCS 2020-2025	목표 : 지역 회복탄력성, 번영, 안정을 위한 동아프리카 리더십 증진 DO 1 : 회복탄력성 관련 지역적 역량 강화 IR 1.1 : 충격과 위협에 대해 공동으로 계획, 대응, 복구할 수 있는 사회, 제도, 시스템 역량 강화 IR 1.2 : 지역 식량안보 생태계 강화 IR 1.3 : 국경을 넘는 자연자원의 보존 및 관리 개선 DO 2 : 지역 시장 시스템 역량 개선 IR 2.1 : 지역무역시스템 개선 IR 2.2 : 목표한 분야의 투자 증가
남아프리카 RDCS	목표 : 번영, 자립, 통합의 남아프리카 지역 DO 1 : 포용적 경제개발 촉진

전략	Goal, DO, IR
2020-2025	IR 1.1 : 무역 증가 IR 1.2 : 투자 증가 IR 1.3 : 민간 부문 확대 DO 2 : 거버넌스 강화 IR 2.1 : 기관의 성과와 책임성 향상 IR 2.2 : 법치와 사법 시스템 강화 DO 3 : 사람과 시스템의 회복탄력성 개선 IR 3.1 : 국경을 넘는 생태계 관리 개선 IR 3.2 : 양질의 보건 및 기타 서비스의 공평한 제공 IR 3.3 : 시민 참여와 리더십 향상
서아프리카-세네갈-사헬 RDCS 2020-2025	목표 : 더 탄력적이고, 민주적이며, 통합된 서아프리카에서 포용적인 사회경제개발 확대 DO 1 : 민주주의, 평화, 안정성 강화 IR 1.1 : 민주적 거버넌스 강화 IR 1.2 : 극단적 폭력주의 방지 및 대응 강화 IR 1.3 : 분쟁 방지 노력 확대 DO 2 : 포용적이며 폭넓은 경제개발 증진 IR 2.1 : 식량과 영양안보를 위한 지역시스템 개선 IR 2.2 : 환경 및 자연자원, 물거버넌스 강화 IR 2.3 : 깨끗하고 저렴하며 안정적인 에너지 및 인프라 확장 IR 2.4 : 지역무역정책 통합 및 민간 주도의 지역 및 국제무역, 시장, 투자 확대

출처 : USAID 2020a, 2020b, 2020c, 2020d, 2020e, 2020f, 2020g

한편, <표 III-3>은 USAID의 전 차수와 현재 차수의 지역개발협력전략을 비교해 놓은 표인데 아시아를 제외하고 전반적으로 전략의 DO 개수가 줄어들어, 좀 더 선택과 집중을 한 것을 확인할 수 있다. 내용 또한 크게 변화하지 않았음을 알 수 있다. 지역별로 살펴보면 먼저 아시아의 경우는 기존 2개의 DO 하위에 있던 IR 6개가 DO로 층위가 올라간 것을 확인할 수 있다. DO 개수는 늘었지만, 내용은 크게 변하지 않았으며 다루는 목표들이 좀 더 구체화 된 것을 알 수 있다. 중앙아시아의 경우는 기존 2개의 DO가 1개로 합쳐졌으며 공공재 제공을 위한 효과적 거버넌스 부분은 삭제되고 인신매매와 폭력적 극단주의가 새로운 목표로 제시되었다. 남동 캐리비안의 경우는 첫 번째 DO였던 범죄 및 폭력 감소는 유지되었고 두 번째와 세 번째 DO인 HIV/AIDS와 기후변화는 삭제되고, 정부의 책임성과 투명성개선이 새로운 DO로 등장하였다. 중미 멕시코의 경우는 기존 4개 DO 중 HIV/AIDS만 삭제되고 나머지 3개는 표현만 다르게 하여 유지되었다. 동아프리카도 기존 3개 DO 중 동아프리카 지역기관의 리더십 강화만 삭제되고 나머지 2개는 표현만 다르게 하여 유지되었다. 남아프리카의 경우, DO 3개 중 HIV/AIDS가 사람과 시스템의 회복탄력성 개선으로 변경되었다. 마지막으로 서아프리카의 경우는 DO 3개 중 보건만 삭제되고 나머지 2개는 유지되었다.

〈표 III-3〉 지역개발협력전략의 개발목표 개수 및 내용 변화

지역		'15-'20	'20-'25
아시아	개수	2+1*	4
	내용	DO1-IR: 자연자본, 지역경제통합, 굿거버넌스 DO2-IR: 공공의료, 취약계층권리, 기후변화적응	DOs: 인권 보호, 지역경제, 지역환경 및 에너지, 보건 위협 대응
중앙아시아	개수	3	2
	내용	DOs: 무역과 시장, 공유에너지 및 수자원, 공공재 제공을 위한 효과적 거버넌스	DO1-IR: 무역장벽감소, 에너지 현대화, 물과 환경의 국경 간 협력 DO2-IR: 인신매매, 폭력적 극단주의
남동캐리비안	개수	3	2
	내용	DOs: 청년범죄와 폭력감소, HIV/AIDS, 기후변화 대응	DO1: 정부 책임성과 투명성 개선 DO2-IR: 범죄와 폭력 예방, 취약성 대응 능력배양
중미-멕시코	개수	4	3
	내용	DOs: 지역경제통합, 기후변화대응, 인권과 시민 치안, HIV	DOs: 자본과 상품의 역내 흐름 증가, 시민 안보, 환경 및 보건 위협관리
동아프리카	개수	3	2
	내용	DO1-IR: 자연자본 보존, 무역 및 투자, 국경 간 거래 DO2: 소외계층을 위한 보건정책 DO3: 동아프리카 기관 리더십강화	DO1-IR: 충격과 위협에 대응하는 시스템 강화, 식량안보, 자연자원 보존 DO2-IR: 지역무역 개선, 투자 증가
남아프리카	개수	3+1	3
	내용	DOs: 경제성장, HIV/AIDS , 법치와 인권 존중	DOs: 경제개발, 거버넌스 강화, 사람과 시스템 회복탄력성 개선
서아프리카	개수	3+1	2
	내용	DOs: 비폭력 갈등관리, 경제성장과 회복 탄력성 향상, 양질의 보건 서비스	DOs: 민주주의 및 평화 강화, 경제개발

* +1은 지역사무소가 지역개발과제 해결을 위해 수립한 목표가 아닌 해당 지역의 다른 국가사무소를 지원하는 내용을 목표로 수립한 것을 구분하여 표시한 것임.

출처 : USAID 2011b, 2014a, 2014b, 2014c, 2015a, 2015b, 2016a, 2020a, 2020b, 2020c, 2020d, 2020e, 2020f, 2020g

3) 주체, 과정, 평가

USAID는 RDCS 수립 및 승인 과정을 [그림 III-2]에서 보는 바와 같이 규정⁸⁾으로 정하고 있다. 이 규정에 따르면 RDCS 수립의 주체는 지역사무소(regional mission)이다. 전체 3단계로 구성된 RDCS 수립은 [그림 III-3]에서 보는 바와 같이 시작부터 승인까지 8개월이 걸린다. 그러나 공식적인 3단계 외에 0단계(Phase Zero)라는 준비 과정을 먼저 거친다. 준비 과정에서는 내외부 이해관계자와 협의하고, 세 가지의 필수 분석을 실시하며, 기타 검토할 필요가 여겨지는 분석을 실시한다. 이후 1단계는 초기협의 및 매개변수(parameter)를 설정하는 단계로 지역사무소와 워싱턴 본부의 관련 국 및 실이 공식 대화를 이어가며 2달의 기간 동안 2단계와 3단계를 위한 구체적인 매개변수를 도출한다. 2단계는 성과 프레임워크를 개발하는 단계로 지역사무소가 필수 분석을 마무리하고, 기타 증거와 정보를 검토하고, 개발가설을 세우고, 결과 프레임워크 요약 보고서와 매트릭스를 작성하며, 예산안을 마무리한다. 3단계에서는 지역사무소가 추가 분석과 자문 결과를 RDCS에 반영하고, 개발가설과 성과프레임워크 등을 더욱 구체화하여 본부 해당 지역국과 정책기획학습국에 제출한다. 해당 지역국과 정책기획학습국은 최종 RDCS문서를 승인한다. RDCS 문서는 부록을 제외한 본문의 길이가 20~25 페이지로 제한된다.

8) 1995년 USAID는 Guidelines for Strategic Plan이라는 문서를 작성하여 전략 수립 규정의 시초를 마련한 것으로 추측된다. 이후 2011년 CDCS guidance 문서를 개발하여 전략 수립 가이드스를 새롭게 수립하였다. 그리고 2016년 C/RDCS 수립 및 승인 절차라는 문서를 만들어 기존의 가이드스 문서를 ADS의 부록 문서로 편입시켰으며, 2022년에는 CDCS와 RDCS 수립 및 승인 절차 문서를 서로 구분하는 개정을 진행하였다. 두 문서 수립 절차를 구분한 이유는 해당 규정이 CDCS 쪽으로 특화되어 있어 RDCS 고유 사항을 담기 어렵다는 지역사무소의 건의가 있었기 때문인 것으로 확인되었다(USAID 1995a, 2011a, 2016b, 2022b; Hoodbhoy and Canales 2023).

[그림 III-2] RDCS 수립 및 승인 매뉴얼



Regional Development Cooperation Strategy (RDCS) Development and Approval Process

A Mandatory Reference for ADS Chapter 201

Partial Revision Date: 08/02/2022
Responsible Office: PPL/SFP
File Name: 201maz_080222

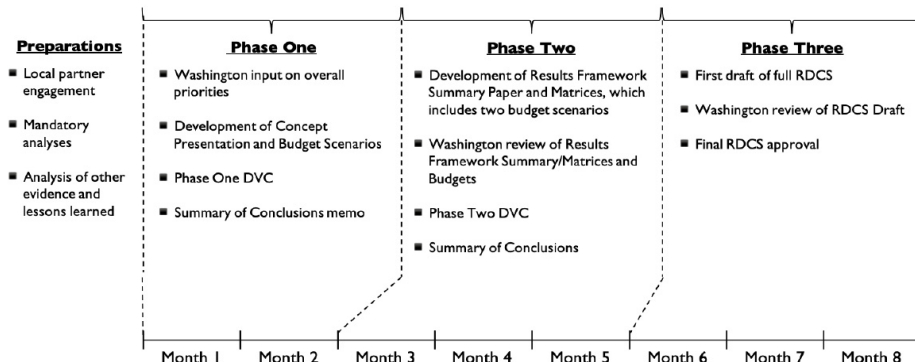
TABLE OF CONTENTS

I. Overview	3
II. Preparation for the RDCS Process	4
A. Internal Engagement with USAID Stakeholders	4
B. External Engagement with Local Actors and Regional Partners	4
C. Initiation of the Three Mandatory Analyses	5
D. Assessing Evidence and Lessons Learned	6
III. Phase One: Initial Consultations and Parameter Setting	7
A. Overview of Phase One	7
B. Washington Input on Overall Priorities	9
C. Development of the Concept Presentation	9
D. Development of Budget Scenarios	10
E. Washington Review of Concept Presentation	11
F. Phase One DVC	12
G. Phase One Summary of Conclusions Memo	12
IV. Phase Two: Results Framework Development	13
A. Overview of Phase Two	14
B. Development of the Results Framework Summary Paper and Matrices	14
C. Washington Review of Results Framework Paper and Matrices	16
D. Phase Two DVC	18
E. Phase Two Summary of Conclusions Memo	19
V. Phase Three: RDCS Preparation and Approval	20
A. Overview of Phase Three	20
B. Development of the First Draft of the Full RDCS	21
C. Washington Review of the RDCS Draft	21
D. Submission of the Final RDCS	22
E. Final RDCS Approval	22
VII. Post-Approval: Dissemination of the RDCS	23
A. Process for Posting Internal and External RDCSs to USAID Websites	23
B. Formatting Requirements for Internal and External RDCSs	23
VIII. Issues Resolution Process	25

출처 : USAID 2022b, 1-2

[그림 III-3] RDCS 수립 과정 및 소요 기간

RDCS Development Timeline



출처 : USAID 2022b, 3

전략문서상에는 전략에 대한 모니터링 및 평가 과정이 간단하게 언급되어 있다. 그러나 지역 사무소는 RDCS가 본부에서 승인되면 6개월 이내에 성과관리계획(Performance Management Plan, 이하 PMP) 초안을 수립해야 한다(USAID 2013). PMP를 수립하는 목적은 전체 전략 방향에 맞게 성과를 향해 효과적으로 잘 나아가고 있는지 확인하기 위함이다. PMP 수립과 이행은 사업담당자가 아닌 지역사무소 내 전문적인 팀이 담당한다. PMP는 RDCS에 언급되어 있는 DO와 관련된 질문에 답하기 위한 성과지표를 설정해야 하기에 RDCS에서 정한 포트폴리오의 이행 메커니즘을 고려하여 수립되어야 한다. 그리고 PMP는 반드시 전략의 Goal, DO, IR을

위한 지표 및 지표의 베이스라인과 목표치까지 정한 후 사무소장의 승인을 받아야 한다. 또한 사무소는 전략 이행 기간 동안 수행해야 하는 평가가 있다면 PMP에 통합해야 한다. 개발프로젝트에 대한 모니터링 및 평가 계획, 전략 수준에서의 포트폴리오 검토, RDCS 중간점검 등이 여기에 해당한다. 한편 전략 수준의 포트폴리오 검토는 매년 이루어지며, RDCS 중간점검은 해당 전략 이행 기간 내 최소 1번은 이루어져야 한다. RDCS 중간점검은 포트폴리오 검토 결과가 기반이 되어 작성되며, 중간점검 결과에 따라 필요시 RDCS를 수정하기도 한다. 또한 다음 차수의 RDCS 수립에 기초자료로 활용된다(USAID 2021).

4) 국가개발협력전략과의 연계

지역개발협력전략은 전략 수립 준비 단계에서 다른 전략과의 연계성을 검토한다. 특히 국가사무소의견 수립을 중요하게 생각한다. 수립 과정에서 국가개발협력전략에 대한 고려가 있으며, 각 RDCS의 내용 중에도 국가사무소와의 조율 내용이 포함되어 있다. 예를 들어, 남아프리카 RDCS는 USAID 남아공 CDCS와 통합하여 수립되었으며, 아시아 RDCS는 지역사무소가 국가사무소와 긴밀한 조율을 통해 지역프로그램을 구상하고 이들의 요구에 유연하게 대응할 것임을 언급하고 있다.

서아프리카 RDCS는 국가사무소가 있는 국가와의 중복을 피하려고, 어떻게 기능을 상호 조정할 것인지 안내하고 있다. 첫째, 정기적인 뉴스레터와 활동 정보 공유를 통해 지역 프로그램 및 서비스에 대한 정보를 적시에 제공한다. 둘째, 피드백 및 조정 수단(신규고객서비스설문조사 등)을 활용하거나 지역사무소와 각 고객 간의 양해각서를 업데이트 또는 신규 체결한다. 셋째, 지역사무소의 활동과 리더십이 적절하게 동기화될 수 있도록 역내에서 활동하는 모든 USAID 국가사무소를 위한 연례 회의를 공동 주최한다.

동아프리카 RDCS는 각 국가사무소와의 RDCS 내용을 설문조사, 전화, 워크숍 등의 형태로 협의하고 피드백을 받은 사실을 언급하며 RDCS의 DO를 미국정부 및 국가사무소의 우선순위와 연계시켰음을 강조하고 있다(USAID 2020e). 또한 지역사무소는 국가사무소와의 지속적인 소통강화를 위해 명확한 연락 창구를 바탕으로 개방적이고 정기적인 소통 채널을 제도화하기 위해 노력할 것임을 언급하고 있다. 그리고 국가사무소는 상호이익의 결과를 달성하기 위해 지역메커니즘에 동의하며 지역 차원의 약속에 대한 수원국 정부의 책임을 보장할 것이라고 언급하고 있다. 또한 일부 국가사무소의 경우는 지역사무소 관련 업무를 담당하는 직원을 한 명씩 두고 있기도 하다(Hoodbhoy and Canales 2023).

2. 프랑스 AFD

AFD는 프랑스의 국제개발 원조기관으로 프랑스 유럽외무부, 경제재정산업디지털주권부 및 해외영토부의 관리하에 있으며 1941년 설립되어 현재 약 2,500명의 직원이 근무하고 있다. 2022년 1월 기술협력사업을 담당하는 Expertise France가 AFD 그룹으로 합병되었으며, 민간 부문 금융 자회사인 Proparco는 1977년 설립되어 총 세 개의 기관이 AFD 그룹을 구성하고 있다. AFD 그룹은 해외 프랑스령과 100개 이상의 국가에서 활동하고 있으며 그 범위는 모든 대륙과 3대양을 포함한다. AFD 그룹은 AFD Group 2018-2022 Strategy를 최상위 정책문서로 사업을 이행하고 있으며, 해당 전략은 마크롱 대통령이 2017년에 제시한 '2022까지 국민 총소득(GNI)의 0.55%를 공적개발원조에 투자' 한다는 목표를 달성하고 지속가능한 개발을 위한 유엔 2030 의제(United Nations 2030 Agenda for Sustainable Development) 및 파리협정(Paris Climate Agreement) 지원을 위해 수립되었다. 또한 동 전략은 AFD 그룹 전체의 전략을 제시하여 AFD 그룹에 속해 있는 AFD, Expertise France, Proparco가 사업을 이행하는 데 일관성을 가질 수 있도록 하고 있다.

동 전략은 유럽외무부, 경제재정산업디지털주권부, 해외영토부의 주도하에 일 년간 프랑스 국민 및 AFD 파트너, 시민사회, 수원국 등과의 협의를 거쳐 수립되었으며 다섯 가지 목표⁹⁾를 가지고 있다(AFD 2018). 또한 이 다섯 가지 목표를 이행하기 위한 세 가지 행동 매트릭스(Action Matrix)가 함께 제시되어 있는데 첫째, AFD가 활동하는 지역을 새롭게 세 개 지역으로 구분 하였으며, 둘째, 우선지원 분야를 여섯 가지로¹⁰⁾ 정하고, 셋째, 미래의 지속가능한 개발을 위해 혁신과 연구를 강화할 것임을 언급하였다. 그리고 동 연구에서 다루는 지역개발협력전략은 첫 번째 행동 매트릭스의 일환으로 수립되었다.

9) 첫째, 모든 개발사업을 회복탄력성 있는 저탄소 사업으로 진행(100% Paris Agreement)한다. 둘째, 불평 등, 기본서비스에 대한 접근성 개선을 바탕으로 사회적 연계를 강화한다(100% Social Link). 셋째, 안보(Defense), 외교(Diplomacy), 개발(Development) 관점을 모두 고려한 개발사고(3D development thinking)를 가진다. 넷째, 공기업, 지방정부, 시민단체, 재단, 민간 및 금융 부문 등 비주권 행위자에 대한 자금 조달을 강화한다. 마지막으로, 타 기관과의 파트너십을 확대(Partnership by design)한다 이다.

10) 인구 및 사회 전환(demographic and social transition), 에너지 전환(energy transition), 지역 및 생태 전환(territorial and ecological transition), 경제 및 금융 전환(economic and financial transition), 정치 및 시민전환(political and civic transition), 디지털 및 기술 전환(digital and technological transition)

1) 지역개발협력전략 수립의 역사

AFD 그룹은 앞서 언급한 대로 활동하는 지역을 아프리카 전체(Whole of Africa), 세 개의 대양(The Three Oceans), 미주 및 동양(The Americas and the Easts) 세 지역으로 구분하였다. 그리고 해당 지역을 더 세분화하여 17개의 지역개발협력전략¹¹⁾을 수립하였다. 그리고 2017~2019년 사이 AFD는 현지의 개발수요에 더 적절히 대응하기 위한 스킬과 전문성을 모으고 현지화(decentralization)를 진행하여 효율성을 높이기 위해 그리고 지역 이슈에 대한 AFD의 책무(commitment)를 강화하기 위해 조직 개편을 단행하여 17개의 지역사무소를 설립하였다. 이 지역사무소들이 지역개발협력전략을 이행하는 주체이다. Marcelli(2023)에 따르면 AFD가 지역개발협력전략을 세우고 지역사무소를 설립한 것은 이번이 처음이며 기존에는 규모가 큰 국가사무소가 해당 지역 개발이슈를 관할하는 형태를 띠고 있었다고 한다. 원칙적으로는 전략이 먼저 수립되고 이를 이행할 조직이 구성되지만, AFD는 지역사무소를 먼저 세우고 각 사무소가 전략을 세운 것으로 보인다. 그 이유는 AFD Group 2018-2022 Strategy가 2018년에 수립되었고, 각 지역개발협력전략 문서 내용을 살펴보면 17년에서 19년 사이에 지역사무소들이 재편되었다고 언급되어 있으며, 지역개발협력전략 문서는 20년에서 21년 사이 최종 수립이 완료되었기 때문이다. 한편, AFD의 지역개발협력전략은 국가별로 수립하는 국가개발협력전략의 상위 문서로 해당 전략 수립에 영향을 미치며, 지역 내 우선사항과 목표를 설정하는데 중요한 역할을 수행한다.

11) 17개 중 중앙아메리카 지역개발협력전략과 중국 지역개발협력전략 문서는 AFD 홈페이지에서 확인할 수 없었으며 해당 전략의 이행 주체인 지역사무소(각각 멕시코와 중국에 소재함)에 대한 정보도 공개된 것이 많지 않았다. 17개 이외에도 오리엔트 전략이라고 하여 아시아 전체를 다루는 전략이 있으나 이는 17개 전략과 준위가 달라 전략문서 개수에 포함하지 않는 것으로 하였다.

2) 목적 및 내용

AFD 그룹 지역개발협력전략 문서는 길게는 40페이지 짧게는 28페이지 분량으로 △해당 지역의 개요, △도전과제, △지역 내 AFD의 위치, △AFD의 개발 우선순위 및 사업수행 파트너, △지원 수단 및 모니터링 지표로 구성되어 있으며 지역별로 내용 구성의 큰 차이는 없다. 다만, 모니터링 지표의 유무는 전략문서별로 다르며, 지표에 대한 목표치는 모든 전략문서에서 누락되어 있다. AFD의 17개 지역개발협력전략 중 기관 홈페이지에 공개된 15개의 지역개발협력전략을 정리하면 <표 III-4>와 같다.

<표 III-4> AFD의 지역개발협력전략과 대상국

구분	전략명	해당국
Whole of Africa (6개)	북아프리카 2021-2025	5개국: 모로코, 알제리, 튀니지, 이집트, 리비아
	사헬 2020-2024	9개국: 부르키나파소, 말리, 모리타니, 니제르, 세네갈, 차드, 카보베르데, 감비아, 기니비사우
	기니만 2020-2024	8개국: 코트디부아르, 베냉, 가나, 기니, 나이지리아, 토고, 라이베리아, 시에라리온
	중앙아프리카 2020-2024	7개국: 카메룬, 콩고, 중앙아프리카공화국, 가봉, DR콩고, 상투메 프린시페, 적도기니
	동아프리카 2020-2024	11개국: 케냐, 지부티, 에티오피아, 르완다, 탄자니아, 우간다, 부룬디, 에리트레아, 소말리아, 수단, 남수단
	남아프리카 2021-2025	10개국: 남아공, 앙골라, 모잠비크, 나미비아, 잠비아, 보츠와나, 에스와티니, 레소토, 말라위, 짐바브웨
The Three Oceans (3개)	태평양 2019-2023	누벨칼레도니 포함 18개국 및 지역, 프랑스령 폴리네시아
	대서양 2019-2023	마르티니크 포함 16개국 및 지역, 프랑스령 기아나, 과들루프, 아이티, 도미니카공화국
	인도양 2019-2023	레위니옹 포함 6개국, 마요테, 마다가스카르, 모리셔스, 코모로스
The Americas and the Easts (8개)	안데스 2020-2024	4개국: 콜롬비아, 볼리비아, 에콰도르, 페루
	브라질 및 남부 볼 2020-2024	3개국: 브라질, 아르헨티나, 파라과이
	중앙아메리카	2개국 : 멕시코, 쿠바
	유라시아 2020-2024	13개국: 튀르키예, 세르비아, 그루지야, 우즈베키스탄, 보스니아헤르체고비나, 몬테네그로, 코소보, 알바니아, 북마케도니아, 아르메니아, 아제르바이잔, 카자흐스탄, 몰도바
	동남아시아 2020-2024	7개국: 태국, 미얀마, 라오스, 캄보디아, 베트남, 인도네시아, 필리핀
	남아시아 2020-2024	5개국: 인도, 방글라데시, 스리랑카, 파키스탄, 아프가니스탄
	중동 2020-2030	6개국: 레바논, 팔레스타인, 요르단, 시리아, 이라크, 예멘
	중국지역	2개국: 중국, 몽골

출처 : AFD n.d.

프랑스 해외영토는 개발협력 대상이 아니기 때문에 해당하는 세 개의 대양 전략을 제외하고, 각각의 전략문서를 확인해보면 AFD의 지역개발협력전략 수립의 목적이 세 가지 정도로 정리됨을 알 수 있다. 첫째, 지역공공재 제공을 통한 초국가적인 개발문제 해결, 둘째, 지역경제공동체와의 협업을 위한 기반 마련, 셋째 경제·정치·외교적 이해관계 추구가 그것이다. 그 근거는 <표 III-5>에서 보는 바와 같이 각각의 전략문서가 정하고 있는 프랑스 관련 내용 및 개발목표 등에서 확인할 수 있다. 예를 들어, 아프리카 사헬지역과 기니만 지역은 국경 지역의 폭력분쟁 예방이라는 공공재 제공이 전략 목표로 들어가 있다. 또한 지역경제공동체와의 협업은 지역 전체를 아우른다는 측면에서 양자협력으로 접근할 수 없기 때문에 지역개발협력전략을 통해 사헬 동맹과 서아프리카 경제통화동맹을 통해 지원할 것임이 언급되어 있다. 그리고 전략문서가 해당 지역과 프랑스의 경제·정치·외교적 이해관계를 설명하고 있어 해당 전략이 이러한 이해관계 확대에 기여하기 위해 수립되었음을 짐작할 수 있다.

〈표 III-5〉 AFD의 지역개발협력전략에 언급된 프랑스 관련 내용 및 개발목표

구분	전략명	프랑스 관련 내용 및 개발목표
Whole of Africa (6개)	북아프리카 2021-2025	• 프랑스 내 아프리카 이민자의 46%가 북아프리카 출신 • 프랑스 발 아프리카 행 비행편 83.4%의 목적지 • 30만 개 일자리의 책임이 있는 3천 개의 프랑스 기업소재 〈개발목표〉 ① 가속화되는 기후변화에 대비하여 영토의 화석탄력성 강화 및 저탄소 전환지원 ② 불평등 감소, 결속력, 안정성의 매개체로서 사회계약강화에 기여 ③ 새로운 기회 창출을 위한 경제사회변화 촉진
	사헬 2020-2024	• 사헬 동맹(Alliance Sahel)을 통해 지원 〈개발목표〉 ① 커뮤니티 강화를 통한 거버넌스 개선 ② 영토접근을 통한 폭력분쟁 예방 및 억제 ③ 여성과 소녀의 역량강화 촉진 ④ 지역주민, 특히 청년의 역량 강화 ⑤ 효과적인 토지 이용계획과 지속가능하고 개방된 경제활동 지원을 통한 개발 잠재력 육성
	기니만 2020-2024	• 기니만의 8개국 중 4개국(코트디부아르, 베닌, 기니, 토코)이 프랑스어 사용국 • 기니만 지역 출신이 프랑스 내 두 번째로 큰 이민자 그룹 • 기니, 라이베리아, 토고는 프랑스 군 파견 국가 • 서아프리카경제통화동맹(West African Economic and Monetary Union, WAEMU)등 지역기관과의 파트너십 활용 〈개발목표〉 ① 청소년의 경제적, 사회적 통합 지원 ② 민주적, 시민적 전환 촉진 ③ 사헬 및 차드호수 국경지대의 불안정에 대한 통합적 대응 제안 ④ 탄력적이고 가치창출적인 도시 촉진

구분	전략명	프랑스 관련 내용 및 개발목표
	중앙아프리카 2020-2024	• 역 내 7개국 중 5개국(카메룬, 콩고, 중앙아프리카공화국, 가봉, DR콩고)의 공식 언어가 프랑스어임. • 5개국(카메룬, 중앙아프리카공화국, 콩고, 가봉, 적도기니)이 통화협력 중 • 중앙아프리카 내 프랑스의 새로운 약속 지원 및 사업수행으로 프랑스의 영향력 제고에 기여할 것임. 〈개발목표〉 ① 정치적·시민적 전환과 취약성 감소 ② 경제 다각화 ③ 자연자원의 지속가능한 관리 및 탄력적인 영토 관리
	동아프리카 2020-2024	• 동아프리카에는 프랑스 군대가 주둔 • 교통, 수자원, 에너지, 농업, 관광, 보건 분야 지원을 통해 동아프리카 지역에서 프랑스의 경제적 이익 증진 목적이 있음. 〈개발목표〉 ① 균형잡힌 지속가능한 영토 개발 촉진 ② 경제다각화 및 통합 지원 ③ 사회결속력 강화 및 보호, 청소년 지원
	남아프리카 2021-2025	• 프랑스는 정치·경제적 측면에서 남아프리카와의 관계 확대를 원함. 〈개발목표〉 ① 기후변화 해결 및 생물 다양성 보존 ② 불평등 해소 및 사회통합 촉진 ③ 지역 통합지원 및 국경간 과제 해결
The Americas and the Easts (8개)	안데스 2020-2024	〈개발목표〉 ① 글로벌 기후 및 환경 문제에 부합하는 개발 추진 ② 탄력적이고 지속가능한 서비스 ③ 취약계층의 통합 등 사회 결속력 강화 ④ 범분야
	브라질 및 남부 불 2020-2024	〈개발목표〉 ① 성공적인 영토 및 생태적 전환 달성 ② 에너지 전환 달성 ③ 정치경제 및 시민 전환
	유라시아 2020-2024	• 유라시아 지역에서 경제적 영향력(대외 무역, 러시아, 중국, 튀르키예와의 협력)을 확대할 수 있는 활동에 집중 • EU 가입 절차 지원 등 정치적 영향력을 증진하는 활동 추진 • 지역개발협력전략의 목적이 지역적 이슈와 문제에 대해 더 잘 대응하기 위함. 〈개발목표〉 ① 회복탄력성과 도시 적응 ② 통합적이고 지속가능한 영토 관리 및 자연자원 보존 ③ 에너지 전환 ④ 지속가능하고 포용적인 경제 및 정책 모델
	동남아시아 2020-2024	• 프랑스는 인도태평양에 영토를 보유한 유일한 EU 회원국 • AFD 그룹은 특히 동남아시아에서 경제 외교에 집중

구분	전략명	프랑스 관련 내용 및 개발목표
		〈개발목표〉 ① 저탄소 전환과 영토 회복탄력성 ② 토양 및 해양 환경 보존과 지속가능한 관리 ③ 사회적 불균형 완화 및 불평등 감소 ④ 환경, 기후 및 사회 연계 문제
	남아시아 2020-2024	• AFD 그룹의 활동은 프랑스의 대 인도태평양 정책의 일부이며, 해당 정책은 남아시아 지역내 정치적·전략적·경제적·환경적 측면에서 프랑스의 존재감과 활동을 강화하는데 목적이 있다고 언급 • 해외 경제 서비스(Economic Services abroad)인 Business France와 프랑스 비즈니스 협회인 MEDEF(Mouvement des Entreprises de France) International과 협업하여 프랑스 기업의 전문성을 홍보함으로써 경제적 외교활동에 기여하기 위한. 〈개발목표〉 ① 저탄소 전환을 통한 기후변화 대응 ② 토양의 지속가능한 관리 및 자연자원 보존 ③ 포용적인 경제성장 기여 및 사회적 불균형 완화 ④ 이기주의(Silo)을 없애는 접근 방식
	중동 2020-2030	〈개발목표〉 ① 정치적·시민적 전환 및 취약성 감소 ② 경제 다각화 ③ 자연자원 및 토양의 지속가능한 관리

출처 : AFD 2021a, 2020c, 2020e, 2021a, 2021b, 2021c, 2021d, 2021e, 2021f, 2021g, 2021h, 2021i

3) 주체, 과정, 평가

AFD는 지역개발협력전략 수립 시 프랑스 국내외 파트너, 대사관, 수원국 정부부처 등 다양한 이해관계자의 의견을 수립하기 위해 노력하고 있으며, 표준화된 절차를 통해 수립하고 있다. 2~3페이지의 간단한 프랑스어 버전 안내지침(instruction note)이 있으나, 4년 전 지역개발협력전략을 수립할 때 사용된 이후 크게 활용되고 있지 않다. 한편, AFD 지역개발협력전략 수립의 주체는 전략의 이행 주체인 지역사무소이다. Marcelli(2023)과의 인터뷰에 따르면 지역개발협력전략 수립을 위해 첫 번째 단계로 지역사무소는 해당 지역 문제 관련하여 파트너, 연구기관과의 의견 수렴 과정을 통해 지역의 동향을 파악하고 여러 분야에서 발생하는 다양한 과제를 발굴한다. 또한 지역사무소는 관할 국가사무소들의 의견을 듣는 과정을 거친다. 이를 바탕으로 지역사무소는 지역개발협력전략 초안을 작성하며, 이 과정에서 현재 진행 중인 프로젝트의 진행 상황을 검토하며, 이를 통해 기존의 활동을 반영하여 새로운 전략방향과 우선순위를 제시하게 된다. 이후 전략 초안은 파리에 있는 AFD 본부에 보내진다. 이때 본부에서 전략을 총괄하는 부서는 전략, 예측 및 대외협력(Strategic, Foresight and Official Relations) 부서이다. 본부에서는 아프리카, 동유럽·중동·아시아, 3대양, 라틴 아메리카 4개의 지역부서와 협의 과정을 거치며 지역개발협력전략의 일관성을 확보하기 위해 노력한다. 본부가 최종적으로 지역개발협력전략 승인 권한을 가지고 있다.

지역개발협력전략은 AFD 그룹 전략과 일관성을 유지해야 하며 외교전략 내용 또한 반영해야 한다. 또한 지역개발협력전략은 특정 지역 전체에 적용되는 전략으로 해당 지역에 속하는 각 국가들의 전략은 지역개발협력전략과 일관성(consistent)을 갖도록 설계되어야 한다. 그러나 지역개발협력전략은 해당하는 국가의 정치적 상황에 따라 적용이 가능해야 하기에 유연성을 가지는 것도 필요하다. 즉, 각 국가에서 사용되는 접근 방법과 도구는 해당 국가의 전략과 정치·경제적 상황에 맞게 적용 가능하다.

한편, AFD의 지역사무소 설립 이유는 첫째, 지역적 맥락에서 지역에 맞춤형 분석 능력을 구축하기 위해서이다. 지역사무소가 생기기 전에는 아프리카, 아시아 및 기타 대륙을 대상으로 지역별 부서가 각각의 전략을 주도했다. 그러나 이러한 운영 방식은 지역 수준의 분석을 놓치게 된다는 단점이 있다. AFD는 지역사무소 설립을 통해 지역수준에서 보다 적합한 분석 제공을 목표로 하였다. 둘째, 지역수준에서 전략적인 의사결정을 분산시키기 위한 목적이 있다. 지역사무소가 AFD 본부의 역할을 대신하여 기관의 전반적인 전략을 시행함과 동시에 지역의 우선순위를 고려하고 AFD 본부의 전략과 국가개발협력전략 사이의 중간자 역할을 수행한다. 즉,

지역개발협력전략을 이행하는 주체는 지역사무소이며 지역사무소는 AFD 본부와 각 국가사무소의 중개자 역할을 담당한다고 볼 수 있다. 지역사무소는 국가사무소의 AFD 그룹의 전략 이행 여부를 점검하는 감시자 역할을 수행하기도 한다. 셋째, 지역사무소가 국가사무소의 지원부서(back office)가 되어 국가별로 개별적으로 수행되던 공통업무를 총괄하여 수행함으로써 국가사무소의 업무 부담을 줄이고 운영의 효율성을 높이기 위한 목적이 있다.

AFD는 중간평가를 통해 지역개발협력전략의 진행 상황과 성과를 점검하고 개선하기 위해 노력한다. 중간평가는 프로젝트 진행 상태, 예산, 파트너 참여수준 등의 지표를 평가하여 지역개발협력전략의 목표에 부합하는지를 점검한다. 이러한 평가 과정은 별도 위원회를 통해 진행되며 결과는 본부에 보고되고 이에 따라 전략이 수정되거나 보완될 수 있다. 지역 및 국가개발협력전략에 대한 평가는 각각 독립적이지만 상호 영향을 주고받으며 보완하는 관계에 있다.

4) 국가개발협력전략과의 연계 방안

AFD는 150개국에서 4,200개 이상의 프로젝트를 수행하고 있으며 프로젝트를 수행하는 과정에서 모든 국가사무소와 협의하는 것에 물리적인 한계가 존재함을 인지하였다. 이에 효율성을 높이기 위해 AFD 본부는 조직을 개편하게 되었고 지역을 새롭게 나누어 전략을 수립하고 지역사무소라는 조직을 신설하였다. 지역사무소는 AFD 본부와 국가사무소의 중간에 위치하여 지역 수준의 도전과제에 대한 이해를 기반으로 AFD 전략과 국가개발협력전략간의 일관성을 보장하도록 노력한다. 지역사무소의 주요 업무는 지역개발협력전략의 실행보다는 본부의 전략 수행이며, 지역수준의 프로젝트를 수행하는 것도 가능하지만 우선순위는 아니고 별도의 예산이 배정되어 있지 않다. 결국 지역사무소는 전략적, 국가사무소는 운영적 측면으로 볼 수 있다. 그러나 Marcelli(2023)는 지역사무소가 지역 프로젝트 수행을 위해 소요자금을 본부에서 끌어올 수 있으며, 현재 지역 프로젝트가 진행 중인 것들이 있다고 언급하였다.

지역사무소 개편 이전에는 AFD 본부 지역부서가 직접 약 80개의 국가사무소를 관리했지만, 현재는 지역사무소가 국가사무소 관리기능을 수행하고 있다. 지역사무소에 의사결정 권한을 위임하여 신속한 결정을 내리고 효율성을 확보한 것이다. 이와 동시에 지역사무소장은 국가사무소의 신규 프로젝트 승인 권한을 가지고 있으며 국가개발협력전략을 검토하고, 국가사무소장에 대한 평가 권한을 가지고 있다. 이를 통해 지역개발협력전략과 국가개발협력전략이 일관성을 가질 수 있도록 하며 사업중복의 문제를 해결하려고 노력한다.

3. 스웨덴 Sida

스웨덴은 개발협력의 최상위 전략문서를 2016년 수립된 스웨덴 개발협력 및 인도주의적 지원을 위한 정책 프레임워크¹²⁾로 규정하고 있다. 그리고 이 프레임워크의 개발과제를 국가개발협력 전략, 지역개발협력전략, 주제별개발협력전략 수립 시 반영하고 있다. 스웨덴의 지역개발협력 전략은 Sida라는 기관 차원의 전략이 아닌 정부 차원의 전략으로 작성 주체가 외교부이다. 따라서 앞서 살펴본 USAID 또는 AFD와는 그 준위가 다르다고 할 수 있다. 이에 해당 전략에는 Sida 뿐만 아니라 외교부 관할의 다른 개발협력주체인 Folke Bernadotte Academy (이하 FBA)¹³⁾의 역할도 포함되어 있다. 한편 지역개발협력전략은 국가개발협력전략과 같은 준위의 전략이다.

1) 지역개발협력전략 수립 역사

스웨덴은 1996년 국별협력전략을 처음으로 수립하기로 결정한 후 첫 국별전략문서를 1999년에 탄자니아, 모잠비크, 라오스 베트남에 대해 세운 것으로 확인된다. 그리고 순차적으로 태국, 필리핀에 대한 국별 전략도 수립하였다. 지역개발협력전략은 사하라 이남 2002-2006, Great Lake region 2004-2008, 서아프리카 2004-2006, 동남아시아 2005-2009, 중동북아프리카 2006-2008 이 수립되어 2000년 초반부터 지역개발협력전략을 수립한 것으로 보인다. 전략 수립을 위한 가이드라인¹⁴⁾은 2002년 만들어졌으며 이를 지속적으로 업데이트 한 것으로 확인된다(OECD 2005a).

2) 목적 및 내용

스웨덴의 지역개발협력전략 문서는 △전략적 목표, △지역적 맥락, △활동으로 구성되어 있으며 이 구성은 국가개발협력전략 문서 또한 동일하다. 각 지역개발협력전략의 전략적 목표는 <표 III-6>에서 보는 바와 같이 유사하다. 이는 지역개발협력전략이 2016년에 발표한 스웨덴 개발협력 및 인도주의적 지원을 위한 정책 프레임워크(Policy Framework for Swedish Development Cooperation and Humanitarian Assistance)에서 정한 개발주제를 전략적 목적으로 가져가고 있기 때문이다. 해당 프레임워크에서 제시한 여덟 개 세부 개발주제는 세계 성평등, 인권·민주주의·법의지배, 성평등·건강, 교육·연구, 이주와 개발, 포용적 경제개발,

12) Policy Framework for Swedish Development Cooperation and Humanitarian Assistance

13) 평화, 안보, 개발 관련 공공기관으로 외교부 산하이다.

14) Guidelines for Country Strategies in Swedish Development Co-operation

환경·기후·자연자원, 평화적·포용적 사회이다. 그리고 지역개발협력전략은 지역별로 어떤 환경에 둘러 쌓여 있으며 이 여덟 개 개발주제를 달성하기 위해 어떤 활동을 할지에 대한 내용이 담겨 있다.

스웨덴의 지역개발협력전략 문서는 지역적 개발문제 해결 또는 스웨덴의 정치·경제·외교적인 이해관계를 목적으로 한다기보다 스웨덴의 최상위 개발협력정책인 프레임워크에서 규정한 여덟 개 세부 개발주제에 대한 지역별 접근 방향 제시를 목적으로 하고 있다고 보아야 할 것이다. 그 이유는 지역적 맥락 부분이 지역 고유의 개발문제에 대한 분석이 아닌 모두 프레임워크에서 이미 정한 개발주제에 대한 지역적 상황을 설명하는 형태로 되어 있기 때문이다. 따라서 스웨덴의 지역개발협력전략은 초국가적 개발문제 해결 또는 스웨덴의 정치·경제·외교적 이해관계를 목적으로 한 전략이라고 보기는 어렵다. 이는 스웨덴의 전략 수립 과정을 안내하고 있는 개발협력 및 인도적지원 전략 가이드라인¹⁵⁾에서도 확인 할 수 있다. 이 문서에 따르면 전략이 개발협력과 인도적지원의 거버넌스를 위한 정부의 도구 중 하나라고 언급하고 있다(Sida 2017). 따라서 전략이 국가별, 지역별, 다자기구별 또는 주제별로 진행되는 개발협력을 관리하며, 특정 전략 기간 동안 스웨덴 개발협력이 기여할 목표를 설정하고, 지출영역에서 각 세출항목의 자금 사용을 관리하는 역할을 한다고 설명하고 있다. 또한 전략실행 방법은 실행을 위임받는 기관에서 정한다고 언급되어 있다.

그러나 2000년대 초 수립된 지역개발협력전략은 지역적 연대가 필요한 개발문제를 해결하거나, 역내 국가 간의 대화 및 협력을 제도화하려는 목적을 가지고 있었다(Sida 2010). 문서의 양식과 양적 측면에 있어서는 과거 대비 현재 정형화되고 간소화되었다고 볼 수 있다. 예를 들어, 2005-2009 동남아시아 지역개발협력전략 문서를 살펴보면 총 45페이지에 내용이 △개요 및 개발목적, △전략적 고려사항, △지역적 협력, △양자협력, △규모, △후속조치 및 역량, △기타 정책분야로 구성되어 있다.

15) Guidelines for strategies in Swedish development cooperation and humanitarian assistance

〈표 III-6〉 스웨덴 지역개발협력전략의 전략적 목표

전략적 목표	아프리카 '22-'26	아시아 '22-'26	라틴 '21-'25	중동북아 '21-'25	서발칸 및 튀르키예 '21-'27
환경, 기후 및 자연자원의 지속가능한 사용	○	○	○	○	○
인권, 민주주의 법치 및 양성 평등	○	○	○	○	○
이주 및 개발	○		○	○	
포용적 경제개발	○			○	○
평화롭고 포용적인 사회	○			○	○

출처 : Sweden MFA 2021a, 2021b, 2021c, 2022a, 2022b

한편, 지금까지의 발표된 스웨덴의 아시아와 아프리카¹⁶⁾ 지역개발협력전략 주요 지원 분야를 살펴보면 〈표 III-7〉에서 보듯이 아시아의 경우는 ①환경, 기후, 자연자원과 ②인권, 민주주의, 양성평등이 주를 이루고 있으며 전략이 재수립 되더라도 주요 지원 분야가 크게 변화하지 않는 점을 알 수 있다. 아프리카 또한 주요 지원 분야가 ①환경, 기후, 자연자원, ②인권, 민주주의, 양성평등, ③경제통합, 무역 ④평화, 안보 로 일정하게 유지됨을 알 수 있다. 즉 USAID와 마찬가지로 스웨덴도 전략이 개정되더라도 중점적으로 지원했던 영역을 크게 수정하지 않고 일관성을 유지하고 있음을 알 수 있다.

〈표 III-7〉 스웨덴의 아시아 아프리카 지역개발협력전략 주요 지원 분야

우선지원분야	아시아(동남아시아)			아프리카(사하라이남)		
	'05-'09	'10-'15	'16-'21	'02-'06	'10-'15	'16-'21
환경, 기후, 자연자원	○	○	○	○	○	○
인권, 민주주의, 양성평등	○	○	○	○		○
경제통합, 무역				○	○	○
HIV/AIDS	○			○		
연구협력	○					
도시계획, 인프라		○		○		
평화 안보				○	○	○

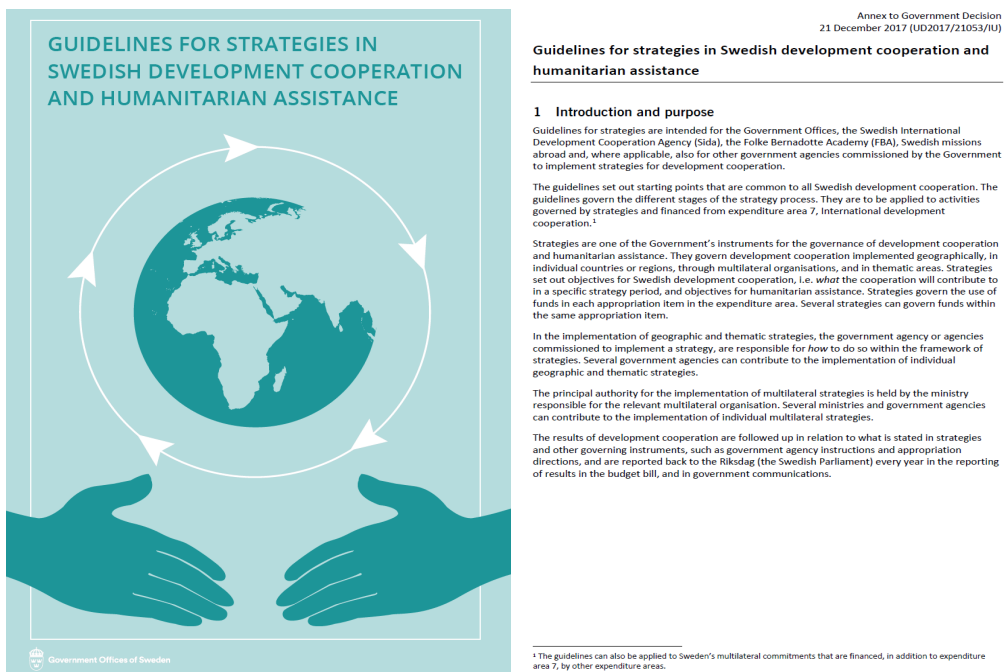
출처 : Sweden MFA 2002, 2005, 2010a, 2010b, 2016a, 2016b

16) 타 지역의 경우는 과거에 수립한 전략을 찾을 수 없어 두 지역만을 분석하였다.

3) 주체, 과정, 평가

스웨덴의 전략 수립 및 이행 절차 또한 [그림 III-3]에서 보는 바와 같이 가이드라인으로 정해져 있다. 첫 번째 단계는 먼저 외교부의 관련 부서가 국제개발부와 협의를 바탕으로 전략 수립을 위한 1~2쪽 정도의 지침(instruction)을 작성하는 것으로 시작된다. 필요하다면 지침 작성에 있어 타 부처, 전략 이행기관, 시민사회, 민간 및 연구 단체 등 폭넓은 이해관계자들과의 자문을 구하기도 한다. 지침에는 △현 상황에 대한 특정 맥락과 의도한 정책 방향, △방향성 및 사업대상 그룹, △시작점에 대한 지침, △리스크에 대한 지침, △전략기간 동안 총 지원액이 포함된다.

[그림 III-4] 스웨덴 개발협력 및 인도적 지원 전략 수립 가이드라인



출처 : Sida 2017, 1-2

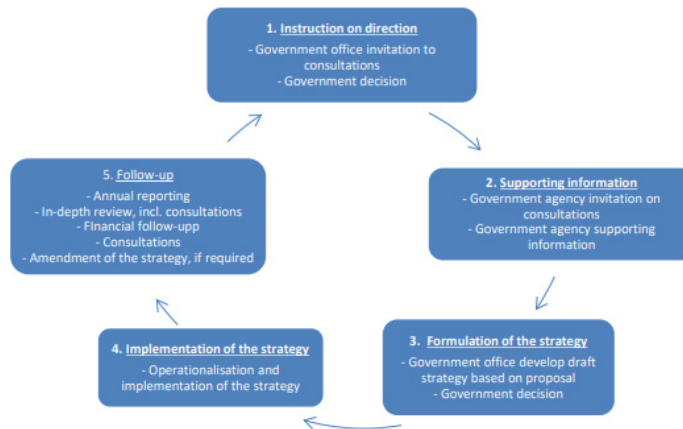
두 번째 단계에서 Sida와 같은 정부기관이 지침을 바탕으로 전략 제안서를 작성하게 되는데, 일반적으로 2개월~4개월의 준비기간을 거친다. 초안 작성을 위해 타 정부기관, 시민사회, 노동조합, 연구단체 등에게 자문을 요청하기도 하고 필요하다면 해외공관을 통한 협력대상국의 의견을 청취하기도 한다. 한편, 지역 및 국가개발협력전략의 경우, 정책문서 등에 나타난 해당 협력국가의 우선순위가 전략의 방향성을 잡는 시발점이 된다. 총 15~20페이지 분량의 제안서에는 △전략 목표 제안, △목표 달성을 위한 사업 목록 제시(다면적 빈곤 양상 분석 결과 포함), 협력국 개발

우선순위, 다른 공여 행위자에 대한 정보, △사업에 5가지 통합적 관점(빈곤, 인권, 성평등, 환경 및 기후, 분쟁)이 어떻게 반영되었는지에 대한 간략한 서술, △타 전략과 연계하여 발생가능한 시너지 예측, △위험 및 기회 분석, △이행 조건에 대한 간략 서술과 모니터링 및 학습 계획이 담긴다.

이후 지침과 제안서를 바탕으로 외교부가 전략을 작성 및 입안한다. 전략문서에는 △목적(purpose), △기간, △지원규모, △특정 목표(specific objectives), △맥락, △사업에 대한 가이드라인(고려사항, 우선순위 및 제한사항, 모니터링 및 후속조치)이 제시된다. 필요한 경우, 양자 전략은 해당국가의 국가개발계획과 관련성이 있으면 EU 공동 프로그래밍에 맞춰 조정되기도 하며, 가능한 경우에는 EU 공동전략으로 대체하기도 한다. 지역개발협력전략과 주제별 전략의 경우는 해당 전략 이행 기간 동안 투입하는 총 예산금액과 예산항목이 문서 내에 포함된다. 전략 채택 후에는 Sida, FBA, 기타 정부기관이 전략 이행을 위임받는다. 이러한 전략 수립 절차는 [그림 III-4]를 참고한다.

전략 이행에 대한 모니터링과 평가는 전략 이행 기관에서 제출하는 연차보고서와 심층검토보고서(in-depth report)를 통해 이루어진다. 신규 전략이라면 첫 연차보고서는 종료된 기존 전략 결과 요약과 신규 전략의 기반이 된 변화이론, 중점 고려사항, 향후 전략 이행 계획이 포함된다. 이어지는 연차보고서에서는 전략목표와 관련된 활동의 결과, 분석 및 평가, 이행환경의 변화, 변화이론 수정 등에 대한 내용이 담긴다. 그리고 전략 기한 종료 바로 전년도 연차보고서는 전략의 전체 이행과정 및 결과를 정리하고 차기 전략에 대한 제안을 도출하는 심층검토보고서의 성격을 띤다. 필요한 경우, 관련 정부기관, 시민사회, 노동조합, 연구단체, 해외공관을 통한 협력 대상국과의 협의를 진행한다. 이 심층검토보고서에는 △목표달성에 대한 설명 및 분석, △변화에 대한 스웨덴의 기여, △다섯 가지 통합적 관점의 반영 여부, △상황변화에 대한 분석, △전략 실행에서 효과/비효과적인 부분에 대한 분석과 문제해결을 위해 시도한 방법, △차후 전략에 대한 제언 사항, △모니터링 및 평가, 중간 검토, 포트폴리오 분석 등을 통해 얻은 결론이 포함된다.

[그림 III-5] 지역 및 국별개발협력전략 수립 및 이행 절차



출처 : Sida 2017, 5

4) 국가개발협력전략과의 연계

스웨덴의 5개 지역개발협력전략은 국가개발협력전략과 같은 준위의 전략이다(Trulsson 2023). 아래 <표 III-8>은 각 지역별로 국가개발협력전략이 있는 나라를 표시한 것이다. 그리고 지원국가로 명기되어 있지 않는 국가에 대해서 지역개발협력전략을 세워 협력사업을 진행하고 있는 것을 확인할 수 있었다(Trulsson 2023). 즉 USAID와 유사하게 국가개발협력전략을 보유하지 않고 사무소도 없는 국가들을 지역적으로 묶어 지원하는 방법으로 지역개발협력전략을 활용하고 있는 것이다. 한편, 가이드라인에서는 양자틀에서 진행되는 국가별 사업과 주제별 전략에 의해 지역에서 진행되는 사업이 전체적인 관점에서 모색될 것임을 언급하고 있어 국가 차원의 전략과 지역 차원의 전략 이행의 상호 조정의 필요성을 인식하고 있음을 알 수 있다.

<표 III-8> 스웨덴 개발협력 대상 지역 및 지원 국가

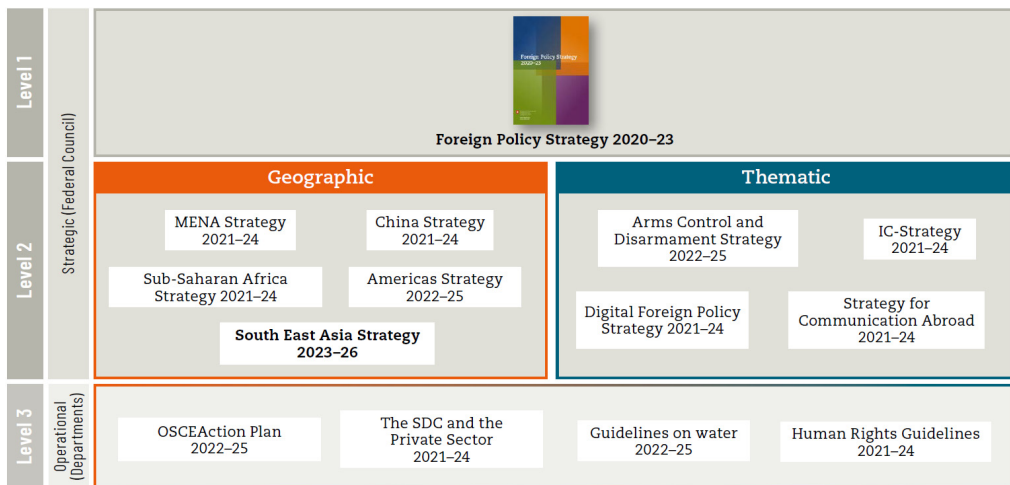
지역	지원 국가
아프리카	부르키나파소, 카메룬, 중앙아프리카공화국, 차드, DR 콩고, 에티오피아, 케냐, 라이베리아, 말리, 모잠비크, 니제르, 나이지리아, 르완다, 소말리아, 남수단, 수단, 탄자니아, 우간다, 잠비아, 짐바브웨
아시아	아프가니스탄, 방글라데시, 캄보디아, 미얀마
서발칸	알바니아, 아르메니아, 벨라루스, 보스니아 헤르체코비나, 그루지야, 코소보, 몰도바, 북마케도니아, 러시아, 세르비아, 튀르키예, 우크라이나
라틴	볼리비아, 콜롬비아, 쿠바, 과테말라, 베네수엘라
중동북아	이라크, 팔레스타인, 시리아, 예멘

출처 : Sida n.d.

4. 스위스 SDC

스위스의 개발협력 관련 전략문서 체계를 살펴보면 [그림 III-5]에서 보는 바와 같이 제일 상위 전략문서는 외교전략 2020-2023 임을 알 수 있다. 이 문서 하위에는 다섯 개의 지역 외교 전략과 네 개의 주제별 전략이 있다. 그리고 지역 외교 전략과 스위스 국제협력전략 (IC Strategy 2021-2024)¹⁷⁾ 즉 SDC의 기관최상위 전략은 같은 준위이다. SDC는 국제협력전략 하위에 주제별협력전략과 국가개발협력전략, 지역개발협력전략을 보유하고 있다. 그리고 이 세 전략문서는 모두 같은 준위의 문서이다.

[그림 III-6] 스위스 단계별 전략 체계



출처 : Swiss FDFA 2022

1) 지역개발협력전략 수립 역사

OECD(2005b)는 스위스가 2002-2006의 기간에 이행할 메콩지역 대상 두 번째 프로그램을 수립했다고 언급하였으며, 해당 지역에는 캄보디아, 라오스, 미얀마, 태국, 베트남이 포함되어 있다고 설명하고 있다. 따라서 SDC는 1990년 후반에서 2000년 초반 사이에 지역개발협력전략을 처음 세운 것으로 추측된다.

17) 이 전략에서 정한 네 가지 목표는 ①지속가능한 경제성장, 시장개발 및 양질의 일자리 창출, ②기후변화 영향 대응 및 자연자원의 지속가능한 관리, ③인명구조, 양질의 교육 및 의료 서비스 보장, 강제 및 비정규 이주 원인해결 ④평화, 법치 및 양성평등 증진이다(FDFA and EAER(SECO) 2020).

2) 목적 및 내용

SDC의 지역개발협력전략 문서는 △지역 환경 분석, △스위스의 외교정책목표, △스위스의 과거 지원 결과로부터의 시사점, △현 전략에 대한 합의, △현 전략의 목적, 프로그램 관리 및 이행, △조정 및 모니터링 순서의 목차로 구성되어 있다. 전략 수립 가이드라인을 보유하고 있어서 통일된 구성을 이루고 있는 것으로 보인다.

각 지역개발협력전략 문서를 살펴보면 SDC가 지역개발협력전략을 세우는 목적이 명확하게 드러난다(표 III-9 참조). 첫째, 스위스의 경제적 외교적 이해관계를 달성하기 위해서 외교정책을 지원하기 위함이다. 예를 들어, 중동 지역개발협력전략을 살펴보면 스위스와 해당 지역이 거리 상 가까워 이 지역에서 자주 발생하는 분쟁의 여파가 스위스에 미치는 것을 우려하고 있음을 언급하며 난민 지원을 전략 전체의 목적으로 가져가고 있다. 남 코카서스, 메콩, 남아프리카, 아프리카 뿔 지역개발협력전략 또한 유사한 목적을 가지고 있다. 지역개발협력전략을 세우는 두 번째 목적은 지역공공재를 제공하기 위함이다. 중앙아시아 지역의 경우는 물이라는 공공재를 어떻게 여러 국가들이 협력하여 관리할 것인가에 초점을 맞춰서 해당 지역개발협력전략을 수립하였다.

〈표 III-9〉 스위스 SDC 지역개발협력전략 수립 배경 및 개발목표

지 역	수립 배경 및 개발목표
중동 '19-'22	• 분쟁의 규모와 거리상의 가까움으로 인하여 이 지역의 안정유지에 스위스의 큰 이해관계가 존재하기에 난민 지원에 기여하고 있음. 개발목표 (보호와이주, 소득과교육, 분쟁방지와평화장려, 물과 위생) ① 분쟁에 영향을 받은 취약계층이 안전하고 존엄이 있는 곳에 거주하며 기본적 권리를 누릴 수 있도록 함. ② 분쟁에 영향받은 취약계층(아이와 청소년)이 양질의 의무교육을 받고, 청년과 취약계층 가족이 적절한 수입의 기회를 갖도록 함. ③ 분쟁이 예방되고 관리되고 평화롭게 해결되도록 함. ④ 지역의 사업대상 인구가 물부족, 수인성질병, 물관련 분쟁 및 관리로부터 덜 취약하도록 함.
남 코카서스 '22-'25	• 스위스와 거리상 가깝게 위치한 지역이라 해당 지역의 평화와 안정을 추구하는 것에 스위스의 명확한 이해관계가 있음. • 해당 지역이 평화를 유지하고 국가 간 경제통합이 이루어지면 스위스 기업에게 있어서 큰 시장과 투자 기회가 열리는 것임. • 또한 해당 지역의 평화 유지가 스위스로 관을 통해 들어오는 석유와 가스 이동을 안전하게 보장하여 스위스 에너지 안보에 기여함. 개발목표(시민참여장려, 민주주의와 공공기관, 경제개발과 양질의 일자리, 기후 회복탄력성과 지속 가능한 자원관리) ① 남 코카서스의 NGO와 시민들이 국가 정책 대화, 의사결정과정에 참여하도록 함. ② 아르메니아, 아제르바이잔, 그루지아의 중앙 및 지방 공공기관이 효과적이고, 포용적이며, 책임감 있게 변화하며 인권과 법치를 따르도록 함 ③ 아르메니아, 아제르바이잔, 그루지아의 중소기업, 지방 생산자가 적절한 비즈니스 환경에서

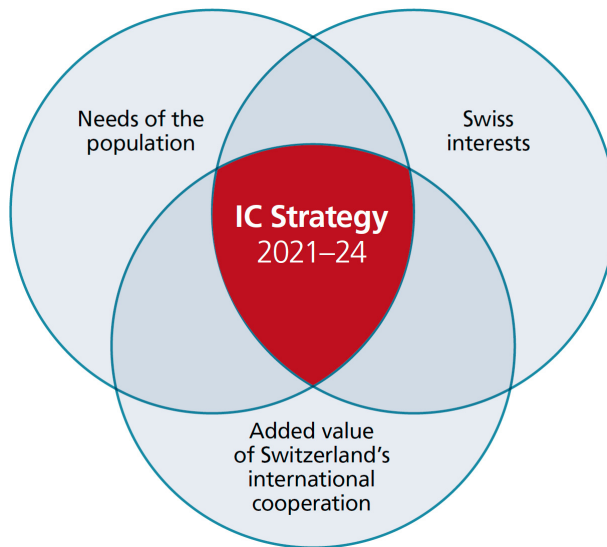
지 역	수립 배경 및 개발목표
	사업을 운영하고, 훈련된 노동력, 다양한 시장과 서비스, 금융서비스로부터 혜택을 받아 소득을 내고 고용을 일으키게 함. ④ 아르메니아, 아제르바이잔, 그루지야의 중앙 및 지방 정부, 시민사회, 학계, 민간부문이 환경 관련 성과를 개선하도록 함. (기후행동, 지속가능한 자원관리, 지역 플랫폼을 통한 지식 공유와 참여 등을 통해)
중앙아시아 '22-'25	• 스위스 외교정책 20-23과 국제협력전략 21-24에 따라 스위스의 중앙아시아에 대한 지원은 국경 간 물관리라는 통합적이며 지역적 접근법, 경제협력강화, 거버넌스 촉진 등을 통해 해당 지역의 경제사회 민주주의 발전에 기여하는 것에 초점이 맞춰져 있음. 개발목적(물 인프라 및 기후변화, 거버넌스 인권 및 기본서비스, 포용적이고 지속가능한 경제개발) ① 중앙 아시아국가가 유역접근법으로 물자원을 관리할 수 있도록 상호 협력하고 증거를 활용하고 정확한 단계를 밟도록 함. ② 책임성있고 대응성있는 공공기관이 시민사회 및 민간과 대화하여 고품질의 기본서비스를 제공하고 사람들이 의사결정에 참여할 수 있도록 함. ③ 경쟁적이고 환경친화적인 중소기업, 기타 공공 및 민간 고용주들이 양질의 일자리를 제공하고 소득창출기회를 제공하도록 함.
메콩 '22-'25	• 지역의 평화, 안정, 민주주의를 옹호하며, 그 이유는 이러한 조건이 스위스 기업에게 비즈니스 하기 좋은 환경을 구축하기 때문임. 개발목표(포용적 경제개발, 기후변화와 자연자원관리, 거버넌스와 시민참여) ① 메콩지역 사람들(특히 캄보디아와 라오스의 청년과 여성, 차별받는 그룹)이 더 나은 일자리와 소득을 얻고 경제적 위기에 회복탄력성을 갖추도록 함. ② 메콩지역 사람들(특히 캄보디아와 라오스의 청년과 여성, 차별받는 그룹)이 기후변화와 재해에 더 회복탄력성을 갖도록 하고, 자연자원에 안정되고 동등한 접근을 할 수 있으며 지속가능하게 관리할 수 있도록 함. ③ 메콩지역 사람들(특히 캄보디아와 라오스의 청년과 여성, 차별받는 그룹)이 대응성있는 공공서비스로부터 혜택을 받고 중앙 및 지방 정부 거버넌스에 적극적으로 참여하도록 함.
남아프리카 (짐바브웨, 잠비아) '23-'26	• 이 지역의 안정과 분쟁 예방에 초점을 맞추고 있으며 그 이유는 이 지역에서 활동하는 스위스 기업이 있기 때문임. • 짐바브웨의 경우는 스위스가 유럽국가 중 투자액이 가장 큰 국가이며 잠비아에는 자연자원의 가공과 상품화와 관련된 기업들이 활동하고 있음. 개발목표(식량안보와 소득, 보건과 회복탄력성, 참여적 포용적 거버넌스) ① 농촌 및 도시의 빈민(청년과 여성) 기회를 포착하여 개선된 식량안보 및 예측가능하고 더 높은 수익을 얻도록 함. ② 양질의 서비스 제공과 충격에 대응하는 시스템이 보건과 회복탄력성을 개선함. ③ 시민사회와 정부기관이 좀 더 책임성있고 참여적이며 포용적인 거버넌스에 참여함.
아프리카 볼 '22-'25	• 스위스의 아프리카 정책 2020-2023에 맞춰 수립된 것임. • 상품 무역 허브 국가인 스위스는 수출 의존도가 높아 수에즈 운하를 통해 인도양과 지중해를 잇는 짧은 해상 물류 루트의 안정성 확보가 매우 중요한 문제임. • 그러나 이 지역이 소말리아 해적의 주 활동 지역이며 소말리아 내전은 더 많은 사람들을 해적으로 내몰고 있어 소말리아 지역의 안정성 확보를 위해 노력하고 있음. 개발목표(거버넌스, 식량안보, 보건, 이주와보호) ① 더 포용적인 정치적 안정과 상향식 국가 수립 과정을 통해 화해와 책임성을 촉진하고 사회적 계약을 개선하는데 기여함. ② 농촌 및 도시 외곽 유목사회가 기후회복탄력성 있고 지속가능한 생계수단을 갖도록 함.

지 역	수립 배경 및 개발목표
	③ 강화된 의료 시스템이 기본의료서비스에 더 나은 접근과 품질을 제공하도록 함. ④ 강제 이주로 영향받은 지역사회와 취약한 상황에 놓인 이민자들이 보호받고 내구성 있는 해법을 통해 자립을 얻고 포용적이며 지속가능한 통합을 이룸.
중앙 아메리카 '22-'24	- 스위스의 이 지역개발협력전략이 출구전략이긴 하나 외교전략과 지역외교전략의 목적에 기반한 지원을 진행할 예정임. 개발목표(거버넌스와법치, 고용과 포용적경제개발, 기후변화와 재난위험경감 및 자연자원) - 스위스는 포용적 거버넌스와 정치·시민·경제·사회·문화적 권리 존중에 초점을 맞춘 법치 강화에 기여함. - 스위스는 다분야논의, 다자이해관계자 플랫폼 강화에 기여하며, 경제·사회·문화적 권리와 경제·사회적 포용을 존중하는 공유 건버너스 하에 영토 내 경제개발을 촉진하는 활동을 이끔. - 자연자원의 지속가능하고 평등한 관리 안에서 거버넌스 강화를 통해 취약한 인구가 자신들의 기후변화 및 재해 회복탄력성을 증가시킴.

출처 : SDC, FDFA and FDJP(SEM) 2019, SDC 2022a, SDC 2022b, SDC and FDFA 2022, SDC, FDFA and FDJP(SEM) 2022, SEC and EAER(SECO) 2022, SDC, EAER(SECO) and FDFA(STS) 2022

실제로 스위스의 국제협력전략 문서를 보면 [그림 III-6]과 같이 스위스의 이익을 고려한 개발협력을 표방하고 있는 것을 확인할 수 있다.

[그림 III-6] 스위스 국제협력 전략적 접근을 위한 세 가지 기준



출처 : SDC 2021, 7

한편, 스위스의 기존 차수 지역개발협력전략과 현재 전략의 개발목표를 비교해 보면 <표 III-10>에서 보는 바와 같이 대부분의 지역이 기존 차수의 목표를 표현만 달리하여 그대로 유지한 것을 알 수 있다. 즉, USAID와 Sida와 마찬가지로 SDC 또한 전략이 개정되어도 지원의 방향성이 바뀌지 않고 일관되게 유지되고 있는 것이다.

<표 III-10> SDC 지역개발협력전략의 개발목표 내용 변화

지역	현재 ('19-'22/'22-'25)	기존('15-'18/'17-'21)
중동	① 분쟁 취약계층 보호와 이주 ② 분쟁 취약계층 소득과 교육 ③ 분쟁 방지와 평화 장려 ④ 물과 위생	① 분쟁 취약계층의 서비스 접근성 개선, 재해위험 대비 대응 재할 지원 ② 인권 존중 및 취약계층(실향민, 난민, 이주민) 보호 ③ 효율적 물 사용 및 통합 수자원 관리, 물 관련 재해 위험 완화
남코카서스	① 시민참여장려 ② 민주주의와 공공기관 ③ 경제개발과 양질의 일자리 ④ 기후회복탄력성과 지속가능한 자원관리	① 외부의 경제 정치 자연재해 충격에 대처 ② 포용적인 경제개발 ③ 민주적이며 합법적인 제도 개발 ④ 평화 및 인간안보 증진
중앙아시아	① 물 인프라 및 기후변화 ② 거버넌스 인권 및 기본서비스 ③ 포용적 지속가능한 경제개발	① 물 인프라 및 기후변화 ② 거버넌스 제도 및 분권화 ③ 고용 및 경제개발 ④ 보건 ⑤ 재해위험경감
메콩	① 포용적 경제개발 ② 기후변화와 자연자원관리 ③ 거버넌스와 시민참여	① 국경간 거버넌스 개선 ② 비숙련 노동자들의 안전한 근무조건 및 고용 접근성 개선 ③ 책임감 있는 토지 및 산림 거버넌스
남아프리카	① 식량안보와 소득 ② 보건과 회복탄력성 ③ 참여적 포용적 거버넌스	① 식량 안보의 회복탄력성 개선 ② 청소년의 신규 HIV 감염 감소
아프리카볼	① 굶거버넌스 ② 식량안보 ③ 보건 ④ 이주와 보호	① 거버넌스 ② 식량안보 ③ 보건 ④ 이주와 보호
중앙아메리카	① 거버넌스와 법치 ② 고용과 포용적 경제개발 ③ 기후변화와 재난위험경감 및 자연자원 관리	① 거버넌스 및 법치주의(취약계층, 여성, 청소년, 소수민족의 권리 증진) ② 고용 및 포용적 경제개발 ③ 기후변화 및 기타 자연위협에 대한 취약계층 회복 탄력성 강화, 자연자원의 지속가능한 관리, 자원 관련 분쟁 해결

출처 : SDC and FDFA 2015, SDC, FDFA and EAER(SECO) 2017, SEC and EAER(SECO) 2017, SDC 2017, SDC 2018a, SDC 2018b, SDC, FDFA and FDJP(SEM) 2018, SDC, FDFA and FDJP(SEM) 2019, SDC 2022a, SDC 2022b, SDC and FDFA 2022, SDC, FDFA and FDJP(SEM) 2022, SEC and EAER(SECO) 2022, SDC, EAER(SECO) and FDFA(STS) 2022

3) 주체, 과정, 평가

SDC는 지역개발협력전략 수립 과정을 설명한 [그림 III-7]과 같은 가이드라인을 보유하고 있다 (SDC 2023). 해당 가이드라인에 따르면 지역개발협력전략은 스위스 외교전략, 지역외교전략 그리고 국제협력전략에 기반을 두고 있어야 한다. 지역개발협력전략은 다섯 페이지 정도 길이의 결정문(decision note)과 최대 아홉 페이지의 성과프레임워크(result framework)로 구성되어 있으며 만약 SDC 이외의 개발협력 관련 업무에 참여하는 외교부 산하조직 또는 연방 정부부처가 있다면 전략문서는 조정도구로써 활용이 된다. 따라서 전략 수립 시 해당 이해관계자들과의 긴밀한 협의를 거쳐 공동으로 수립해야 한다. <표 III-11>은 결정문과 성과프레임워크에 포함되어야 하는 내용을 정리한 표이다.

[그림 III-8] SDC 국가/지역 프로그램 및 주제별 프로그램 수립 가이드선스



SDC guidance cooperation programme and programmatic framework

The cooperation programme (CoPr) and programmatic framework (ProFr) define the programmatic orientation of the Swiss international cooperation. Geographic programmes covering a specific country or region are defined in a CoPr, thematic programmes covering a specific theme are defined in a ProFr. This guidance defines purpose, structure, process of and responsibilities for the preparation of a CoPr or ProFr.

Main expected improvements to current instrument

- The process of preparing a cooperation programme (CoPr) for SDC's country/region of engagement and programmatic framework (ProFr) for SDC's thematic section has been shortened in relation to the time and document size required. This translates into less effort for writing the CoPr and ProFr, and thus frees more time for strategic reflections. The process starts later, focusing on year 4 or last year of its validity respectively.
- Request for a change in duration can be discussed within the annual report discussions in year 3 of a CoPr / ProFr (without submitting a decision note).
- The instrument of the regional guidelines has been abolished and no early note and/or concept note is needed anymore.
- The CoPr / ProFr consists of three products with different objectives:
 - decision note (decision purpose, internal)
 - results framework (monitoring and steering purpose, internal)
 - communication products (communication purpose, external)
- Main two steps for approval: 1) decision note approval by the SDC Directorate with WOGA partners if applicable (in case of joint programmes); and 2) results framework approval by head of geographic section for CoPr or head of thematic division for ProFr.
- The decision note's focus lies on highlighting how the programme is evolving and on which grounds it is adapted/reoriented.
- The results framework is registered in the Results Data Management (RDM) system.
- The CoPr financial planning template has been simplified.
- The communication products present key strategic orientations of the CoPr / ProFr in an easy-to-understand language for the general public.

Underlying assumptions

- Mutual collaboration and support between the different units are expected: the representation (for CoPr) or thematic section (for ProFr) is responsible for leading the process, its finalisation and the early involvement of the concerned units (humanitarian, thematic, geographic, multilateral, WOGA partners).
- Relevant discussions take place early in the process; amount and rounds of comments are reduced.
- The WOGA actors' different organisational setups and ways of working are mutually taken into account throughout the process.
- Complementarities and synergies with other strategic documents have to be ensured: Switzerland's International Cooperation Strategy, FDFA geographic strategies, host countries' and regional plans, SDGs, etc.

Transitional rules and explanations

- Cooperation programme format: cooperation programmes can be presented in either the previous or the new format until 31.12.2023. The most suitable procedure is agreed between the respective division/section and the representation. The new format for CoPr and ProFr will be mandatory as of 01.01.2024.
- The results framework format will be further developed under the lead of the SDC/QA, together with SECO, PHRD and the thematic division.

Imprint

SDC reference document type	B (normative), approved by the Directorate on 17.04.2023
Version	1.0
Date	April 2023
Author	Quality Assurance
Language versions available	English, French

Change log

Version	Date	Change	Author
1.0	April 2023	New guidance due to fit-for-purpose reorganisation	TP Subsidiarity

출처 : SDC 2023b, 1-2

<표 III-11> 결정문과 성과프레임워크에 포함해야하는 내용들

결정문 내 포함해야 하는 내용	성과프레임워크에 포함해야 하는 내용
- 지역적 개발문제 - 스위스의 참여 - 지역개발협력전략 수립의 이유 - 소요예산 - 부속서 (연간 예산 배분안, 포트폴리오, 이사회 회의록)	- 파트너 국가의 개발목표 - 스위스의 기여 (정책목표) - 성과지표, 위험 및 가정

출처 : SDC 2023b

구체적인 수립 과정을 살펴보면 우선 지역사무소가 전체 수립 과정의 주체가 된다. 지역사무소는 기존 전략에 대한 검토를 바탕으로 신규 전략 초안을 제시하고 연방 정부부처와 SDC 내 관련자들을 모두 참여시켜 워크숍을 실시한다. 해당 워크숍에서 논의된 의견을 반영하여 지역사무소는 새로운 결정문을 작성하고 SDC 관련 부서와 연방 정부부처와 다시 논의한다. 파트너 국가와의 논의는 지역사무소의 판단하에 진행되며 여기에는 파트너국 정부, 시민사회, 스위스 NGO, 타 공여기관, 다자기구 등이 포함된다. 이렇게 관련 이해관계자와의 논의가 완료된 최종 결정문은 승인을 위해 SDC 이사회에 제출된다. 타 부처와 관련이 되어 있다면 승인 과정에 해당 부처도 참여해야 한다. 이사회의 승인이 완료되면 지역사무소는 결정문에 맞춰 성과프레임워크를 준비한다. 성과 프레임워크를 수립하는 과정에서 필요하면 SDC 관련 부처 및 연방 정부부처와 워크숍을 실시한다. 최종 성과프레임워크는 성과데이터관리(Result Data Management, 이하 RDM) 시스템에 입력된다. 한편 지역사무소는 승인된 전략의 외부 공개를 위해 커뮤니케이션 자료를 만들어서 제공한다.

전략 수립 과정이 완료되면 지역사무소는 해당 전략을 실행하고 정의된 목표와 결과를 달성할 책임이 있다. 이를 위한 모니터링 시스템을 구축해야 하는데 이때 사무소는 SDC의 프로그램 모니터링 방법이 안내된 여러 핸드북을 참고하고 있다. 모니터링의 결과는 RDM에 입력된 성과 프레임워크에 업데이트된다. 지역사무소는 전략 이행 진척 여부를 확인할 수 있도록 연차보고서를 작성하여 제출해야 한다. 만약 전략 수정에 대한 의견이 있다면 지역사무소는 해당 내용을 연차 보고서에 설명해야 한다. 전략에 대한 중간평가는 전략 종료 전년도에 실시하며 평가 형태는 SDC 관련 부서와 관련 연방 정부부처와 논의하여 정하는 것으로 한다. 두 가지 형태로 진행될 수 있는데 내부 자체 평가를 하거나 외부독립평가자와 내부직원이 팀을 이뤄 평가할 수 있다.

4) 국가개발협력전략과의 연계

SDC는 지역개발협력전략과 국가개발협력전략이 같은 준위로 두 전략 사이의 연계를 고려할 필요가 없는 상황이다. 국가개발협력전략과 지역개발협력전략이 겹치지 않으며 지역개발협력 전략은 지역이라고 보기보다는 지역적 개발이슈를 다루는 다국가개발협력전략이라고 간주해야 한다.

〈표 III-12〉 스위스는 지역 구분 및 관할 국가

지 역	관할 국가
중동	시리아, 레바논, 요르단, 이라크
남 코카서스	그루지야, 아르메니아, 아제르바이잔
중앙아시아	키르기스스탄, 타지키스탄, 우즈베키스탄
메콩	캄보디아, 라오스
남아프리카	짐바브웨, 잠비아
아프리카 뿔	소말리아, 에티오피아, 케냐
아프리카 대호수	르완다, 브룬디, DR콩고
중앙 아메리카	니카라과, 온두라스

출처 : SDC n.d.

5. 소결

지금까지 공여기관 네 곳의 지역개발협력전략 수립의 역사, 목적, 내용, 주체, 과정, 평가, 국가 개발협력전략과의 연계에 대해 알아보았다. 그리고 중요한 시사점 다섯 가지를 확인할 수 있었다. 첫째, 전략을 이행할 주체가 전략을 수립한다는 것이다. 스웨덴은 외교부가 수립하고 Sida가 이행한다는 다른 점이 있으나 지역개발협력전략을 이행하는 Sida 지역사무소가 초안 작성을 담당한다. 둘째, 프랑스 AFD를 제외한 나머지 기관 모두 지역개발협력전략과 국가개발협력 전략을 같은 준위에 두고 상호 보완하여 활용하고 있다는 점이다. 즉, 지역개발협력전략을 수립 하여 사무소가 없는 국가를 묶어서 지원하기 위한 도구로 활용하거나, 양자 협력으로 할 수 없는 지역협력체와의 협력을 지역개발협력전략을 통해 이행하고 있다. 셋째, 전략을 수립하기 위한 공식적인 가이드라인을 보유하고 있으며 해당 문서를 관리하고 있다. 넷째, 전략에 대한 평가는 전략 수행 주체가 작성하는 연차보고서를 활용한다는 것이다. 그리고 마지막으로 지역개발협력 전략을 수립하는 목적이 구체적으로 드러나 있으며 그 내용은 스웨덴을 제외하고 나머지 모든 국가가 지역공공재를 제공하기 위함이거나 공여국의 정치·경제·외교적 이해관계를 추구하기 위함이라는 것이다. 이러한 점들은 향후 KOICA가 지역개발협력전략을 신규 수립하거나 개정 하는데 다양한 시사점을 제공할 수 있을 것으로 보인다.

〈표 III-13〉 공여기관의 지역개발협력전략 상호 비교

	미국 USAID	프랑스 AFD	스웨덴 Sida	스위스 SDC
전략 수립 주체	기관(지역사무소)	기관(지역사무소)	외교부	외교부/SDC
전략의 준위	국별전략과 동일	국별전략의 상위	국별전략과 동일	국별전략과 동일
목적	지역공공재 제공, 정치·경제·외교적 이익 추구, 사무소 부재 국가 지원, 미국의 안보	지역공공재 제공, 지역협력체와 협업, 정치·경제·외교적 이익 추구	스웨덴의 개발프레임워크 달성 도구, 예산 집행의 가이드라인	경제·외교적 이익 추구, 지역공공재 제공
이행 주체	지역사무소	지역사무소	Sida, FBA	지역사무소
이행 예산	있음	없음	있음	있음
전략 평가	포트폴리오 평가, 중간점검을 통해 평가	연차보고서를 통해 평가	연차보고서와 심층검토보고서를 통해 평가	연차보고서를 통해 평가
국별전략과의 연계 & 조화	일부 고려	국별전략이 하위 문서이므로 일치 및 조정 필요	일부 고려	고려 안 함
수립 가이드라인	있음	있음	있음	있음

IV. KOICA의 지역개발협력전략

1. KOICA의 지역개발협력전략 현황

KOICA의 최상위 경영전략은 중장기 경영목표(2022-2026)이다, 그리고 중장기 경영목표를 달성하기 위해 하위 사업전략으로 지역개발협력전략, 국가지원계획(CP), 분야별 중기전략 등을 수립하여 이행하고 있다. 또한 중장기 경영목표의 점검수단으로 기관장 성과계획서를 3년 단위로 운용하고 있다. CP는 KOICA의 최상위 국별지원전략으로 2019년에 처음 시작되어 매년 수립하고 있으며 2023년 6월 CP 개정을 완료했다. KOICA는 CP를 통해 전략과 사업간 연계 및 성과관리체계를 강화하고, 대내외 파트너를 대상으로 주요 전략자료를 공개하고 있다. CP는 국영문 및 프랑스어, 스페인어, 러시아어, 아랍어로 제작되어 배포된다. 주요 내용으로 △국가별 전략 목표, △협력국에 대한 한국 정부 정책, △CP 프로그램 및 서브프로그램, △성과지표, △중기 재원이 포함되어 있다. 현재 KOICA가 수립한 지역개발협력전략은 CP를 포괄하는 상위 개념의 전략문서이다(글 상자 IV-1 참조).

〈글 상자 IV-1〉 KOICA 전략문서 계층 구조

-
- 신남방북방 정책, 인도태평양 전략, 한-아프리카 협력 프레임워크 등
 - ↳ 아프리카 개발협력전략 (기간 표기 없음)
 - ↳ 국가협력전략 (Country Partnership Strategy)
 - ↳ KOICA 중장기경영목표
 - ↳ KOICA 지역개발협력전략
 - ↳ KOICA 국가지원계획(CP)
-

1) 역사

KOICA가 처음으로 수립한 지역개발협력전략은 2006년 제1차 한-아프리카 포럼의 결과문서인 ‘아프리카 개발을 위한 한국의 이니셔티브(2006-2008)’의 후속 조치로 만든 ‘대 아프리카 지원 계획안(2006-2008)’이라고 할 수 있다. 2006년 제1차 포럼부터 2022년 제5차 포럼에 이르기 까지 발표된 결과문서를 보면 정부차원의 대 아프리카 외교전략이라고 여길 수 있는 문서들이 발표되었다. ‘아프리카 개발을 위한 한국의 이니셔티브(2006-2008)’, ‘한-아프리카 개발협력 기본구상(2009-2012)’, ‘행동계획(2013-2015)’, ‘협력프레임워크(2017-2021)’, ‘협력프레임워크

(2022-2026)'이 그것들이다. 그리고 KOICA는 1차에 이어 2차, 3차 포럼의 결과문서를 이행하기 위해 '대 아프리카 지원정책안(2008-2010)', '대 아프리카 지역전략 Hope WITH Africa (2012-2015)'을 수립하였다. 이후 KOICA는 중남미 지역을 중심으로 '성과중심 사업 발굴 및 추진을 위한 KOICA 대중남미 협력전략(2019-2020)'을 수립하였다. 그러나 앞서 언급한 세 개의 아프리카 지원전략문서와 이 중남미 협력전략문서는 전략이라기 보다는 사업발굴 가이드라인의 성격이 강하다. 그래서 문서 내에도 전략 이행에 대한 모니터링 및 평가가 거의 언급되어 있지 않다. 이후 문재인 정부 시절 수립한 신남방정책¹⁸⁾과 신북방정책¹⁹⁾을 개발협력 관점에서 이행하기 위해 KOICA는 '신남방 ODA전략 이행계획(2019-2023)'과 '신북방정책 ODA 이행계획(2020-2025)'이라는 지역개발협력전략을 수립하였다. 그리고 뒤를 이어 '대 서남아지역 ODA 이행계획(2020-2025)'이 수립되었다. 한편, 아프리카지역은 '대 아프리카 지역전략 Hope WITH Africa(2012-2015)' 이후 후속 전략이 없다가 2020년 '대 아프리카 지역협력전략(2020-2024)'이 수립되었다. 더불어 중동북아프리카지역 협력전략(2022-2026)과 중남미지역 협력전략(2020-2024, 2023-2027)도 수립되었다. 문서가 지원계획안, 지원정책안, 이행계획 등 다양한 제목으로 변화하며, 최종적으로 전략이라 붙여졌지만 실제로 전략문서를 들여다 보면 이행이 수반되는 전략이라기보다 해당 지역의 지원 방향을 제시하는 가이드라인 정도로 볼 수 있다.

2) 목적 및 내용

KOICA의 지역개발협력전략 문서를 살펴보면 짧게는 10페이지부터 길게는 182페이지까지 다양하다. 목차를 살펴보면 신남방, 신북방, 서남아 전략은 △추진개요, △환경분석, △해당지역 ODA 이행계획, △세부 프로그램별 추진방안으로 구성되어 있어 일관된 문서 형태를 가져가고 있다. 외부 용역을 통해 수립된 중남미, 아프리카, 중동북아 개발협력전략 또한 △전략 수립 배경 및 의의, △해당 지역의 환경분석, △향후 KOICA의 지원 방향 등 유사한 내용을 담고 있으나 서사 구조 및 내용의 깊이에 있어서 지역별로 차이점을 보인다. 특히 KOICA의 지원 방향 부분은 내부직원이 작성한 전략문서의 경우는 구체적인 사업명까지 제시되어 있으나 외부 용역으로 통해 작성된 문서의 경우는 지원 분야 또는 프로그램 정도까지만 언급되어 있어 실행 측면의 내용이 상대적으로 빈약한 상황이다.

18) 신남방전략은 아세안과 인도 등 신남방국가들과 정치·경제·사회·문화 등 폭넓은 분야에서 주변 4강(미국, 중국, 일본, 러시아)과 유사한 수준으로 관계를 강화해 한반도를 넘어 동아시아 및 전 세계 공동번영과 평화를 실현하고자 하는 문재인 정부의 외교정책이다.

19) 신북방정책은 평화를 기반으로 유라시아 국가와의 협력을 강화하는 대륙전략으로 문재인 전 대통령이 2017년 9월 제3회 동방경제포럼에서 발표하였다.

KOICA의 지역개발협력전략 수립 배경을 살펴보면, USAID와 AFD의 지역개발협력전략에서 나타나는 목적과는 구별되는 차이점이 있는 것을 알 수 있다. USAID와 AFD의 경우는 자국의 경제·정치·외교적 이해관계 추구, 지역공공재 제공, 지역협력체와의 협업, 안보위협에 대응 등이 지역개발협력전략 수립 목적이었다. 그러나 KOICA의 경우는 지역별로 기후변화 대응이라는 공공재 제공의 목적도 일부 가지고 있지만, 정부 정책에 부응하기 위한 목적이거나 KOICA 내부의 상위 정책과 연계하기 위한 목적이 가장 큼을 알 수 있다. 하지만 KOICA의 최상위 전략인 중장기 경영목표의 어떤 부분과 연계되어 있는지 구체적으로 제시되어 있지는 않다. 또한 하위 문서인 CP에도 지역개발협력전략이 CP와 연계되었다는 내용이 언급되어 있지 않다. KOICA의 지역개발협력전략은 전략문서라기보다는 국가사무소가 사업을 발굴하기에 앞서 준수해야 하는 가이드라인의 성격이 강하다(기획조정실, 사업전략기획실 2023). 실제로 중남미 전략 2019-2020의 경우는 본부 지역실에서 전략 수립 후 국가사무소에 해당 문서를 공유하면서 사업발굴에 활용해달라는 안내를 전달하였다.

〈표 IV-1〉 지역개발협력전략 수립 배경 및 개발목표

전략	전략 수립 배경 및 개발목표
신남방 2019-2023	• 정부 ‘신남방정책’과 외교부 ‘신남방 ODA 추진전략’의 이행을 위한 세부 실행방안 마련 필요 • 양자사업 보완을 위한 ASEAN 차원의 지역적 지원 전략 필요 • ASEAN 지역 내 한국의 차별성 있는 ODA 추진 필요 〈개발목표〉 ① 포용적 개발을 위한 디지털 파트너십 ② 더 나은 미래를 위한 고등교육 ③ 포용적이고 지속가능한 농촌개발 ④ 자연과 사람이 함께하는 스마트한 도시개발 ⑤ 균형성장을 견인하는 포용적 교통
신북방 2020-2025	• 정부국정과제 98. 동북아플러스 책임공동체 형성의 중심축인 신북방정책의 구현을 위한 구체 실행방안 마련 필요 • 신북방 협력국의 지속가능한 평화, 공존, 번영을 견인할 핵심 개발과제에 대한 지원 필요 • 신북방정책 협력국 대상 ODA 시그니처 성과 도출 필요 〈개발목표〉 ① 지속가능한 성장과 삶의 질 향상을 위한 거버넌스 ② 포용적이고 지속가능한 농촌개발 ③ 균형 성장을 위한 취창업/고등교육 ④ 기후변화를 줄이는 에너지, 교통물류, 인간 정주환경 효율화
서남아 2020-2025	• 서남아 지역개발수요에 부응하는 ODA 추진 - 정부가 신남방정책의 연장선상에서 서남아와의 협력 추진 중 • 중점 프로그램 선택, 집중을 통한 협력성과제고 〈개발목표〉 ① 균형성장을 위한 취약계층 기본권 보장 ② 사회통합, 평화정착을 위한 거버넌스 증진

전략	전략 수립 배경 및 개발목표
	③ 미래 성장을 위한 기술인력 양성 및 산업기반 구축 ④ 기후변화 대응을 위한 지속가능한 농촌개발
아프리카 2020~2024	• 제1차 협력전략(2012~2015)수립 이후 아프리카 지역 변화 반영 • KOICA 신경영전략을 반영 하여 각 CP를 수립 〈개발목표〉 ① (북아) 미래역량 개발을 위한 직업기술교육, 행정서비스의 효과성 향상, 기술환경에너지 분야 핵심연구인력 양성 ② (중서) 취약계층을 위한 포용적 교육, 미래역량 개발을 위한 직업기술교육, 식수위생 개선 및 접근성 향상, 양질의 필수모자청소년 보건서비스제공, 지속가능한 농업생산 증대 및 시장성 강화, 행정서비스의 효과성 향상 ③ (동남) 미래역량개발을 위한 직업기술교육, 양질의 필수모자청소년 보건서비스 제공, 기후변화대응 역량 강화, 포용적이고 지속가능한 농촌개발
중동북아 2022~2026	• MENA 지역 내 평화유지, 정세안정을 위한 국제협력 요구 증대 • 정부 ODA 전략과 연계 , MENA 지역 지정학적 특성을 반영한 신규 협력분야 발굴 • 지역내 공통수요를 반영한 통합 성과프레임워크 구축 필요 〈개발목표〉 ① 책임있고 효율적인 행정제도 구축 ② 성장을 위한 기술인력 양성 및 산업기반 구축 ③ 지속가능하고 회복탄력성있는 환경 구축 ④ 취약계층 및 난민의 삶의 질 제고를 위한 사회안전망 구축
중남미 2023~2027	• 중남미 지역 변화 반영-정치지형변화, 포스트코로나 및 소득불평등 현황 심층 분석 필요 • 내부전략과 사업간 연계성 강화 -중장기 경영목표, 분야별 중기전략, 디지털 전환 정책 등과의 연계 〈개발목표〉 ① 취약계층 포용을 위한 사회서비스 향상 ② 디지털 거버넌스 구축을 통한 공공서비스 접근성 향상 ③ 사회회복탄력성 강화 및 리걸거버넌스 강화를 통한 평화구축 ④ 산업경쟁력 강화를 위한 혁신성장 지원 ⑤ 경제인프라 구축을 통한 민간부문 활력 제고 ⑥ 기후변화대응 강화를 위한 기후회복탄력성 향상 ⑦ 삼각협력 확대를 통한 역내 복합위기 공동대응

출처 : 한국국제협력단 2019b, 2020a, 202b, 2020c, 2022, 2023

3) 주체, 과정, 평가

KOICA의 지역개발협력전략 수립 주체는 본부의 지역실이다. 각 지역실이 외부 용역 또는 내부 인력을 동원하여 초안을 만든다. 그러나 수립하는 과정에서 준수해야 하는 내용이 담긴 규정이나 가이드라인은 존재하지 않는다. 이렇게 수립된 지역개발협력전략 이행 주체는 국가사무소라고 되어 있지만, 각 국가사무소는 업무의 초점을 자신들이 수립한 CP 이행에 두고 있다. 한편, 지역개발협력전략 하위 문서인 CP는 수립의 주체가 각 사무소이며 사무소는 공관과 협의를

거친 초안을 작성하여 본부로 송부한다. CP는 현재 사무소에서 진행 중인 사업을 종합해 사업 간 연계성을 체계적으로 설명하는 문서이자, 신규사업 발굴 방향성을 제시하는 근거이다.²⁰⁾ CP의 수립 또는 개정 시 따라야 하는 지침은 SDG프로그램팀에서 배포한다. 본부의 SDG프로그램팀은 각 국가에서 보내온 CP 초안을 취합하고 수정 작업을 거쳐 CP 최종본에 대한 이사장의 결재를 받는다. 이렇게 최종 승인된 CP를 이행하는 것은 수립 주체인 국가사무소이다. CP 수립과 이행 주체가 국가사무소로 같은 것에 비해 지역개발협력전략은 수립과 이행 주체가 같지 않다는 문제점을 가지고 있다. 더 구체적으로 보자면 KOICA는 지역개발협력전략을 이행할 조직이 모호한 상황이다. 이행 주체가 모호하다 보니 어떻게 모니터링 및 평가를 할지 계획도 부재한 상황이다. 신남방과 중동북아 전략만 유일하게 간단한 평가 계획이 언급되어 있긴 하지만 실제로 평가가 시행되지는 않았다. 한편, 신북방은 전략 평가를 위한 모니터링 지표까지 지정하였으나 실제로 실적 데이터를 모으는 실행까지는 이어지지 않은 것으로 파악되었다(유라시아실 2023).

4) 국가개발협력전략과의 연계

지역개발협력전략은 CP의 상위 전략이지만 CP보다 늦게 수립되었다. 원칙적으로는 하위 전략이 상위 전략 방향을 따르는 과정을 거쳐야 한다. 그러나 KOICA의 지역개발협력전략은 상위 전략 임에도 불구하고 수립 순서가 바뀌어 이미 세워진 하위 전략과 연계하는 노력을 시도하였다. 더 구체적으로 얘기하자면 지역개발협력전략은 국가별로 사업성과를 보유하고 있는 상황에서 지금까지 주제별로 살펴보던 개발협력의 성과를 지역별로 묶어 보기 위해서 만들어진 계획-이행-확인(Plan-Do-Check)의 관점에서의 계획문서라고 할 수 있다. 지역개발협력전략을 이행의 전 단계인 계획을 제시하는 문서로 제시함으로써 비어있는 논리적 연계를 확보하고 있는 것이다.

20) 2019년 처음 CP가 도입되었을 때 CP의 정체성은 KOICA의 최상위 국별전략이었으며 따라서 CP에는 국별협력사업 뿐만 아니라 연수, 봉사, 민간협력 사업유형이 모두 포함되어 있었다.

2. 타 기관과의 차이점

지금까지 KOICA의 지역개발협력전략 운영 현황을 살펴보고 타 기관과 비교한 결과, 다음과 같은 차이점이 도출되었다. 첫째, 타 기관은 해당 전략을 이행할 조직 즉, 지역사무소가 전략의 초안을 작성하고 수립의 주체가 되는 반면 KOICA는 지역개발협력전략 수립 주체가 본부의 지역실이라는 점이다. 그러나 지역실은 실무적으로 지역개발협력전략을 이행할 수 없는 조직이며 이행의 의무가 국가사무소에 있으나 대부분의 사무소가 이런 전략문서가 존재한다는 것을 알지 못하고 있었다.

둘째, KOICA는 지역개발협력전략이 CP의 상위 문서이다. 그러나 AFD를 제외한 다른 공여기관은 지역개발협력전략 문서 준위가 국가개발협력전략 문서 준위와 동일하다. 따라서 지역개발협력전략 이행을 위한 사업이 구별되어 존재하며, 이러한 사업들은 대부분 국가개발협력전략으로 다룰 수 없는 영역이다. 대표적으로 초국가적 개발문제 해결을 통한 지역공공재 제공과 지역경제협력체와의 협력이 그것이다. 또한 국가사무소가 없는 국가들을 모아 지원하기 위한 논리적 기반 마련의 방법으로도 지역개발협력전략을 활용하고 있다.

셋째, KOICA는 지역개발협력전략 평가에 대한 구체적인 방법이나 계획을 가지고 있지 않다. 타 공여기관의 경우는 실제로 이행이 되는 전략문서라는 점에서 이행 후 평가하는 과정을 반드시 거치며 구체적으로 어떻게 평가할지 언제 평가할지도 정해져 있다. 그러나 KOICA는 전략 평가 계획, 일정, 방법 등 관련 사항이 전략문서 내에 명기되어 있지 않다. 이행 주체가 없다는 점에서 기인한 문제인 것으로 추측된다.

넷째, KOICA는 CP수립 가이드라인을 가지고 있는 반면 그보다 상위 전략인 지역개발협력전략 수립을 위한 가이드라인은 보유하고 있지 않다는 점이다. 타 공여기관은 모두 지역개발협력전략 수립 과정을 구체적으로 공식 문서화하여 보유하고 있으며 해당 가이드라인에는 수립 과정 뿐만 아니라 해당 전략문서가 담고 있어야 하는 내용 또한 포함되어 있다.

〈표 IV-2〉 공여기관과 KOICA 지역개발협력전략 상호 비교

	미국 USAID	프랑스 AFD	스웨덴 Sida	스위스 SDC	한국 KOICA
전략 수립 주체	기관 (지역사무소)	기관 (지역사무소)	외교부	외교부/SDC	기관(지역실)
전략의 준위	국별전략과 동일	국별전략의 상위	국별전략과 동일	국별전략과 동일	국별전략의 상위
목적	지역공공재 제공, 정치경제외교적 이익 추구, 사무소 부재 국가 지원, 미국의 안보	지역공공재 제공, 지역협의체와 협업, 정치·경제·외교 적 이익 추구	스웨덴의 개발프레임워크 달성 도구, 예산 집행의 가이드라인	경제·외교적 이익 추구, RPG 제공	정부정책 이행
이행 주체	지역사무소	지역사무소	Sida, FBA	지역사무소	지역실
이행 예산	있음	없음	있음	있음	없음
전략 평가	포트폴리오 평가, 중간점검을 통해 평가	연차보고서를 통해 평가	연차보고서와 심층검토보고서 를 통해 평가	연차보고서를 통해 평가	없음
국별전략과의 연계 & 조화	일부 고려	국별전략이 하위 문서이므로 일치 및 조정 필요	일부 고려	고려 안 함	국별전략이 하위 문서이므로 일치 및 조정 필요
수립 가이드라인	있음	있음	있음	있음	없음

마지막으로 각 공여기관의 지역개발협력전략에 언급된 개발목표를 비교해 보면 대부분의 지역에서 공여기관들이 역내 경제통합, 기후변화와 환경, 분쟁, 이주, 평화 등 지원하는 분야가 유사한 것으로 확인되었다. 이들 기관이 지역개발협력전략을 통해 지역공공재를 지원하고 있는 측면을 생각해 보면 지원 분야에 크게 차이가 없는 것이 어찌면 당연한 현상이라고 할 수 있다. KOICA는 이러한 국경을 초월하는 문제를 지역개발협력전략에서 다루고 있지 않기 때문에 타 기관의 개발 목표와 같은 눈높이에서 비교하는 것이 적절하지 않을 수 있다. 그럼에도 불구하고 〈표 IV-3~6〉에서 보는 바와 같이, KOICA의 지역별 지원 분야를 살펴보면 타 기관과 구별되는 지원을 가장 많이 하는 곳은 동남아시아인 것으로 확인되었다.

〈표 IV-3〉 공여기관의 지역개발협력전략 개발목표 비교 1

지역	상세	USAID	AFD	Sida	SDC	KOICA
아시아	동남 아시아	- 인권보호 - 지역경제 - 환경 및 에너지 - 보건	- 저탄소 전환과 영토 회복탄력성 - 토양 및 해양 환경 보존과 지속가능한 관리 - 사회적 불균형 완화 및 불평등 감소 - 환경, 기후 및 사회 연계 문제	- 환경, 기후 및 자연자원의 지속가능한 사용 - 인권, 민주주의 법치 및 양성 평등	- 포용적 경제개발 - 기후변화와 자연자원관리 - 거버넌스와 시민참여	- 디지털 파트너십 - 고등교육 - 농촌개발 - 스마트 도시개발 - 포용적 교통
	남 아시아	- 환경 변화 대응 - 토양의 지속가능한 관리 및 자연자원 보존 - 포용적인 경제성장 기여 및 사회적 불균형 완화 - 이기주의(Silo)를 없애는 접근 방식				- 취약계층 기본권 보장 - 거버넌스 - 기술인력양성 및 산업기반 구축 - 기후변화대응 농촌개발
유라시아	중앙 아시아	- 무역/에너지/물 - 인신매매 및 폭력적 극단주의	- 회복탄력성과 도시 적응 - 통합적이고 지속가능한 영토 관리 및 자연자원 보존 - 에너지 전환 - 지속가능하고 포용적인 경제 및 정책 모델	- 환경, 기후 및 자연자원의 지속가능한 사용 - 인권, 민주주의 법치 및 양성 평등 - 포용적 경제개발 - 평화롭고 포용적인 사회	- 물 인프라 및 기후변화 - 거버넌스 인권 및 기본서비스 - 포용적 지속가능한 경제개발	- 거버넌스 - 농촌개발 - 취창업/고등교육 - 기후변화와 에너지 교통물류
	남 코카서스				- 시민참여장려 - 민주주의와 공공기관 - 경제개발과 양질의 일자리 - 기후회복탄력성과 지속가능한 자원관리	

출처 : USAID 2020a, 2020b, AFD 2021h, 2020e, 2021d, Sweden MFA 2022b, SDC 2022b, SDC and EAER(SECO) 2021, SDC, EAER(SECO) and FAFA(STS) 2021, 한국국제협력단 2019b, 2020b, 2020c

〈표 IV-4〉 공여기관의 지역개발협력전략 개발목표 비교 2

지역	상세	USAID	AFD	Sida	SDC	KOICA
남동 캐리비안		• 시민 보호 및 정부의 책임성 • 범죄 및 폭력 예방 • 지역 취약성 개선		• 환경, 기후 및 자연자원의 지속가능한 사용 • 인권, 민주주의 법치 및 양성 평등 • 이주 및 개발		
	중미	• 지역무역 • 시민 안보 및 인권 • 환경 및 보건 위험 대응			• 거버넌스와 법치 • 고용과 포용적 경제개발 • 기후변화와 재난위험감 및 자연자원 관리	• 취약계층 사회서비스 향상 • 디지털 거버넌스 • 사회회복탄력성 강화와 평화구축 • 산업경쟁력 강화 • 경제인프라 구축과 민간 부문 활력 제고 • 기후회복탄력성 향상 • 삼각협력 통한 복합위기 공동대응
남미	인테스		• 글로벌 기후 및 환경 문제에 부합하는 개발 추진 • 탄력적이고 지속가능한 서비스 • 취약계층의 통합 등 사회결속력 강화 • 범분야	• 성공적인 영토 및 생태적 전환 달성 • 에너지 전환 달성 • 정치경제 및 시민 전환		
	브라질 및 남부 볼					

출처 : USAID 2020c, 2020d, AFD 2020a, 2021a, Sweden MFA 2021a, SDC 2022a, 한국국제협력단 2023

〈표 IV-5〉 공여기관의 지역개발협력전략 개발목표 비교 3

지역	상세	USAID	AFD	Sida	SDC	KOICA
중동			• 정치적·시민적 전환 및 취약성 감소 • 경제 다각화 • 자연자원 및 토양의 지속가능한 관리	• 환경, 기후 및 자연자원의 지속가능한 사용 • 인권, 민주주의 법치 및 양성 평등 • 이주 및 개발 • 포용적 경제개발 • 평화롭고 포용적인 사회	• 분쟁 취약계층 보호와 이주 • 분쟁 취약계층 소득과 교육 • 분쟁 방지와 평화 정립 • 물과 위생	• 효율적 행정제도 구축 • 기술인력 양성 및 산업기반 구축 • 지속가능하고 회복탄력성있는 환경 구축 • 취약계층 및 난민을 위한 사회안전망 구축
			• 기후변화대응 회복탄력성강화 및 저탄소 전환지원 • 사회계약강화 • 경제사회변화 촉진			
북아프리카						

출처 : AFD 2020c, Sweden MFA 2021b, SDC, FDFA and FDJP(SEM) 2019, 한국국제협력단 2020a, 2022

〈표 IV-6〉 공여기관의 지역개발협력전략 개발목표 비교 4

지역	상세	USAID	AFD	Sida	SDC	KOICA
동 아프리카	아프리카 대호수	• 재난대응 및 회복 탄력성 식량안보 • 자연자원 • 지역시장 및 무역	• 균형잡힌 지속가능한 영토 개발 촉진 • 경제 다각화 및 통합 지원 • 사회결속력 강화 및 보호, 청소년 지원	• 환경, 기후 및 자연자원의 지속가능한 사용 • 인권, 민주주의 법치 및 양성 평등 • 이주 및 개발 • 포용적 경제개발 • 평화롭고 포용적인 사회	• 국가버너스 • 식량안보 • 보건 • 아주와 보호	• 직업기술교육 • 모자청소년 보건서비스 제공 • 기후변화대응 역량 강화 • 농촌개발
	남 아프리카	• 경제개발 • 국가버너스 • 생태계 및 보건	• 기후변화 해결 및 생물 다양성 보존 • 불평등 해소 및 사회통합 촉진 • 지역통합지원 및 국경 간 과제 해결		• 식량안보와 소득 • 보건과 회복탄력성 • 참여적 포용적 거버너스	
	기니만	• 청소년의 경제력 , 사회적 통합 지원 • 민주적, 시민적 전환 촉진 • 국경지대의 불안정 에 대한 통합적 대응 • 탄력적 가치창출적인 도시 촉진	• 청소년의 경제력 , 사회적 통합 지원 • 민주적, 시민적 전환 촉진 • 국경지대의 불안정 에 대한 통합적 대응 • 탄력적 가치창출적인 도시 촉진			• 취약계층 포용적 교육 • 직업기술교육 • 식수위생 개선 및 접근성 • 모자청소년 보건서비스 제공 • 농업생산증대 및 시장성 강화 • 행정서비스의 효과성 향상
서 아프리카	시헬	• 민주주의와 평화 식량안보 • 환경 및 자연자원 에너지 및 인프라 지역무역	• 거버너스 개선 • 폭력분쟁 예방 및 억제 • 여성 과 소년, 청년의 역량강화 • 효과적인 토지 이용계획 및 개발된 경제활동 지원	• 거버너스 개선 • 폭력분쟁 예방 및 억제 • 여성과 소년, 청년의 역량강화 • 효과적인 토지 이용계획 및 개발된 경제활동 지원		
	중앙 아프리카	• 정치·시민적 전환과 취약성 감소 • 경제 다각화 • 자연자원 의 지속가능한 관리 및 탄력적인 영토 관리	• 정치·시민적 전환과 취약성 감소 • 경제 다각화 • 자연자원 의 지속가능한 관리 및 탄력적인 영토 관리			

출처 : USAID 2020e, 2020f, 2020g, AFD 2021b, 2021c, 2021e, 2021f, 2021i, Sweden MFA 2022a, SDC, FDFA and FDJP(SEM) 2021, SDC and FDFA 2023, 한국국제협력단 2020a

V. 결론 및 시사점

전통적으로 군사용어였던 전략이라는 단어는 1960년대 경영학에의 도입을 시작으로 지금은 사회 전반에 걸쳐 사용되고 있다. 경영학에서 전략은 다양한 정의를 가지고 있으며, 어느 한 정의가 맞다고 단정하기는 어려운 측면이 있다. 한편, 실생활에서 쓰이는 전략의 정의는 목표한 바를 가장 효과적으로 이룰 수 있는 행동계획 정도로 정의할 수 있다. 이러한 전략이 공공부문에 영향을 미치게 된 것은 1990년대 공공부문의 효율성에 대한 인식이 증대되면서부터이다. 공공기관인 개발협력 기관들도 시대적 흐름에 맞춰 전략을 수립하고 전략의 목표를 달성하기 위한 성과관리를 시행하게 되었다. 이는 제2차 세계대전 이후부터 당시까지 계속되어 오던 개발원조 실패 이유와 원조효과성 개선 방안을 찾으려는 국제사회의 움직임과도 맞물렸으며, 여러 공여기관들이 국가지원전략을 수립하고 이를 이행하기 시작하였다. 그리고 이러한 움직임은 양자협력으로 해결할 수 없는 지역의 초국가적 문제 해결을 위해 지역개발협력전략 수립으로 이어지게 되었다.

지역개발협력전략을 수립하여 이행하고 있는 기관들을 살펴보면 총 일곱 개의 공여기관이 두 개 이상의 지역개발협력전략을 보유하고 있다. 이들 공여기관 중 동 연구에서 살펴본 미국 USAID, 프랑스 AFD, 스위스 SDC의 지역개발협력전략의 목적은 범지역 차원의 이슈 대응, 지역단위 국익 실현, 지역경제공동체와의 협력 등인 것으로 확인되었다. 스웨덴 Sida의 경우는 이러한 목적보다는 스웨덴 정부의 개발협력 최상위 전략을 지역단위에서 어떻게 접근하여 이행할 것인지 제시함을 목적으로 하고 있다. 한편, 이들 공여기관은 지역개발협력전략 수립과 이행을 지역사무소의 업무로 규정하고 있으며 전략문서 작성 시 준수해야 하는 가이드라인을 보유하고 있다. 전략 이행 후 전략 목적을 달성했는지 평가하는 과정도 수반하고 있다. 그러나 KOICA는 지역개발협력전략이 해당 지역의 사업발굴 가이드라인에 가까우며 수립과 이행 주체가 다르고 이행 및 평가가 이어지지 않고 있다. 전략은 이행되었을 때 그 의미가 있으며 행동으로 이어지지 않은 전략은 청사진에 불과하다. 이에 KOICA의 지역개발협력전략이 살아있는 문서로 활용되기 위해서는 다음과 같은 개선이 필요해 보인다.

KOICA 지역개발협력전략의 실효성을 높이기 위해서는 첫째, 조직 내 지역개발협력전략 문서에 대한 공통된 이해가 필요하며 실행 기제를 마련해야 한다. 현재 KOICA의 지역개발협력전략은 전략문서라기보다는 해당 지역의 중점 지원 분야를 규정하고 이를 각 국가의 신규 사업 발굴 시 참고하는 가이드라인의 성격이 강하다. 또한 지역개발협력전략을 CP의 상위에 있으면서 해당

지역에 대한 KOICA의 전반적인 지원 방향을 제시하는 문서라고 정의하고 있다. 그래서 구성원들 사이에서 이 전략을 이행해야 한다는 인식 자체가 부족한 상황이다. KOICA는 전략문서의 정체성과 준위에 있어서 타 기관과 구별되는 지역개발협력전략을 가지고 있다. 조직 내에서 이런 차이점을 명확하게 인지해야 하며, 전략은 반드시 이행해야 하고 추후 이행 여부를 평가해야 한다는 인식도 확산되어야 한다. 그와 동시에 조직 내 전략이 실행으로 옮겨질 수 있는 기제가 마련되어야 할 것이다. 예를 들어 중장기 경영목표 내 섹터 단위로 구성되어 있는 국별협력사업의 전략과제구성을 지역 단위로 변경하는 것이 실행 기제로 작용할 수 있을 것이다.

둘째, 전략으로서의 기능을 회복하기 위해서는 전략 목적, 이행 주체, 평가를 명확화해야 한다. 타 공여기관의 지역개발협력전략의 목적을 해당 지역의 초국가적 문제 해결, 지역경제협력체와의 협업, 공여국의 경제·정치·외교적 이익 추구 등 구체적인 목적을 가지고 있다. 반면 KOICA는 정부 정책 및 내부 상위 전략문서와의 연계를 목적으로 지역개발협력전략을 수립한다고 되어 있으나 실제로 구체적으로 무엇과 연계되는지 나타나 있지 않다. 정부 정책 중 외교전략과 연계 되는 것이 가장 일반적이나 우리나라는 인도 태평양 전략 이외에 크게 외교 전략이라 할 만한 문서를 가지고 있지 않다. 인도 태평양 전략 또한 최근에 수립되었기 때문에 KOICA의 지역개발 협력전략이 이를 반영한다고 보기도 어렵다. 따라서 중장기 경영 목표의 특정 세부 목표 이행 이라는 목적을 부여하고, 이행 주체 또한 국가사무소임을 구체적으로 명기해야 할 필요가 있다. 또한 각 전략의 목적을 달성했는지 여부를 평가하기 위한 평가 계획 및 방법도 전략문서 안에 포함되어야 하며 세워진 계획대로 평가를 수행해야 한다. 전략은 수립이 되었다면 반드시 이행의 과정을 거친다. 이행 후에는 전략이 실현되었는지 그렇지 않은지 목적 달성 여부를 평가하게 되고, 평가를 통해 학습하고 이를 차기 전략 수립에 반영하게 된다. 그러나 현재 KOICA의 지역 개발협력전략은 이행되었는지 전략의 목적이 달성되었는지 등에 대한 평가가 이루어지지 않고 있다. 따라서 지역개발협력전략을 이행 후 평가를 언제 어떻게 할지 구체적인 계획을 세워 해당 전략문서 안에 포함해야 한다. 그리고 해당 평가가 CP 성과와 유기적으로 연계되어 CP 성과의 합이 지역개발협력전략의 평가 결과가 될 수 있도록 해야 할 것이다.

셋째, 지역개발협력전략의 목적을 명확화하고 수립 및 이행 주체를 확실히 규정했다면 다음은 전략 수립 시 준수해야 하는 가이드라인을 개발해야 한다. 전략문서의 형식 및 담고 있는 내용이 지역별로 제각각이라고 하면 문서의 깊이가 달라 이행 및 관리 차원에서 통일성을 유지하기 어렵기 때문이다. 타 공여기관은 전략 수립 시 준수해야 하는 가이드라인을 보유하고 있으며, 그 안에는 전략 수립 절차에 대한 설명뿐만 아니라 전략문서가 필수적으로 어떤 내용을 담고 있어야 하는지에 대한 지침도 포함되어 있다. 그러나 KOICA는 지역개발협력전략 수립 시 준수해야 하는 가이드라인이

없이 전략문서별로 목차와 내용이 상이한 문제를 가지고 있다. 특히 조직 내부에서 작성한 전략 문서와 외부 용역을 통해 작성한 문서는 구성과 내용에서 큰 차이를 보인다. 전략문서는 조직의 목표를 제시하고 정체성을 확립하고 사업의 방향성을 제시한다는 측면에서 외부 용역이 아닌 내부 구성원들이 수립하는 것이 문서의 실용성을 더 높일 수 있는 방법인 것으로 사료된다.

넷째, 만약 KOICA 또한 타 기관과 유사하게 지역공공재 사업 또는 지역협의체와의 사업을 진행하기 위해 전략, 사무소 없는 국가를 지원하는 도구로 지역개발협력전략을 활용하는 쪽으로 전략 문서의 정체성을 수정한다면 이를 위한 이행 환경을 먼저 조성해야 할 것이다. 지역협의체와의 사업을 위한 외교부와 책임과 역할 정리, 지역사무소 개설, 예산 배정, 다국가시행지침 마련 등이 이러한 이행 환경 조성의 시작이 될 수 있을 것이다. 이와 동시에 사업 중복의 가능성이 있는 다자협력인도지원실의 분쟁취약국사업과 국제기구협력사업, 대외협력신사업개발팀의 삼각협력사업, 기후감염병대응팀의 기후변화 사업 관련 전략문서와의 내용 조정이 필요할 것으로 보인다. 또한 전략문서의 준위를 CP와 동일하게 두고 지역사무소에게 전략 수립, 이행, 평가 업무를 부여하는 후속 조치도 실시해야 한다. 단기적으로는 지역사무소가 지역적 개발문제 분석이 가능한 전문가를 보유하여 지역공공재 사업을 진행하도록 하고, 장기적으로는 해당 지역의 다른 국가사무소에게 재무, 법률, 조달, 인사, 정보화 등을 지원하는 역할을 할 것을 제안한다. 이때 전제 조건은 지역사무소가 본부로부터 적절한 권한을 위임받아 국가사무소에서 필요한 의사결정을 시의적절하게 해 줄 수 있어야 한다는 것이다. 적절한 권한 위임이 없다면 국가사무소는 지역사무소라는 불필요한 계층조직을 거쳐 최종의사결정은 본부로부터 받는 비효율적인 업무 수행 구조를 갖게 될 것이기 때문이다. 한편, 현재 KOICA는 지역별로 거점사무소 설립을 검토 중이며, 올해부터 시범적으로 분기별로 지역별 사무소장 회의를 진행하고 있다. 본부의 전략 및 정책 안내가 회의 안건의 대부분을 차지하겠으나, 사무소 간의 협업 방안 논의도 안건이 될 수 있을 것이다. 그렇다면 지역사무소가 생겼을 때 이런 분기별 사무소장 회의를 여러 국가에 걸쳐서 수행하는 사업 현안을 조정하는 기회로 활용할 수 있을 것이다. 이미 개소한 태국 또는 인도 사무소를 아시아 지역사무소로 시범 운영하여 동남아시아국가연합(ASEAN) 또는 남아시아지역협력연합(SAARC)과의 사업을 추진하는 방안을 고려해도 좋을 것이다.

전략을 전략답게 쓰기 위해서는 전략의 목적을 분명히 하고 계획이 반드시 행동으로 옮겨질 수 있도록 이행 기제를 마련해야 한다. 이는 비단 KOICA의 지역개발협력전략 뿐만 아니라 다른 전략 이행에도 꼭 필요한 부분이다. 이번 연구를 계기로 KOICA가 보유하고 있는 전략 문서 전체를 검토하여 필요한 전략만을 남기고 이들 전략의 이행 기제와 평가 계획을 점검하는 후속 조치를 시행하길 기대해 본다.

참고 문헌

- 고토사가 마사히로. 2020. *경영전략의 역사*. 김정환 역. 서울: 센시오
- 공석진, 양해술. 2014. “경영전략이 경영성과에 미치는 영향 : 정보기술 활용도를 매개와 조절효과 중심으로.” PDF 파일. *디지털융복합연구* 2014 12(1), 177-192. 접속일: 2023.03.24. <https://koreascience.kr/article/JAKO201406464554690.pdf>.
- 길태민, 박치훈. 2011. “구슬을 보배로 만드는 실행력.” *매일경제* Luxmen 제14호. 접속일: 2023.09.10. <https://www.mk.co.kr/news/business/5047395>.
- 김연수. 2022. “전략실행과 변화에 대한 오해.” PDF 파일. *전략경영연구* 25권 3호. 접속일: 2023.09.10. https://www.dbpia.co.kr/pdf/pdfView.do?nodeId=NODE11192338&googleIPSandBox=false&mark=0&ipRange=false&b2cLoginYN=false&isPDFSizeAllowed=true&accessgl=Y&language=ko_KR&hasTopBanner=true.
- 나태준, 김성준. 2003. *공공조직의 전략기획체제 구축방안*. PDF 파일. 서울: 서울시정개발연구원. 접속일: 2023.03.27. <https://opengov.seoul.go.kr/research/view/?nid=6415021>.
- 이창길. 2006. “한국의 전략적 성과관리정책에 관한 연구.” PDF 파일. 접속일: 2023.08.10. https://dcollection.yonsei.ac.kr/public_resource/pdf/000000109157_20231110095731.pdf.
- 정유아. 2009. “한국 공적개발원조(ODA)의 ‘국가지원전략(CAS)’ 활용 현황과 과제.” PDF 파일. *국제개발협력* 2009 No.2. 9-18. 접속일: 2023.03.24. https://www.ejdc.org/archive/view_article?pid=jidc-2009-2-9.
- 한국국제협력단. 2006. “대 아프리카 지원계획안(2006-2008).” PDF 파일. 내부문서.
- 한국국제협력단. 2007. “대 아프리카 지원정책안(2008-2010).” PDF 파일. 내부문서.
- 한국국제협력단. 2012. “KOICA 대 아프리카 지역전략 Hope WITH Africa 2012-2015.” PDF 파일. 내부문서.
- 한국국제협력단. 2017. “성과중심사업발굴 및 추진을 위한 KOICA 대 중남미 협력전략(2019-2020).” PDF 파일. 내부문서.
- 한국국제협력단. 2019a. “KOICA 대 중남미 협력전략 2020-2024.” PDF 파일. 내부문서.
- 한국국제협력단. 2019b. “한-ASEAN 미래공동체(신남방) ODA 전략 이행계획 2019-2023.” PDF 파일. 내부문서.
- 한국국제협력단. 2020a. “KOICA 대 아프리카지역협력전략 2020-2024.” PDF 파일. 내부문서.
- 한국국제협력단. 2020b. “대 서남아 지역 ODA 이행계획 2020-2025.” PDF 파일. 내부문서.

- 한국국제협력단. 2020c. “신북방정책 ODA 이행계획 2020-2025.” PDF 파일. 내부문서.
- 한국국제협력단. 2022. “중동북아프리카 지역 협력전략 2022-2026.” PDF 파일. 내부문서.
- 한국국제협력단. 2023. “KOICA 대 중남미 협력전략 2023-2027.” PDF 파일. 내부문서.
- 헨리 민츠버그, 브루스 알스트랜드, 조셉 램펠. 2012. *전략사파리*. 윤규상 역. 서울: 비즈니스맵
- AFD. 2018. “AFD Group 2018-2022 Strategy.” PDF file. 접속일: 2023.04.04. <https://www.afd.fr/sites/afd/files/2018-10-03-02-29/strategy-afd-2018-2022.pdf>.
- AFD. 2019. “Atlantic Ocean Regional Strategy 2019-2023.” PDF file. 접속일: 2023.04.04. <https://www.afd.fr/sites/afd/files/2020-06-02-12-14/regional-strategy-atlantic-ocean-2019-2023.pdf>.
- AFD. 2020a. “Brazil-Southern Cone Regional Strategy 2020-2024.” PDF file. 접속일: 2023.04.05. <https://www.afd.fr/sites/afd/files/2021-01-02-28-18/regional-strategy-brazil-southern-cone-2020-2024.pdf>.
- AFD. 2020b. “Indian Ocean Regional Strategy 2019-2023.” PDF file. 접속일: 2023.04.05. <https://www.afd.fr/sites/afd/files/2020-05-12-55-36/indian-ocean-regional-strategy-2019-2023.pdf>.
- AFD. 2020c. “Middle East Regional Strategy 2020-2030.” PDF file. 접속일 : 2023.04.05. <https://www.afd.fr/sites/afd/files/2020-04-02-36-43/middle-east-regional-strategy-2020-2030.pdf>.
- AFD. 2020d. “Pacific Ocean Regional Strategy 2019-2023.” PDF file. 접속일: 2023.04.05. <https://www.afd.fr/sites/afd/files/2020-05-02-13-06/pacific-ocean-regional-strategy-2019-2023.pdf>.
- AFD. 2020e. “Southeast Asia Regional Strategy 2020-2024.” PDF file. 접속일: 2023.04.04. <https://www.afd.fr/sites/afd/files/2020-11-04-55-44/southeast-asia-regional-strategy-2020-2024.pdf>.
- AFD. 2021a. “Andean Regional Strategy 2020-2024.” PDF file. 접속일 : 2023.04.05. <https://www.afd.fr/sites/afd/files/2021-06-04-18-59/andean-region-regional-strategy-2020-2024.pdf>.
- AFD. 2021b. “Central Africa Regional Strategy 2020-2024.” PDF file. 접속일: 2023.04.05. <https://www.afd.fr/sites/afd/files/2021-09-10-22-22/central-africa-regional-strategy-2020-2024.pdf>.
- AFD. 2021c. “East Africa Regional Strategy 2020-2024.” PDF file. 접속일: 2023.04.04.

- <https://www.afd.fr/sites/afd/files/2021-03-11-26-59/east-africa-regional-strategy-2020-2024.pdf>.
- AFD. 2021d. "Eurasia Regional Strategy 2020-2024." PDF file. 접속일 : 2023.04.05. <https://www.afd.fr/sites/afd/files/2021-07-02-22-32/eurasia-regional-strategy-2020-2024.pdf>.
- AFD. 2021e. "Grand Sahel Regional Strategy 2020-2024." PDF file. 접속일: 2023.04.05. <https://www.afd.fr/sites/afd/files/2021-03-07-42-03/strategie-regionale-grand-sahel-2020-2024.pdf>.
- AFD. 2021f. "Gulf Guinea Regional Strategy 2020-2024." PDF file. 접속일: 2023.04.05. <https://www.afd.fr/sites/afd/files/2021-12-11-46-29/gulf-guinea-regional-strategy-2020-2024.pdf>.
- AFD. 2021g. "North Africa Regional Strategy 2021-2025." PDF file. 접속일: 2023.04.04. <https://www.afd.fr/sites/afd/files/2021-07-09-27-42/north-africa-regional-strategy-2021-2025.pdf>.
- AFD. 2021h. "South Asia Regional Strategy 2020-2024." PDF file. 접속일: 2023.04.05. https://www.afd.fr/sites/afd/files/2021-08-07-08-39/south-asia-regional-strategy-2020-2024_OK.pdf.
- AFD. 2021i. "Southern Africa Regional Strategy 2021-2025." PDF file. 접속일 : 2023.04.05. <https://www.afd.fr/sites/afd/files/2021-09-11-19-07/southern-africa-regional-strategy-2021-2025.pdf>.
- AFD. n.d. "Our Regions of Intervention-Africa, Eurasia and Beyond, and Latin America." AFD Website. 접속일: 2023. 05.10. <https://www.afd.fr/en>.
- Department of State, USAID, Department of Defense. 2012. "3D Planning Guide." PDF file. 접속일: 2023. 06.13. https://2012-2017.usaid.gov/sites/default/files/documents/1866/3D%20Planning%20Guide_Update_FINAL%20%2831%20Jul%2012%29.pdf.
- George, Bert and Richard M. Walker. 2019. "Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis." PDF file. *Public Administration Review*, 810-819. 접속일: 2023.03.24. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1111/puar.13104?download=true>.
- Greenley, Gordon E. 1986. "Does Strategic Planning Improve Company Performance." PDF file. *Long Range Planning*, 19(2), 101-109. 접속일: 2023.03.24 <https://www>.

- sciencedirect.com/science/article/pii/002463018.
- Mankins, Micheal and Richard Steele. 2005. "Turning Great Strategy into Great Performance." *Harvard Business Review*. July-August 2005. 접속일: 2023.09.10. <https://hbr.org/2005/07/turning-great-strategy-into-great-performance>.
- Martin, Roger L. 2010. "The Execution Trap." *Harvard Business Review* July-August 2010. 접속일 : 2023.09.10. <https://hbr.org/2010/07/the-execution-trap>.
- OECD. 2005a. "Peer Review of Sweden." PDF file. 접속일: 2023.06.28. <https://www.oecd.org/dac/peer-reviews/35268515.pdf>.
- OECD. 2005b. "Peer review of Switzerland." PDF file. 접속일: 2024.08.25. <https://www.oecd.org/dac/peer-reviews/35297586.pdf>.
- FDFA and EAER(SECO). 2020. "Switzerland's International Cooperation Strategy 2021-2024." PDF file. 접속일: 2023. 06.07. https://www.eda.admin.ch/content/dam/deza/en/documents/publikationen/Diverses/Broschuere_Strategie_IZA_Web_EN.pdf.
- SDC and FDFA. 2015. "Swiss Cooperation Strategy Middle East 2015-2018." PDF file. 접속일: 2023. 10.10. https://www.eda.admin.ch/content/dam/deza/en/documents/laender/swiss-cooperation-strategy-middle-east-2015-2018_EN.pdf.
- SDC. 2017. "Swiss Cooperation Strategy Mekong Region 2018-2021." PDF file. 접속일: 2023. 10.10. https://www.kingzollinger.ch/fileadmin/pdf/swiss-cooperation-strategy-mekong-2018-2021_en.pdf.
- SDC and EAER(SECO). 2017. "Swiss Cooperation Strategy Central Asia 2017-2021." PDF file. 접속일: 2023. 10.10. <https://www.seco-cooperation.admin.ch/dam/secocoop/de/dokumente/dokumentation/laenderstrategien/swiss-cooperation-strategy-central-asia-2017%E2%80%932021.pdf.download.pdf/Swiss%20Cooperation%20Strategy%20Central%20Asia%202017%E2%80%932021.pdf>.
- SDC, FDFA and EAER(SECO). 2017. "Swiss Cooperation Strategy South Caucasus 2017-2020." PDF file. 접속일: 2023. 10.10. <https://www.eda.admin.ch/dam/countries/countries-content/georgia/en/Strategy-Leaflet-2017-2020-South-Caucasus.pdf>.
- SDC. 2018a. "Regional Cooperation Strategy for Southern Africa 2018-2022." PDF file. 접속일: 2023. 10.10. <https://www.eda.admin.ch/dam/countries/countries-content/zimbabwe/en/Regional-Cooperation-Strategy-for-Southern-Africa-2018-2022.pdf>.

- SDC. 2018b. "Swiss Cooperation Strategy in Central America 2018-2021." PDF file. 접속일: 2023. 10.10. https://www.eda.admin.ch/content/dam/deza/en/documents/laender/swiss-cooperation-strategy-central-america-2018-2021_EN.pdf.
- SDC, FDFA and FDJP(SEM). 2018. "Swiss Cooperation Strategy Horn of Africa 2018-2021." PDF file. 접속일: 2023. 10.10. https://www.eda.admin.ch/dam/deza/en/documents/laender/swiss-cooperation-strategy-horn-of-africa-2018-2021_EN.pdf.
- SDC, FDFA and FDJP(SEM). 2019. "Swiss Cooperation Programme Middle East 2019-2022." PDF file. 접속일: 2023. 10.10. https://www.eda.admin.ch/content/dam/countries/countries-content/jordan/en/Swiss-Cooperation-Programme-Middle-East-2019-2022_EN.pdf.
- SDC. 2021. "International Cooperation Strategy 2021-2024 Greater focus and impact." PDF file. 접속일: 2023. 08.22. <https://www.seco-cooperation.admin.ch/dam/secocoop/en/dokumente/strategie/internationale-zusammenarbeit/factsheet%20IZA%20Botschaft%2021%E2%80%9324.pdf>.
- SDC, FDFA and FDJP(SEM). 2021. "Swiss Cooperation Programme Horn of Africa 2022-2025." PDF file. 접속일: 2023.04.26. https://www.eda.admin.ch/dam/countries/countries-content/kenia/en/swiss-cooperation-programme-horn-of-africa-2022-2025_EN.pdf.
- SDC and EAER(SECO). 2021. "Swiss Cooperation Programme Central Asia 2022-2025." PDF file. 접속일: 2023.04.26. <https://www.eda.admin.ch/dam/countries/countries-content/tajikistan/en/2022-2025-centralasian-cooperation-programme-web.pdf>.
- SDC, EAER(SECO) and FDFA(STS). 2021. "Swiss Cooperation Programme South Caucasus Region 2022-2025." PDF file. 접속일: 2023.04.26. https://www.eda.admin.ch/content/dam/deza/en/documents/laender/swiss-cooperation-programme-south-caucasus-2022-2025_EN.pdf.
- SDC. 2022a. "Cooperation Programme for Central America Exit Programme 2022-2024." PDF file. 접속일: 2023.04.26. https://www.eda.admin.ch/content/dam/deza/en/documents/laender/swiss-cooperation-programme-central-america-2022-2024_EN.pdf.
- SDC. 2022b. "Swiss Cooperation Programme in the Mekong Region 2022-2025." PDF

- file. 접속일: 2023.04.26. https://www.eda.admin.ch/dam/countries/countries-content/laos/en/CooperationProgramme/Swiss-Cooperation-Programme-in-the-Mekong-Region-2022-2025_EN.pdf.
- SDC. n.d. "Countries." SDC Website. 접속일: 2023.07.10. <https://www.eda.admin.ch/deza/en/home/countries.html>.
- SDC. 2023. "SDC guidance cooperation programme and programmatic framework." PDF file. Internal document.
- SDC and FDFA. 2023. "Swiss Cooperation Programme Zimbabwe and Zambia 2023-2026." PDF file. 접속일: 2023.04.26. https://www.kingzollinger.ch/fileadmin/user_upload/FINAL_swiss-cooperation-programme-zimbabwe-and-zambia-2023-2026.pdf.
- Sida. 2010. "Sida's Regional Strategy for Cooperation with South East Asia 2005-2009." PDF file. 접속일: 2023.05.25. <https://www.oecd.org/countries/thailand/46144561.pdf>.
- Sida. 2017. "Guidelines for Strategies in Swedish Development Cooperation and Humanitarian Assistance." PDF file. 접속일: 2023.04.26. <https://www.government.se/contentassets/3291aeacc48c495898d5bd59702d9e32/guidelines-for-strategies-in-swedish-development-cooperation-and-humanitarian-assistance.pdf>.
- Sida. n.d. "Countries and regions." Sida Website. 접속일: 2023.06.25. <https://www.sida.se/en/sidas-international-work/countries-and-regions>.
- Sull, Donald, Rebecca Homkes and Charles Sull. 2015. "Why Strategy Execution Unravels – and What to do About It." *Harvard Business Review* March 2015. 접속일: 2023.10.04. <https://hbr.org/2015/03/why-strategy-execution-unravelsand-what-to-do-about-it>.
- Sweden MFA. 2002. "Swedish Strategy for Support for Regional and Sub-regional Development Cooperation in Sub-Saharan Africa 2002-2006." PDF file. 접속일: 2023.07.04. <https://www.government.se/contentassets/e1889b10409743f283977d1c202a884b/regional-strategy-sub-saharan-africa-2002-2006/>.
- Sweden MFA. 2005. "Strategy for development cooperation with parts of South-East Asia 2005-2009." PDF file. 접속일: 2023.06.28. <https://www.regeringen.se/contentassets/23130df5c4d64763bff6cb7b996b55f8/country-strategy-south-east-asia/>.

- Sweden MFA. 2010a. "Cooperation Strategy for Regional Development Cooperation with Sub-Saharan Africa 2010-2015." PDF file. 접속일: 2023.10.10. <https://www.government.se/contentassets/c4e6811939f140a08a2ab664415a60c5/cooperation-strategy-for-regional-development-cooperation-with-sub-saharan-africa-2010-2015/>.
- Sweden MFA. 2010b. "Strategy for regional development cooperation Asia focusing on Southeast Asia 2010-2015." PDF file. 접속일: 2023.06.28. <https://www.government.se/contentassets/da366c2c17304954a2fa8089d267a0ab/strategy-for-regional-development-cooperation-with-asia-focusing-on-southeast-asia-until-30-june-2015/>.
- Sweden MFA. 2016a. "Strategy for Sweden's Regional Development Cooperation in Asia and the Pacific Region 2016-2021." PDF file. 접속일: 2023.06.28. <https://www.government.se/contentassets/4be274e3951b4c269553956c442214db/strategy-for-swedens-regional-development-cooperation-in-asia-and-the-pacific-region-20162021.pdf>.
- Sweden MFA. 2016b. "Strategy for Sweden's Regional Development Cooperation in Sub-Saharan Africa 2016-2021." PDF file. 접속일: 2023.09.26. <https://www.government.se/contentassets/ffdc62994ae640a19aa6e2952bf44174/strategy-for-swedens-regional-development-cooperation-in-sub-saharan-africa-2016-2021.pdf>.
- Sweden MFA. 2021a. "Strategy for Sweden's Regional Development Cooperation with Latin America 2021-2025." PDF file. 접속일: 2023.01.30. <https://www.regeringen.se/contentassets/4694f53b37374ed7b894a927176bbcb5/strategy-for-swedens-regional-development-cooperation-with-latin-america-20212025/>.
- Sweden MFA. 2021b. "Strategy for Sweden's Regional Development Cooperation with the Middle East and North Africa 2021-2025." PDF file. 접속일: 2023.01.30. <https://www.government.se/contentassets/cbdf211837c74a2e89f1d04bcf0aed15/strategy-for-swedens-regional-development-cooperation-with-the-middle-east-and-north-africa-20212025.pdf>.
- Sweden MFA. 2021c. "Strategy for Sweden's reform Cooperation with the West Balkans and Turkey for 2021-2027." PDF file. 접속일: 2023.07.03. <https://www.government.se/globalassets/regeringen/dokument/strategy-reform-cooperation-western->

- balkans-and-turkey-2021-27.pdf.
- Sweden MFA. 2022a. “Strategy for Sweden’s Regional Development Cooperation with Africa 2022-2026.” PDF file. 접속일: 2023.01.30. <https://www.government.se/contentassets/2502ac84eda145f2836cc3aa555ef579/strategy-for-swedens-regional-development-cooperation-with-africa-2022-2026.pdf>.
- Sweden MFA. 2022b. “Strategy for Sweden’s Regional Development Cooperation with Asia and the Pacific Region in 2022-2026.” PDF file. 접속일: 2023.01.30. <https://www.government.se/contentassets/be4452ea86fc4b6c98bdbce3701c2474/strategy-for-swedens-regional-development-cooperation-with-asia-and-the-pacific-region-in-20222026.pdf>.
- Swiss FDFA. 2022. “Swiss foreign policy : strategies and key aspects.” FDFA Website. Last update 19.07.2022. 접속일: 2023.06.30. <https://www.eda.admin.ch/eda/en/fdfa/foreign-policy/implementing-foreign-policy.html>.
- Taiwo, Akinyele Samuel and Fasogbon Olufunke Idunnu. 2007. “Impact of Strategic Planning on Organizational Performance and Survival.” PDF file. *Research Journal of Business Management* 1(1), 62-71. 접속일: 2023.03.24. <https://scialert.net/fulltext/fulltextpdf.php?pdf=academicjournals/rjbm/2007/62-71.pdf>.
- USAID. n.d. “USAID Country Program Strategic Plan Uganda 1992-1997.” PDF file. (접속일 : 2023.03.23) https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNABK019.pdf.
- USAID. 1995a. “Guidelines for Strategic Plans.” PDF file. 접속일: 2023.01.30. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnacd320.pdf.
- USAID. 1995b. “USAID/Guinea FY 1992-96 Country Program Strategy Plan Update.” (접속일 : 2023.03.23) PDF file. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNABW126.pdf.
- USAID. 1995c. “USAID LAC Regional Program Strategy for FY1996-FY2000 and Action Plan for FY1996-FY1997.” PDF file. 접속일: 2023.03.23. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PDABL225.pdf.
- USAID. 2011a. “CDCS Guidance Version 3.” PDF file. 접속일: 2023.03.23. https://2017-2020.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/CDCS_Guidance_V3.pdf.
- USAID. 2011b. “Southern Africa Regional Development Cooperation Strategy 2011-2017.” PDF file. 접속일: 2023.09.21. https://2012-2017.usaid.gov/sites/default/files/documents/1860/Southern_Africa_RDCS_2011-2017.pdf.

- USAID. 2013. “PMP toolkit.” PDF file. 접속일: 2023.08.25. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00JHCB.pdf.
- USAID. 2014a. “Central Asia Regional Development Cooperation Strategy 2015-2020.” PDF file. 접속일: 2023.09.21. https://2017-2020.usaid.gov/sites/default/files/documents/1861/RDCSCentralAsia_updated20202.pdf.
- USAID. 2014b. “Regional Development Cooperation Strategy for Asia 2014-2018.” PDF file. 접속일: 2023.09.21. <https://2017-2020.usaid.gov/sites/default/files/documents/1861/RDMA%20RDCS%20Public%20Version%20Final%2012-2014.pdf>.
- USAID. 2014c. “West Africa Regional Development Cooperation Strategy 2015-2020.” PDF file. 접속일: 2023.09.21. https://2017-2020.usaid.gov/sites/default/files/documents/1860/RDCS_West_Africa_December_2020_External_508_1_2.pdf.
- USAID. 2015a. “Central America and Mexico Regional Development Cooperation Strategy 2015-2019.” PDF file. 접속일: 2023.09.21. https://www.usaid.gov/sites/default/files/2022-05/FINAL-CAM-RDCS_public_0.pdf.
- USAID. 2015b. “Eastern and Southern Caribbean Regional Development Cooperation Strategy 2015-2019.” PDF file. 접속일: 2023.09.21. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PBAAE857.pdf.
- USAID. 2016a. “Kenya and East Africa Regional Development Cooperation Strategy 2016-2021.” PDF file. 접속일: 2023.09.21. https://2012-2017.usaid.gov/sites/default/files/documents/1860/East_Africa_RDCS_July_2021.pdf.
- USAID. 2016b. “R/CDCS Development and Approval Process.” PDF file. 접속일: 2023.06.20. <https://2012-2017.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/201mag.pdf>.
- USAID. 2020a. “Asia Regional Development Cooperation Strategy 2020-2025.” PDF file. 접속일: 2023.01.30. https://www.usaid.gov/sites/default/files/2023-09/2023%20Update%20External-RDCS-RDMA-Dec-2025_0.pdf.
- USAID. 2020b. “Central Asia Regional Development Cooperation Strategy 2020-2025.” PDF file. 접속일: 2023.01.30. https://www.usaid.gov/sites/default/files/2022-05/RDCS-Central_Asia-December-2025_External_080421.pdf.
- USAID. 2020c. “Eastern and Southern Caribbean Regional Development Cooperation Strategy 2020-2025.” PDF file. 접속일: 2023.01.30. <https://www.usaid.gov/sites/>

default/files/2022-05/Regional_Development_Cooperation_Strategy_RDCS_-_ESC_-_2020-2025.pdf.

USAID. 2020d. “El Salvador-Central America Regional Development Cooperation Strategy 2022-2027.” PDF file. 접속일: 2023.01.30. <https://www.usaid.gov/sites/default/files/2022-12/FINAL%20RDCS-E-CAM%20-%20English%20Public%20Version.pdf>.

USAID. 2020e. “Kenya and East Africa Regional Development Cooperation Strategy 2020-2025.” PDF file. 접속일: 2023.01.30. https://www.usaid.gov/sites/default/files/2022-05/Final_EA_RDCS_-_Public_508_20210701-opt.pdf.

USAID. 2020f. “Southern Africa Regional Development Cooperation Strategy 2020-2025.” PDF file. 접속일: 2023.01.30. https://www.usaid.gov/sites/default/files/2022-05/RDCS-Southern_Africa-October-2025_0.pdf.

USAID. 2020g. “West Africa and the Sahel Regional Development Cooperation Strategy 2020-2025.” PDF file. 접속일: 2023.01.30. https://www.usaid.gov/sites/default/files/2022-05/USAID_West-Africa-and-USAID_Senegal_SRO_RDCS.pdf.

USAID. 2021. “How-to Note : Strategy-Level Portfolio Review.” PDF file. 접속일: 2023.09.20. https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/how_to_note_strategy-level_portfolio_review_final2021.pdf.

USAID. 2022a. “ADS Chapter 201 Program Cycle Operational Policy.” PDF file. 접속일: 2023.09.20. <https://www.usaid.gov/sites/default/files/2022-12/201.pdf>.

USAID. 2022b. “RDCS Development and Approval Process.” PDF file. 접속일: 2023.01.30. <https://www.usaid.gov/sites/default/files/2022-12/201maz.pdf>.

인터뷰

Philippe Jahshan. 2023. Interview by Author. 28 April, 2023.

AnnaMaria Oltorp. 2023. Interview by Author. 10 July, 2023.

Jean-Pierre Marcelli. 2023. Interview by Author. 19 July, 2023.

Per Trulsson. 2023. Interview by Author. 18 August, 2023.

Mehika Hoodbhoy and Paola Canales. 2023. Interview by Author. 25 August, 2023.

기획조정실, 사업전략기획실. 2023년 9월 5일.

동아프리카실, 서아프리카실, 중동북아프리카실. 2023년 9월 15일.

유라시아실, 2023년 9월 15일

동남아시아1실, 동남아시아2실, 2023년 9월 18일.

중남미실, 2023년 9월 21일.

서남아태평양실, 2023년 9월 26일.

부록

〈부록 1〉 USAID RDCS별 Goal, DO, IR '15-'20

〈부표 1-1〉 USAID RDCS 별 Goal, DO, IR '15-'20

전략	Goal, DO, IR
아시아 RDCS 2015-2020	목표 : 동남아에 중점을 둔 보다 지속가능하고 포용적이며 번영하는 아시아 DO 1 : 지속가능하고 포용적인 성장을 촉진하는 지역기관 능력 향상 IR 1.1 : 자연자본 관리 개선 IR 1.2 : 지역 통합 강화 IR 1.3 : 굿 거버넌스 강화 DO 2 : 취약계층의 국경을 초월하는 위험 대응 향상 IR 2.1 : 공공의료 위험 완화 능력 강화 IR 2.2 : 특정 취약계층의 권리 강화 IR 2.3 : 기후변화 적응 능력 강화 기타 DO : 미국의 아시아 개발지원 효율성 및 효과성 향상 IR 3.1 : 사무소 없는 국가와 국가사무소 지원 IR 3.2 : 개발 파트너십 향상 IR 3.3 : 혁신적이고 증거에 기반한 솔루션 배양
중앙아시아 RDCS 2015-2019	목표 : 중앙아시아 지역 협력강화 및 광범위한 번영 DO 1 : 다양하고 경쟁적인 무역과 시장 확대 IR 1.1 : 더 다양하고 경쟁적인 민간 부문 IR 1.2 : 농업 경쟁력 및 식량안보 강화 IR 1.3 : 국경간 무역 조화 DO 2 : 공유 에너지 및 수자원에 대한 지역 협력강화 IR 2.1 : 국가 에너지 안보 향상 IR 2.2 : 지역 수자원 관리 조정 향상 IR 2.3 : 에너지 및 물 인프라 개선 DO 3 : 공공재 제공을 위한 보다 효과적이고 포괄적인 거버넌스 기관 IR 3.1 : 시민사회대표와 정부 간의 건설적인 관계 IR 3.2 : 좀 더 책임성있고 투명한 국가 기관 및 시민 사회 IR 3.3 : 필수 보건 및 교육 서비스 사용 확대
남동캐리비안 RDCS 2015-2020	목표 : 안전하고 번영된 캐리비안 지역사회 DO 1 : 목표한 지역사회의 청년범죄 및 폭력 감소 IR 1.1 : 범죄 예방을 위한 지역 조정 강화 IR 1.2 : 청소년 범죄자를 위한 형사사법제도 대안 증가 IR 1.3 : 청년층의 범죄 및 폭력 감소 능력 강화 DO 2 : 주요 인구 집단의 HIV/AIDS 전염병 통제 향상 IR 2.1 : 주요 인구 집단의 예방, 돌봄, 치료 서비스 활용 확대 IR 2.2 : 주요 인구 집단 대상 HIV 서비스의 주요 패키지 품질 개선 IR 2.3 : HIV/AIDS 서비스 제공을 위한 호혜 환경 개선 DO 3 : 기후 변동성으로 인한 인간과 자연자산에 대한 위험 감소 IR 3.1 : 의사결정을 위한 기후 과학 강화 IR 3.2 : 취약계층에 대한 기후변화의 악영향 감소

전략	Goal, DO, IR
중미-멕시코 RDCS 2015-2020	목표 : 보다 포용적이고 번영하며 투명하고 안전한 중미 지역 DO 1 : 지역의 경제통합 향상 IR 1.1 : 지역 무역 확대 IR 1.2 : 주요 분야의 지역 시장 및 투자 확대 DO 2 : 지역의 기후를 고려한 경제성장 강화 IR 2.1 : 저탄소 개발 확대 IR 2.2 : 기후변화영향에 대한 인간과 환경의 회복탄력성 향상 IR 2.3 : 국경을 초월하는 자연자원관리 강화 DO 3 : 지역의 인권과 시민 치안 개선 IR 3.1 : 조정된 거버넌스 시스템을 통한 인간안보 해결을 위한 지역역량 개선 IR 3.2 : 인권 원칙 및 보호 시스템 강화 DO 4 : 중미 HIV 유행률 유지 IR 4.1 : 포괄적 예방, 돌봄, 치료 서비스의 효과성 개선 IR 4.2 : 보건 시스템 강화 및 유지 IR 4.3 : 지식 관리 시스템 도입
동아프리카 RDCS 2016-2021	목표 : 동아프리카가 주도하는 지속가능한 경제성장과 회복탄력성 강화 DO 1 : 지속가능한 지역경제통합 가속 IR 1.1 : 자연자본 보존 및 관리 개선 IR 1.2 : 무역, 투자 및 포용적 농업 부문 성장 증가 IR 1.3 : 전력 무역 및 국경 간 거래를 위한 지역 역량 향상 DO 2 : 국경을 초월하는 위험관리 개선 IR 2.1 : 국경을 넘는 소외 계층을 위한 보건 정책 및 시스템 강화 IR 2.2 : 지역적 위협에 취약한 계층의 안보 강화 IR 2.3 : 기후변화 적응 및 위험 완화 개선 DO 3 : 동아프리카 기관의 리더십과 학습 강화 IR 3.1 : 지역기관의 제도적 거버넌스와 책임성 강화 IR 3.2 : 지역 기관의 기술 및 조정 능력 강화 IR 3.3 : 혁신적이고 증거에 기반한 정책과 솔루션 육성
남아프리카 RDCS 2015-2020	목표 : 남아프리카인의 삶의 질 향상을 위한 더욱 통합된 지역 DO 1 : 목표지역의 지속가능한 경제성장 증가 IR 1.1 : 농업 생산성 향상 IR 1.2 : 농업을 강조한 무역 증가 IR 1.3 : 정책과 의사결정에 기후변화 관점 반영 IR 1.4 : 국경을 넘는 자연자원의 관리 개선 DO 2 : 지역의 HIV/AIDS 영향 감소 IR 2.1 : 사무소없는 국가의 HIV/AIDS 영향 및 확산 완화 IR 2.2 : HIV/AIDS 해결을 위한 기관 및 지역적 네트워크 강화 IR 2.3 : 이주자를 위한 HIV/AIDS 완화 서비스 개선 DO 3 : 향상된 법치와 인권 존중 IR 3.1 : 사법개혁 및 독립성에 대한 지역 네트워크 강화 IR 3.2 : 지역 네트워크와 기관의 인권 및 법치 장려 확대 기타 DO : USAID 사무소와 프로그램에 대한 효과적 지원 IR 1 : 사무소 없는 국가의 USAID 프로그램 관리 및 감독 IR 2 : 지역 내 US 정부 프로그램에 대한 양질의 기술지원 IR 3 : USAID 사무소와 프로그램을 위한 효율적, 혁신적, 효과적 지원 서비스

전략	Goal, DO, IR
서아프리카 RDCS 2015-2020	목표 : 서아프리카로 인한 사회경제적 복지 향상 DO 1 : 서아프리카의 비폭력 갈등관리 시스템 강화 IR 1.1 : 사람들의 평화적 문제해결능력 강화 IR 1.2 : 논쟁적인 문제에 시민 참여를 위한 정부기관 강화 IR 1.3 : 거버넌스 문제대응을 위한 지역차원의 기관 역량 강화 DO 2 : 서아프리카 파트너를 통해 광범위한 경제성장과 회복탄력성 향상 IR 2.1 : 지역통합 개선 IR 2.2 : 보존 및 회복탄력성 있는 저배출 성장 개선 IR 2.3 : 목표한 상품 및 서비스에 대한 지역 무역 및 투자 확대 IR 2.4 : 지속가능한 농업 생산성 향상 DO 3 : 서아프리카 파트너를 통해 양질의 보건 서비스 활용도 증가 IR 3.1 : 성공 사례 확대 IR 3.2 : 국가적 지역적 호혜 환경 강화 IR 3.3 : 서비스 요구 확대 기타 DO : 서아프리카에서의 미국정부 목표달성을 위한 USAID 역량강화 IR 1 : 서아프리카 USAID의 학습 및 활용 개선 IR 2 : 위험 관리 및 효율성과 효과성 개선을 위한 운영 강화

〈부록 2〉 USAID RDCS의 구체 수립 과정

□ 0단계 : 내외부 이해관계자 협의, 필수 분석, 기타 필요 분석

0 단계에서 제일 먼저 할 일은 지역사무소가 RDCS 관련 내부 이해관계자와 협의를 실시해야 한다. 이 과정에서 반드시 참여해야하는 이해관계자는 국별사무소, 본부해당지역국, 본부 정책기획 학습국, 그리고 본부의 관련 국²¹⁾이다. 특히 국별사무소와의 협력이 중요하며, 국별사무소와의 협의를 통해 수립하고자 하는 RDCS가 국별전략과 조화를 이룰 수 있도록 해야 한다. 다음은 외부 이해관계자와의 협의를 실시해야 한다. 해당 지역의 자립에 대한 공동 비전을 만들고 변화에 대한 공동의지를 반영한 RDCS를 작성하기 위해 RDCS 수립 기간 전체에 걸쳐 해당 지역의 다자기구, 지역기관, 기타 국경을 초월한 개발협력행위자들과 협력하여야 한다. 여기에는 관련 협력국의 정부, 민간부문, 시민사회, 종교기반단체등도 포함되어야 한다. 이 과정에서 지역사무소는 해당 지역의 다정부조직이 지역개발목표협정(Regional Development Objective Agreement, DOAG)의 협정대상자로서의 역할을 할 수 있을지 잠재력도 평가해야 한다.

0 단계에서 시작해야하는 세 가지 필수 분석은 젠더분석(Gender Analysis), 열대림및생물다양성분석(Tropical Forests and Biodiversity Analysis), 기후변화분석(Climate Change)이다. 해당 분석은 0단계에서 시작하여 늦어도 2단계 진행 중에는 완료해야 한다. 먼저 지역의 젠더 분석은 국가별 젠더분석의 취합이 아니며, 지역수준에서 젠더 문제를 구체적으로 살필 수 있어야 한다. 또한 지역사무소가 사업을 추진하려는 분야에 초점을 맞춰야 한다. 이러한 젠더분석은 추후 RDCS를 수립하는 과정에서 전략적 의사결정을 하는데 기초자료로 활용된다. 한편, 전략 수준의 젠더분석은 각 개별 프로젝트를 설계하는 과정에서도 진행해야 한다. 두 번째 열대림및 생물다양성분석은 지역사무소가 열대림 및 생물다양성의 보전과 지속가능한 관리를 위해서 지역수준에서 어떤 필요한 조치를 해야하는지, RDCS에서 제안된 활동들이 이렇게 확인된 수요를 얼마나 충족시키는지를 분석하는 것이다. 젠더분석과 마찬가지로 열대림및생물다양성분석은 국경을 초월한 지역 생물다양성 및 산림문제를 살펴보는 높은 수준의 분석이어야 함과 동시에 해당 지역의 국별사무소가 없는 국가까지 모두 분석 대상이 되어야 한다. 마지막으로 기후변화 분석에서는 지역사무소가 모든 전략과 펀딩 의사결정시 기후관련 위험과 취약성을 평가해야하고 타당하다면 문제제기를 해야한다. 또한 RDCS의 개발목표를 설정함에 있어 기후위험 뿐만 아니라 기후변화완화 기회가 있을지도 같이 살펴야 한다. 분석 안에는 지역 사무소 전체의 포트폴리오

21) 영문으로 Pillar Bureau이며 인도적지원국, 분쟁예방및안정국, 글로벌보건국, 개발,민주주의,혁신국, 회복탄력성및식량안보국으로 구성되어 있다.

가 포함되어야 한다. 기후변화분석은 2단계가 시작되기 전까지 최소한 초안이 마무리되어야 하는데 그 이유는 결과 프레임워크에 반영되어야 하기 때문이다.

마지막으로 지역사무소가 필수분석 외에 지역별로 필요하다고 생각되는 분석을 실시하여 RDCS에 반영될 수 있도록 한다. 그러나 RDCS 수립 기간이 짧은 관계로 새로운 분석을 실시하기 보다는 이미 진행되어 접근가능한 분석과 평가를 활용하길 권고한다. 만약에 새로운 분석을 실시하게 되면 RDCS 수립에 필요한 주요질문 및 정보격차를 파악해서 진행해야 한다. 이 단계에서 검토될 수 있는 문헌들은 기존 RDCS 이행결과, 타공여기관이 진행한 분석 및 평가, 과거 포트폴리오 평가, RDCS 자료조사, 프로젝트 모니터링 및 평가, 국무부의 최신 보고서, 국무부와 USAID가 공동수립한 지역전략(JRS), 행정부가 승인한 지역 및 분야 전략, 민간부문참여정책, 조달 및 지원전략²²⁾ 등이다.

□ 1단계 : 초기 협의 및 매개변수 설정

1단계에서는 지역사무소가 본부의 관련 국 및 실, 관련 기관 이해관계자와 공식적인 대화를 통해서 지역사무소가 가장 효율적으로 RDCS를 준비하기 위해 무엇을 알아야 하는가 그리고 본부의 관련 실들은 RDCS 수립지원을 위해 무엇을 알아야 하는가라는 매개변수를 도출해야 한다. 지역사무소는 본부의 해당 지역국을 통해 정책기획학습국, 관련 국, 관리국, 예산및자원 관리국(BRM), 기타 관련 국 및 실의 각 담당자와 가용자원, 우선순위, 중점분야, RDCS 개발 계획, 본부의 지원 전망 등을 논의해야 한다. 해당 지역국은 원활한 논의를 위해 정해진 양식의 질문지를 담당자에게 송부하며 담당자들은 질문지를 받고 5일 이내에 회신을 보내야 한다. 지역사무소는 지역환경분석평가, 보완데이터 및 분석, 기존사업을 통해 모은 증거 및 교훈, 우선순위 관련 협력대상국 정부 및 현지 이해관계자의 의견, 우선순위 관련 본부의 의견 등을 바탕으로 컨셉 프레젠테이션 초안을 준비해야 한다. 그리고 이 컨셉 프레젠테이션에는 <부록 글 상자 2-1>에서 제시된 내용이 포함되어야 한다.

22) Acquisition and Assistance Strategy

〈부록 글 상자 2-1〉 컨셉 프레젠테이션 포함 내용

- 전략적 선택에 영향을 준 지역의 두드러진 특징에 대한 설명
- 신규 전략의 우선순위와 해당 영역의 협력국 자립과의 연계
- 지역사무소의 역사 및 개요
- 지역사무소의 전략 비전과 접근방식, 자원 할당 현황
- 신규 전략의 비전과 우선순위가 미국 정부의 외교정책, 경제, 개발우선순위를 어떻게 발전시킬 것인가
- 기존 RDCS와 신규 RDCS의 차이점
- 기존 RDCS로 부터의 교훈과 신규 전략 수립에 기여한 부분
- 두 가지 예산 시나리오 및 인력배치 요구사항
- 두 가지 예산 시나리오에 대한 간단한 설명
- 본부 관련 국 및 실의 의견과 지역사무소의 답변
- 본부 요청사항
- 지역사무소의 RDCD 수립 일정 계획
- 필수 및 추가 분석의 진행현황

지역사무소는 또한 두 가지의 예산 시나리오를 준비해야 하는데, 첫번째로 의회지침을 반영하면서 과거 지원액과 유사한 수준의 예산 시나리오 1을 준비해야 한다. 예산 시나리오 2는 과거 지원액을 기준으로 삼지 않고 협력국의 자립을 위해 예산 시나리오 1 대비 증액 또는 감액해야 하는 부분이 있다면 그 내용을 제시해야 한다. 예산 시나리오 2는 의회지침을 반영할 필요가 없고 과거 지원 금액, 현재 진행 중인 사업들 또한 고려할 필요없이 완전히 Zero 베이스에서 수립해야 한다. 두 예산 시나리오의 차이점, 각 시나리오가 지역사무소의 목표를 어떻게 반영하고 있는지, 각각의 절충점을 설명하여 컨셉 프레젠테이션에 포함해야 한다.

본부 지역국에서는 지역사무소가 제출한 컨셉 프레젠테이션, 예산 시나리오를 이슈 매트릭스(피드백트랙커)와 함께 관련 국 및 실의 담당자들과 공유하고 담당자들은 자신들의 국 및 실 직원들의 의견을 취합하여 5일 내에 가장 중요한 의견 5개를 제출해야 하며 기한 내에 제출하지 않으면 의견이 없는 것으로 간주한다. 지역국은 이러한 의견을 모두 취합하고 필요시 논의를 위한 회의를 소집할 수 있다. 지역국은 취합된 의견을 지역사무소와 원격화상회의 3일 전까지 공유해야 한다. 지역사무소는 취합된 의견을 원격화상회의가 개최되긴 전까지 해결해야 하며 미해결 문제는 화상회의에서 다루게 된다.

1단계 화상회의는 지역사무소장과 본부지역국장에 공동의장으로 진행하며 목적은 매개변수에 대한 합의를 도출하는 것이다. 지역국은 관련 국과 실의 담당자 및 관련 이해관계자를 회의에 초청해야한다. 컨셉 프레젠테이션의 내용을 검토하며 미해결 의견에 대한 해결책을 찾고 최종적으로 결론요약문서(Summary of Conclusion)를 작성한다. 요약문서 작성 주체는 지역국이며 분량이 3장을 넘지 않아야 하고 지역사무소의 검토를 거친 후 관련 국과 실에 회람되고 승인을

받게 된다. 승인은 화상회의 후 10일 내, 회람 후 3일 내에 이루어져야 하며 3일 내 응답이 없으면 승인한 것으로 간주한다. 승인절차가 완료되면 지역국의 부국장은 요약문서에 대해 최종 승인을 하고 지역사무소에 문서를 송부한다.

□ 2단계 : 결과 프레임워크 개발

2단계는 결과 프레임워크를 개발하는 단계이다. 지역사무소는 2단계에서 필수 분석을 마무리하고, 기타 증거와 정보를 검토하고, 개발가설을 수립하고 이러한 가설을 기반으로 결과 프레임워크 요약 보고서와 매트릭스를 준비한다. 보고서와 매트릭스는 15페이지를 넘지 않아야 하며 요약 문서 승인 후 2개월 이내에 지역국에 제출해야 한다. 보고서와 매트릭스에는 <부표 2-1>에 제시된 내용이 포함되어야 한다. 또한 지역 사무소는 예산 시나리오 유효성을 BRM과 다시 논의해야 한다.

<부표 2-1> 결과 프레임워크와 매트릭스에 포함되어야 하는 내용

결과 프레임워크	매트릭스
• RDCS의 최상위 목표(RDOs) • 지역사무소의 접근법과 여러 이해관계자의 우선순위의 일치 또는 불일치 여부 및 지역 상황에 대한 높은 수준의 요약 • RDOs와 중간목표(IR)와의 논리적 연계, 기존 RDCS의 RDOs와 다른점, RDOs가 지역수준에서 다뤄져야 하는 이유 등 • 계획하고 있는 분석과 평가의 완료 일정 등 1단계 전체 일정 • 결과 프레임워크 다이어그램	• 결과 • 개발 가설 및 설명 • IR와 하위 IR을 위한 지표 • 결과들 간의 연계 • 수원국 자립환경분석과의 관계 • 증거 자료 출처 • 전략적 파트너(우호/비우호) • 타 공여기관 또는 개발주체자 • 개발가설의 정보 및 증거 격차로부터 발생하는 질문과 학습 의제 • 중요한 가정 및 위험요소 • 협력국 대상 ICS가 반영된 Goal-Mission 목표 체계가 들어간 부록 • 기존 및 계획 중인 프로젝트 리스트

출처 : USAID 2022b

지역사무소는 2단계 원격화상회의의 1개월 전 보고서와 매트릭스를 지역국에 제출하여 검토받아야 한다. 지역국은 해당 문서를 관련국과 실에 배포하여 피드백을 받고 이를 취합하여 지역사무소에 송부해야 한다. 관련 국과 실은 문서를 받고 7일 내에 피드백을 보내야 하며 해당 기간 동안 피드백이 없으면 문서 내용에 동의 한 것으로 간주한다. 피드백은 significant issue, concern, general comments 세 가지의 수준으로 분류하여 5개 이하로 제공해야 한다. 지역국은 이슈 매트릭스를 통해 피드백을 받은 후 3일 내에 모든 의견을 취합하고 검토하며 필요시 문제 수준을

재분류한다. 필요하면 추가적으로 10일 더 소요하여 지역사무소와 관련국 및 실 사이의 의견 차이를 좁히도록 한다. 본부의 피드백에 대한 응답을 화상회의 전에 문서로 정리하고, 화상회의에서는 미해결 문제를 집중다루도록 한다.

2단계 화상회의는 1단계 회의와 동일한 형식으로 진행된다. 지역사무소장과 지역국국장에 공동 의장을 하고 관련 국 및 실의 담당자가 회의에 참여한다. 화상회의는 미해결 문제를 집중적으로 다루며 회의 과정에서 해결되지 못한 문제가 있다면, 회의 후 10일 이내에 문제해결절차에 해당 내용을 제출해 해결하도록 한다. 화상회의 후 10일 내에 지역국은 2단계 결론요약문서를 4페이지 이내로 작성하고 지역사무소의 검토를 거쳐 관련 국과 실의 담당자에게 배포한다. 관련 국과 실은 배포받은 후 3일 이내에 승인을 해야 하며 응답이 없는 경우 승인한 것으로 간주한다. 승인이 완료되면 지역국 부국장은 요약문서에 대한 최종승인을 하고 지역사무소에 배포한다.

□ 3단계 : RDCS 준비 및 승인

마지막 3단계는 전체 RDCS를 준비하고 승인하는 단계이다. 지역사무소는 먼저 결과 프레임 워크 요약 보고서와 매트릭스를 더욱 구체화하여 RDCS 초안을 개발해야 한다. 이 초안에는 RDCS outline template에 있는 내용이 모두 포함되어 있어야 하며 필수 및 선택 부록도 담겨 있어야 한다. RDCS는 부록을 제외하고 25페이지 내로 작성되어야 한다. 지역사무소가 RDCS를 본부 지역국에 제출하면 지역국은 필요한 내용이 모두 포함되어 있는지 확인한 후 관련 국과 실에 초안을 배포한다. 관련 국과 실은 RDCS 개발 과정에서 제기된 문제들이 적절히 해결되었는지 확인 한 후 5일 이내에 지역국에 피드백을 제출해야하며 기한내 제출하지 않으면 의견이 없는 것으로 간주한다. 지역국은 지역사무소와 관련 국 및 실을 오가며 제시된 의견들을 해결한다. 만약 피드백 취합 후 5일 이내에 관리자 레벨에서도 의견이 좁혀지지 않는 경우 2단계에서처럼 문제해결절차를 통해 해결하도록 한다. 지역사무소는 3주 기간동안 모든 의견을 RDCS에 반영하고 수정한후 본부 지역국에 제출하여 최종승인을 요청한다. 지역국은 향후조치계획(Action Memorandum)²³⁾과 함께 RDCS 최종본을 관련국 및 실에 회람하고 해당 국과 실은 5일 이내에 승인여부를 회신한다. 기한 내에 회신이 없으면 승인한 것으로 간주한다. 관련 국과 실의 승인이 완료된 최종 RDCS는 지역국 국장과 정책기획학습국 국장의 최종승인을 받는다. 지역사무소는 최종승인 된 후 30일 이내에 내부 버전과 외부 버전의 RDCS를 각각 요구된 양식에 맞춰 준비하여 지정된 사이트에 게시하여야 한다. 한편 외부 버전은 게시 전에 지역국 국장과 정책기획학습국 국장의 승인을 거쳐야 한다.

23) RDCS 만료일, 최종본의 내외부 게시일, 본부의 전략 점검 시기 등이 명시된 문서

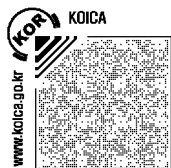
〈부록 3〉 스위스의 기존 차수 지역개발협력전략 개발목표

〈부표 3-1〉 스위스의 기존 차수 지역개발협력전략 개발목표

지역	개발목표
중동 '15-'18	분쟁 취약 계층의 생활환경조성, 취약성 완화, 분쟁 예방 • 취약계층의 서비스 접근성 개선, 재해위험 대비 대응 재할 지원 • 인권 존중 및 취약계층(실향민, 난민, 이주민) 보호 • 효율적 물 사용 및 통합 수자원 관리, 물 관련 재해 위험 완화
남코카서스 '17-'20	외부의 경제 정치 자연재해 충격에 대처, 포용적인 경제개발, 민주적이며 합법적인 제도 개발, 평화 및 인간안보 증진 • 포용적이며 지속가능한 경제개발 • 효과적 민주적 제도, 인간 안보
중앙아시아 '17-'21	평화, 사회통합, 포용적 제도와 지속가능한 개발 • 물 인프라 및 기후변화 • 거버넌스 제도 및 분권화 • 고용 및 경제개발 • 보건 • 재해위험경감
메콩 '18-'21	공평하고 지속가능한 개발과 민주적 거버넌스를 통한 포용적 사회 구축 • 국경간 거버넌스 개선 • 비숙련 노동자들의 안전한 근무조건 및 고용 접근성 개선 • 책임감 있는 토지 및 산림 거버넌스
남아프리카 '18-'22	식량안보강화를 위한 회복탄력성 개선, HIV 감염 감소를 통한 빈곤과 취약성 완화 • 식량 안보의 회복탄력성 개선 • 청소년의 신규 HIV 감염 감소
아프리카볼 '18-'21	거버넌스, 식량안보, 보건, 이주 및 보호 • 합법적이며 책임감있고 투명한 국가기관 • 식량불안과 폭력을 유발하는 충격에 대한 지역사회 회복탄력성 강화 • 취약계층의 양질의 의료서비스 접근성 개선 • 시민보호, 지속가능한 해법 지원, 이주 거버넌스 개선
Great lake '13-'16	위기 분쟁 재난 예방 및 관리와 자원 및 기본서비스에 대한 보편적 접근 • 보건 식수 위생 분야의 기본서비스 제공 • 취약계층에 대한 인도적 지원 및 보호 • 직업훈련을 통한 고용과 소득 증가 촉진 • 시민사회, 정당, 정부기관 간의 개방적 다원적 대화 추진
중앙 아메리카 '18-'21	거버넌스 프로세스와 인권 강화, 분쟁과 기후 위험 완화, 취약계층의 사회적 경제적 포용을 통한 지역의 지속가능하고 공평한 발전 도모 • 거버넌스 및 법치주의(취약계층, 여성, 청소년, 소수민족의 권리 증진) • 고용 및 포용적 경제개발 • 기후변화 및 기타 자연위험에 대한 취약계층 회복탄력성 강화, 자연자원의 지속가능한 관리, 자원 관련 분쟁 해결

〈부록 4〉 KOICA 지역개발협력전략 개선 방안 보이스아이코드

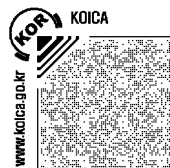
표지 제목



목차 1



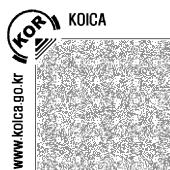
목차 2



요약 1



요약 2



연구정보 2023-13-420

KOICA 지역개발협력전략 개선 방안

발 행 2023년 11월

발 행 인 장원삼

발 행 처 한국국제협력단

편 집 인 ODA연구센터

주 소 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825(우: 13449)

전 화 1588-0434

팩 스 031)740-0260

홈페이지 <http://www.koica.go.kr>

인 쇄 경성문화사

I S B N 978-89-6469-618-7 93320

[본 보고서의 저작권은 한국국제협력단에 있으며,
한국국제협력단의 허락 없이 무단 전재와 복제를 금합니다.]

연구자료

연구정보 2023-13-420

978-89-6469-618-7 93320



KOICA 지역개발협력전략 개선 방안



KOICA 한국국제협력단

13449 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825

Tel. 1588-0434 Fax. 031-740-0260

<https://www.koica.go.kr>