



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC

CapEx report

Key findings of the Capitalization of Culture in Latin America and the Caribbean for SDC (including French translation)

August 2023



Introduction

The Capitalization of Culture in Latin America and the Caribbean identified transferable learning from past work so that it can be applied to future interventions, often in other contexts where SDC is present with cultural programmes. This summary outlines the key learnings and findings that have been identified during the capitalization and are readily transferable to other contexts.

Strategy matters: Balancing strategic and responsive approaches

There are wide variations in priorities and operations between countries and over time, with multi-annual strategic programmes or the use of one-off or multi-annual Small Actions funds. There is value in both long-term strategy and the flexibility of Small Actions, and they have been especially effective when they are **mutually supportive**. SDC's own priorities that undergo changes, the local context and opportunities will **always require flexibility in design of support measures**. An unduly rigid approach to cooperation might miss new or innovative opportunities and risk making the work of independent artists adapt to donor expectations. But changes of priorities and key personnel can lead to discontinuities and loss of knowledge. It is not always clear why specific measures were adopted in some countries and not in others.

Key lessons learned and recommendations:

- **Long-term strategy matters.** The strongest results in the LAC region have been achieved when SDC has identified clear priorities and followed them for at least five years. The strategy itself may be ambitious or simple. The commitment over time has been the key to building confidence, capacity and impact.
- Both, multi-annual strategic programmes and Small Actions are valuable. **The combination of strategic and responsive funding is most effective as it allows flexibility.**
- Ideally, a **rationale** for choosing one or another funding mechanism or a combination of both (strategic programme in a credit proposal or the reliance on Small Actions) **should be clear and documented** (to avoid institutional memory loss).
- The difficulty to identify lessons or the development value beyond immediate outcomes of **Small Actions funding suggests to introduce a regular review** of those (annually, biannually).

People matter: Managing resources and support

Cultural development depends on relationships between people. A grant can be a relationship, and that has been a strength of SDC's work in the LAC region. **Both SDC's funding and non-financial assistance are essential.** Non-financial assistance is often informal and dependent on how programmes operate in each country as well as the expertise and interests of individual staff members. Assistance included help given to improve their project proposals, develop plans and put in place systems to manage financial reporting and evaluation.

Key lessons learned:

- The **non-financial support is in itself developmental and transformative**, building the capacity of grantees and strengthening the cultural sector as a whole. It built the capacity of young organizations so that they became stronger, more self-reliant and often able to secure funds from other sources.
- **Funding uncertainty:** Some grants are intended from the outset as one-off support for 12 months (in some cases 18 or 24 months) but some organisations have received successive short-term grants. However, since grantees do not know that they will receive further help, they have to plan and operate as if funding will not be available in future. This uncertainty is stressful and prevents them from making the best use of existing resources.

Recommendations:

- **Non-financial support** could be strengthened if it were **recognized, planned and budgeted as an integral part** of cultural programmes.
- **Multi-annual funding reduces uncertainty and increases the efficient use of resources** by supported organizations.
- **More efficient design of support mechanisms to simplify processes and administrative burdens for both applicants and SDC:** For example, for open call funds, tightening the criteria to reduce the number of applicants would decrease administrative burden. Other possibilities include setting annual priorities, increasing the budget or even using simpler systems to choose between applicants.

Durability matters: Securing sustainable cultural development

In situations where there is little national or local support (or where policy is unfriendly towards an independent cultural sector) **networking is a crucial aspect of sustainability**. More attention could have been given to strengthening the independent cultural sector as a whole, for instance by building networks for mutual assistance.

Key lesson learned:

- **More strategic commitment** might have done more to protect the long-term sustainability of the valuable projects supported in recent years.

Recommendations:

- A **strategic approach that secures sustainability** could include:
 - Building the organizational capacity of grantees. Organizational sustainability could be a long-term objective of SDC's work in culture and development.
 - Strengthening networks of mutual assistance and knowledge sharing (going beyond organizing meetings). Networks become effective when they have common purpose, resources and the capacity to offer mutual aid.
 - Supporting better national and local policies for culture: Swiss cooperation officers can be legitimate interlocutors in the development of national cultural policy, bringing expertise and authority to a field where ideas can be slow to change.
 - Developing alternative sources of internal and external finance.
- **Building the sector's capacity** alongside that of individual organisations is vital for longterm sustainability. It could also help establish the independent cultural sector as a legitimate interlocutor with local and national government.

Integration matters: Connecting with other development work

Key lesson learned:

- SDC's cultural programmes in the LAC region have **not generally had strong links with the cooperation offices' principal development projects**. This might be a missed opportunity in areas such as gender equality, human rights and climate change, where culture has a role in communication and learning. Culture brings a distinctive added value to development, in its own right and in supporting social and economic change.

Recommendation:

- **Connecting culture projects/programmes with other development work**. Culture is rightly treated as a distinct aspect of other SDC development programmes, with its own priorities and ways of working. This is also a sector in need of development in its own right, as well as a means of achieving other development. However, it has the potential to add value to SDC's main development work. It would be useful to **review culture's potential as a transversal issue in the planning stage of programmes**.

Cost-benefit of investment in culture

Current investment levels are not sufficient to permanently transform the cultural sector or secure its longevity. There is often a tendency to underfund cultural programmes.

Recommendation:

- Given SDC's extensive funding for cultural programmes it could undertake a meta-review of funding in relation to outputs with a view to establishing benchmarks for costs and delivery that could be standardized in local contexts. It should then be possible to know with some precision whether the staff days allowed for a project are actually sufficient, and whether the anticipated outputs are realistic.

Learning matters: Lessons for future capitalization exercises

Capitalization of experience is distinct from evaluation and has value in considering how institutional ideas and methods can adapt to evolving situations and knowledge.

Recommendation:

- **Capitalization is a tool that could be used more widely as part of a learning strategy**, perhaps every five years in the absence of the strategic projects that trigger their own regular reviews, and every ten years where they do exist.

Principles of good practice for SDC cultural programmes

The capitalization/report proposes five principles associated with effective culture and development work, namely: Responsiveness, Trust, Empowerment, Coherence and Sustainability. It proposes that these could be used to guide decision-making about cultural programmes by Swiss Cooperation Offices in other priority countries. The five proposed principles are high-level and are concerned less with projects that with how things are done.

Responsiveness

Rather than impose an existing model or expectations, its starting point has been to understand the context where it is working. It has built a reputation for listening to local actors and taking their ideas into account. Its relationships with grantees have therefore been very positive, with a high degree of mutual respect. The success of the projects supported stems directly from the care with which it has heard and responded to local experience and ideas. It has also shown flexibility (a kind of everyday responsiveness) when projects have experienced difficulties.

Trust

Trust is an efficient resource for development, first because it can reduce the time and intrusion associated with certain types of monitoring, and secondly because it can be empowering and therefore contribute directly to the development process. SDC has used trust effectively in cultural programmes in the LAC region, and the relationships between grantees and the cooperation office were impressive.

Empowerment

Cultural action can lead to a wide range of positive outcomes for individuals and groups, most of which are evident in the work supported by SDC in the LAC region. Cultural projects that contribute to development empower the people who participate in them. Whatever else they aim at, this is a key test for the work that SDC needs to support. And in doing that, SDC needs also to empower the artists and organisations it does support. That happens through being responsive and flexible, through trusting people's experience and ideas, and by ensuring that they have the resources, including non-financial support, to achieve success.

Coherence

Coherence to the work transforms a programme from the sum of a series of grants into a transformational strategy. The principle of coherence balances that of responsiveness, so that the purpose and impact of cultural projects is as clear as possible to everyone, including those who only see the work from outside.

Sustainability

Building capacity and resources of grantees to become more self-reliant, individually and as a sector, is an essential aspect of development. The sustainability of change must be planned as the foundation of all SDC work in culture so that when a period of funding comes to an end, whether after a year or a decade, the investment made has achieved lasting change. Reliance on people's commitment to their projects creates vulnerabilities at project level and limits long-term development of the cultural sector. Hence, a meta-review of the cost-benefit ratio of cultural projects to establish actual costs and identify benchmarks that can set locally-sensitive standards for support and investment is suggested.

Capitalisation d'expérience (CapEx) Culture - Principales Conclusions

La capitalisation culture et développement en Amérique latine et dans les Caraïbes a permis d'identifier les Leçons learnt d'expériences antérieures afin qu'elles puissent être appliqués aux interventions futures, souvent dans d'autres contextes où la DDC est présente avec des programmes culturels. Ce résumé présente les principaux apprentissages et résultats qui ont été identifiés au cours de la capitalisation et qui sont facilement transférables à d'autres contextes.

La stratégie compte : Équilibrer les approches stratégiques et les réponses

Les priorités et les opérations varient considérablement d'un pays à l'autre et dans le temps, avec d'un côté des programmes stratégiques pluriannuels, d'un autre l'utilisation de fonds ponctuels ou pluriannuels pour les petites actions. La stratégie à long terme et la flexibilité des petites actions sont toutes deux utiles et se sont révélées particulièrement efficaces lorsqu'elles se **renforcent mutuellement**. Les priorités (changeantes) de la DDC, le contexte local et les possibilités d'intervention **nécessiteront toujours une certaine souplesse dans la conception des mesures de soutien**. Une approche trop rigide de la coopération pourrait laisser passer des opportunités nouvelles ou innovantes et risquerait d'amener des artistes indépendants à s'adapter aux attentes des donateurs. Par ailleurs, les changements de priorités et de personnel peuvent entraîner des discontinuités et une perte de connaissances. Il n'est pas toujours évident de comprendre pourquoi des mesures spécifiques ont été adoptées dans certains pays et pas dans d'autres.

Principaux enseignements et recommandations:

- **La stratégie à long terme est importante.** Les meilleurs résultats dans la région ALC ont été obtenus lorsque la DDC a identifié des priorités claires et les a suivies pendant au moins cinq ans. La stratégie elle-même peut être ambitieuse ou simple. L'engagement dans la durée a été la clé pour renforcer la confiance, les capacités et l'impact.
- Les programmes stratégiques pluriannuels et les petites actions sont tous deux utiles. La **combinaison d'un financement stratégique et d'un financement réactif est plus efficace car elle permet une certaine flexibilité**.
- Idéalement, la **justification** du choix de l'un ou l'autre mécanisme de financement ou d'une combinaison des deux (programme stratégique dans une proposition de crédit ou recours aux petites actions) **devrait être claire et documentée** (afin d'éviter la perte de mémoire institutionnelle).
- La difficulté d'identifier les leçons apprises ou l'impact sur le développement au-delà des résultats immédiats du **financement des petites actions suggère d'introduire un suivi régulier** de ces derniers (annuel, semestriel).

L'importance des personnes : Gérer les ressources et le soutien

Le développement culturel dépend des relations entre les personnes. Une subvention peut être une relation, et c'est l'un des points forts du travail de la DDC dans la région ALC. Le **financement et l'aide non financière de la DDC sont tous deux essentiels**. L'assistance non financière est souvent informelle et dépend de la manière dont les programmes fonctionnent dans chaque pays ainsi que de l'expertise et des intérêts de chaque membre du personnel. L'assistance comprend l'aide apportée pour améliorer les propositions de projets, développer des plans et mettre en place des systèmes de gestion des rapports financiers et d'évaluation.

Principaux enseignements tirés:

- Le **soutien non financier est en soi un facteur de développement et de transformation**, qui renforce les capacités des bénéficiaires et le secteur culturel dans son ensemble. Il renforce les capacités des jeunes organisations, qui deviennent plus fortes, plus autonomes et souvent capables d'obtenir des fonds d'autres sources.
- **Incertitude du financement** : Certaines subventions sont conçues dès le départ comme une aide unique pour 12 mois (dans certains cas, 18 ou 24 mois), mais certaines organisations ont reçu des subventions successives à court terme. Cependant, comme les bénéficiaires ne savent pas s'ils recevront une aide supplémentaire, ils doivent planifier et fonctionner comme si le financement n'était plus disponible dans le futur. Cette incertitude est stressante et les empêche d'utiliser au mieux les ressources existantes.

Recommandations:

- Le **soutien non financier** pourrait être renforcé s'il était **reconnu, planifié et budgétisé comme partie intégrante** des programmes culturels.
- Le **financement pluriannuel réduit l'incertitude et augmente l'efficacité de l'utilisation des ressources** par les organisations soutenues.
- **Une conception plus efficace des mécanismes de soutien afin de simplifier les processus et les charges administratives tant pour les acteurs culturels que pour la DDC est nécessaire**. Par exemple, pour les fonds à appel ouvert, le resserrement des critères permettrait de réduire le nombre d'offres et diminuerait la charge administrative. Il est également possible de fixer des priorités annuelles, d'augmenter le budget ou même d'utiliser des systèmes plus simples pour choisir entre les offres.

La durabilité est importante : Assurer un développement culturel durable

Dans les situations où le soutien national ou local est faible (ou lorsque la politique n'est pas favorable à un secteur culturel indépendant), la **mise en réseau est un aspect crucial de la durabilité**. Une plus grande attention aurait pu être accordée au renforcement du secteur culturel indépendant dans son ensemble, par exemple en créant des réseaux d'assistance mutuelle.

Principale leçon tirée:

- Un **engagement plus stratégique** aurait pu permettre de mieux protéger la viabilité à long terme des projets soutenus ces dernières années.

Recommandations:

- Une **approche stratégique visant à garantir la durabilité** viserait à :
 - Renforcer la capacité organisationnelle des bénéficiaires. La durabilité organisationnelle pourrait être un objectif à long terme du travail de la DDC dans le domaine de la culture et du développement.
 - Renforcer les réseaux d'assistance mutuelle et de partage des connaissances (au-delà de l'organisation de réunions). Les réseaux sont efficaces lorsqu'ils ont un objectif commun, des ressources et la capacité d'offrir une aide mutuelle.
 - Soutenir de meilleures politiques nationales et locales pour la culture : Les coopérants suisses peuvent être des interlocuteurs légitimes dans l'élaboration des politiques culturelles nationales, en apportant leur expertise et leur autorité dans un domaine où les idées peuvent être difficiles à changer.
 - Développer des sources alternatives de financement interne et externe.
- **Le renforcement des capacités du secteur**, parallèlement à celui des organisations individuelles, est vital pour la viabilité à long terme. Il pourrait également contribuer à faire du secteur culturel indépendant un interlocuteur légitime des autorités locales et nationales.

L'intégration est importante : Connexion avec d'autres travaux de développement

Principale leçon tirée:

- Les programmes culturels de la DDC dans la région ALC **n'ont généralement pas de liens étroits avec les principaux projets de développement des bureaux de coopération**. Il pourrait s'agir d'une occasion manquée dans des domaines tels que l'égalité des sexes, les droits de l'homme et le changement

climatique, où la culture joue un rôle dans la communication et l'apprentissage. La culture apporte une valeur ajoutée distinctive au développement, en tant que telle et en soutenant le changement social et économique.

Recommandation:

- **Relier les projets/programmes culturels à d'autres activités de développement.** La culture est à juste titre traitée comme un aspect distinct des autres programmes de développement de la DDC, avec ses propres priorités et méthodes de travail. Il s'agit également d'un secteur qui a besoin d'être développé en tant que tel, ainsi que d'un moyen d'atteindre d'autres objectifs de développement. Cependant, il a le potentiel d'ajouter de la valeur au travail de développement principal de la DDC. Il serait utile d'**examiner le potentiel de la culture en tant que question transversale lors de la phase de planification des programmes.**

Coût-bénéfice de l'investissement dans la culture

Les niveaux d'investissement actuels ne sont pas suffisants pour transformer durablement le secteur culturel ou assurer sa pérennité. Les programmes culturels ont souvent tendance à être sous-financés.

Recommandation:

- Étant donné que la DDC finance largement des programmes culturels, elle pourrait procéder à une méta-analyse du financement afin d'établir des critères de référence pour les coûts et les prestations qui pourraient être appliqués dans les contextes locaux. Il serait alors possible de savoir avec une certaine précision si les jours de travail accordés à un projet sont réellement suffisants et si les résultats escomptés sont réalistes.

L'apprentissage compte: Leçons pour les futurs exercices de capitalisation

La capitalisation d'expérience est distincte de l'évaluation et permet d'examiner comment les idées et les méthodes institutionnelles peuvent s'adapter à l'évolution des situations et des connaissances.

Recommandation:

- **La capitalisation est un outil qui pourrait être utilisé plus largement dans le cadre d'une stratégie d'apprentissage,** peut-être tous les cinq ans en l'absence de projets stratégiques qui déclenchent leurs propres révisions régulières, et tous les dix ans lorsqu'ils existent.

Principes de bonnes pratiques pour les programmes culturels de la DDC

Le rapport de capitalisation propose cinq principes associés à une culture et un développement efficace, à savoir : Réactivité, Confiance, Autonomisation, Cohérence et Durabilité. Il propose que ces principes soient utilisés pour guider la prise de décision concernant les programmes culturels par les bureaux de coopération suisse dans d'autres pays prioritaires. Les cinq principes proposés sont de haut niveau et concernent moins les projets que la manière dont les choses sont faites.

Réactivité

Plutôt que d'imposer un modèle ou des attentes existantes, le point de départ de la DDC a été de comprendre le contexte dans lequel elle travaille. Elle s'est forgée une réputation d'écoute des acteurs locaux et de prise en compte de leurs idées. Ses relations avec les bénéficiaires ont donc été très positives et empreintes d'un grand respect mutuel. La réussite des projets découle directement de l'attention portée à l'expérience et aux idées locales et de la manière dont elle y a répondu. Elle a également fait preuve de souplesse dans la gestion de ses projets lorsque des projets ont connu des difficultés.

Confiance

La confiance est une ressource efficace pour le développement, d'abord parce qu'elle peut réduire le temps et l'intrusion associés à certains types de contrôle, et ensuite parce qu'elle peut renforcer l'autonomie et donc contribuer directement au processus de développement. La DDC a utilisé la confiance de manière efficace dans les programmes culturels de la région ALC, et la qualité des relations entre les bénéficiaires et les bureaux de coopération est très élevée.

L'autonomisation

L'action culturelle peut conduire à un large éventail de résultats positifs pour les individus et les groupes, dont la plupart sont évidents dans le travail soutenu par la DDC dans la région ALC. Les projets culturels qui contribuent au développement renforcent les personnes qui y participent. Quel que soit leur objectif, il s'agit là d'un critère essentiel pour le travail que la DDC doit soutenir. Ce faisant, la DDC doit également renforcer les capacités des artistes et des organisations qu'elle soutient. Pour ce faire, elle doit être réactive et flexible, faire confiance à l'expérience et aux idées des gens et veiller à ce qu'ils disposent des ressources nécessaires, y compris d'un soutien non financier, pour réussir.

Cohérence

La cohérence du travail transforme un programme, qui n'est plus la somme d'une série de subventions, en une stratégie de transformation. Le principe de cohérence équilibre celui de réactivité, afin que l'objectif et l'impact des projets culturels soient aussi clairs que possible pour tout le monde, y compris pour ceux qui ne voient le travail que de l'extérieur.

Durabilité

Le renforcement des capacités et des ressources des bénéficiaires pour qu'ils deviennent plus autonomes, individuellement et en tant que secteur, est un aspect essentiel du développement. La durabilité du changement doit être planifiée comme le fondement de tout le travail de la DDC dans le domaine de la culture, de sorte que lorsqu'une période de financement arrive à son terme, que ce soit au bout d'un an ou d'une décennie, l'investissement consenti ait permis d'obtenir un changement durable. Le fait de dépendre de l'engagement des personnes dans leurs projets crée des vulnérabilités et limite le développement à long terme du secteur culturel. Il est donc suggéré de procéder à une méta-analyse du rapport coût-bénéfice des projets culturels afin d'établir les coûts réels et d'identifier des points de référence susceptibles d'établir des normes de soutien et d'investissement adaptées au contexte local.

August 2023

François Matarasso / Mercedes Giovinazzo

SDC – Section LAC