

DOSSIER DE PRESSE



IMIHI GO

Le serment rwandais

Un film de Shyaka Kagame

JMH & FILO
FILMS



Production et contact
presse :

Florence Adam
JMH & FILO Films
florence@jmhsa.ch
+41 79 755 00 29

Distribution :

Gilles Robert
JMH Distributions
gilles@jmhsa.ch
+41 32 729 00 20

Durée 102'
Format DCP 4K
Son 5.1

Langues : kinyarwanda,
français, anglais
Sous-titres : français, allemand,
anglais

ISAN 0000-0005-6FE4-0000-9-0000-0000-A



Dans un Rwanda en plein renouveau sociétal, trois personnes aux réalités bien différentes sont parties prenantes d'un même programme nommé Imihigo, une sorte de « compétition nationale du développement ». Richard le maire a une année pour achever la centaine d'objectifs fixés dans son district, Innocent l'agriculteur veille à l'implémentation des programmes sociaux dans son village alors que Sandrine la fonctionnaire issue de la diaspora s'adapte à la culture et aux réalités de son pays d'origine.

À travers le suivi choral de ces protagonistes, le film dépeint de l'intérieur les méthodes innovantes d'un pays africain décidé à définir lui-même les contours de son développement

SYNOPSIS

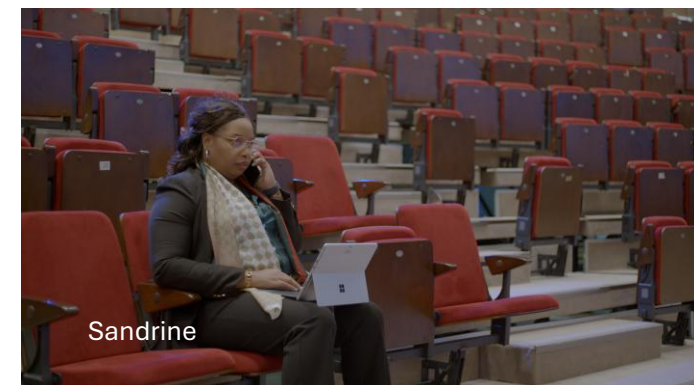
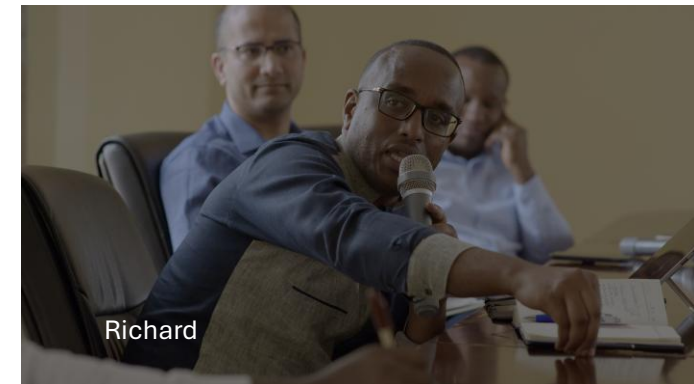
Sur la place de Rusenyi, petit village à l'est du Rwanda. Les habitants se sont réunis face à Innocent qui recueille leurs objectifs de développement (Imihigo) jugés prioritaires. Par la suite, ce père de famille, très investi dans sa mission, devra s'assurer de leur réalisation et pour cela convaincre les paysans d'envoyer leurs enfants à l'école, s'assurer que tous les villageois ont une carte de santé, que le petit bétail a bien été fourni aux familles nécessiteuses ... etc.

Nous sommes là au premier niveau de construction et d'implémentation des contrats de performance qui régissent l'organisation du développement social et économique du pays.

Richard, le maire récemment réélu du district de Bugesara dans lequel se trouve le village d'Innocent, travaille à suivre l'avancement des imihigo. La tâche n'est pas toujours simple pour rester dans le cadre du contrat annuel de performance Imihigo qu'il a signé. Comme les 29 autres maires de district du pays il s'est engagé auprès du président. Chaque année cette « compétition du développement » se clôt par la proclamation publique du classement des maires en fonction de leurs résultats. Les 3 maires les mieux classés recevront un trophée et les louanges de leur population alors que les maires placés en bas de tableau se retrouveront sur un siège éjectable !

À Kigali, Sandrine, jeune fonctionnaire ayant grandi en Belgique, déploie toute son énergie dans l'organisation des journées de Dialogue National *Umushyikirano*, un grand forum annuel lors duquel dirigeants et citoyens sont appelés à dresser l'état de la nation. Chargée des relations avec la diaspora rwandaise à travers le monde, elle fait la promotion auprès de ses compatriotes de son pays d'origine qu'elle apprend toujours à connaître. Un travail très prenant auquel elle consacre quasiment tout son temps et qui ne laisse que peu d'espace à la vie privée.

En suivant les parcours parallèles d'Innocent, Richard et Sandrine dans cette drôle de compétition, "Imihigo, le Rwanda aux mille objectifs" propose une plongée dans le fonctionnement innovant d'une société africaine s'appropriant tant bien que mal son propre développement.



Shyaka Kagame



Shyaka Kagame est né en 1983 à Genève, de parents d'origine rwandaise. Diplômé en sciences politiques et mû par l'envie d'utiliser son bagage culturel au profit de projets véhiculant des messages engagés, il s'initie à l'univers documentaire en tant qu'assistant-réalisateur auprès du cinéaste genevois Frédéric Baillif. Puis, il écrit et réalise son premier film documentaire, « Bounty », sorti en salle en 2017 et qui s'attache à dévoiler la culture hybride d'une génération noire et suisse. En 2023, il réalise pour la RTS une série podcast documentaire « Boulevard du village noir » qui explore le racisme et l'inconscient colonial en Suisse à travers la territorialité du Bd Carl-Vogt à Genève.

Jusqu'à maintenant, et c'est plutôt compréhensible, rares sont les films sur le Rwanda dans lesquels le génocide des Tutsis n'occupe pas une place centrale. Mais ce que j'aimerais faire ici, c'est brosser le portrait du pays que je vois se rebâtir depuis deux décennies, dans ce que j'appelle une sorte d'urgence frénétique du développement.

Souvent érigé en modèle pour l'Afrique, le développement actuel du Rwanda fascine les observateurs du monde entier. Comment un pays africain pauvre, surpeuplé, où des centaines de milliers de condamnés pour génocide côtoient les familles de leurs victimes au quotidien, peut-il avoir connu une telle progression ces 25 dernières années ? Généralement, les médias internationaux abordent cette révolution rwandaise à travers deux prismes : le président Kagame et les statistiques de développement.

Les statistiques indiquent des avancées considérables dans quasiment tous les domaines et justifient le fait de parler de révolution lorsque l'on évoque la refonte sociétale du Rwanda post-génocide. Il faut cependant remettre ces avancées dans leur contexte : s'il va continuellement mieux, le Rwanda est parti de tellement loin qu'il est encore un pays pauvre en proie à de sérieux traumatismes. Je peux comprendre la tendance à résumer le Rwanda à ses impressionnantes statistiques de développement ou à la figure controversée de son président, mais je pense que le cinéma documentaire permet d'aller plus en profondeur. Ce sont des individus que je vois rebâtir ce pays depuis des années et c'est par ces individus que je veux le raconter.

Mon approche n'est pas journalistique et mon documentaire n'est pas un film politique. Le président rwandais sera ainsi peu présent dans le film mais je compte tout de même témoigner de la figure morale, presque caricaturale, qu'il incarne dans ce système politique rwandais : une sorte d'autorité tutélaire, garante de la réconciliation et du développement, vers lesquels le peuple (représenté par Damascène) doit se tourner afin que les fonctionnaires (représentés par Richarcinéaste, il est important pour moi de conserver une certaine distance critique afin d'éviter toute forme d'angélisme. Je ne cherche pas à démontrer la validité du système Imihigo mais plutôt à montrer comment des êtres humains s'y adaptent, l'effet qu'il a sur leurs existences et la manière dont il relie leurs différents destins. La nuance est importante : je ne réalise pas un film sur les Imihigo mais un portrait documentaire du Rwanda d'aujourd'hui à travers le processus Imihigo. Parallèlement au suivi de leurs objectifs, je m'intéresse aux aspérités profondes de mes protagonistes.

En termes de narration, je crois beaucoup à la force des petites histoires dans la grande : réussir à capter, à travers le parcours de quelques personnes, l'énergie de phénomènes bien plus larges qu'il s'agisse de la puissance d'un mouvement social, de la désolation de quartiers à l'abandon ou encore de la beauté de pratiques culturelles oubliées. C'est pour cela que l'approche cinématographique que je privilégie est l'immersion documentaire afin que le spectateur ait le sentiment d'être un observateur discret et privilégié de leur vie.

QU'EST-CE QU'IMIHIGO ?

À la fin des années 90, dans un Rwanda encore dévasté par le génocide des Tutsis de 1994, se sont tenus des débats nationaux appelés *consultations Urugwiro*. À l'instar du grand débat national récemment convoqué par les français, ces débats avaient pour ambition de servir de socle à la reconstruction du pays en trouvant des « solutions rwandaises aux problèmes rwandais ». Ils se sont tenus chaque semaine durant dix mois (mai 1998-mars 1999) et rassemblaient un large panel de citoyens issus de différents milieux (politique, entrepreneurial, académique, judiciaire, etc.) et des différents régimes de l'histoire rwandaise récente (royaume colonial, république pré et post-génocide).

Il en a résulté les *Homegrown solutions* (solutions locales), des programmes de reconstruction nationale lancés au début des années 2000, considérés comme le ciment de l'impressionnant redressement économique et social observé depuis.

En effet, selon l'indice de développement humain du Programme des Nations Unies pour le Développement (basé sur une multitude d'indicateurs tels que le PIB/habitant, l'espérance de vie, le niveau d'éducation, la santé, etc.), le Rwanda serait tout simplement le pays ayant connu la plus forte progression au monde depuis 25 ans.

La plus célèbre de ces solutions locales fut le recours à la tradition pré-coloniale des tribunaux de villages appelés *Gacaca* (sur l'herbe), datant du XIIème siècle et se basant sur la reconnaissance publique des faits et le pardon, pour juger les quelques 700'000 personnes accusées de participation au génocide.



«**Imihigo**» (mot rwandais pouvant se traduire par «se fixer un objectif») est l'un de ces programmes. Il provient d'une pratique culturelle du Rwanda pré-colonial (XVII^{ème} siècle) lors de laquelle un chef ou un guerrier prenait un engagement public, en proclamant un objectif particulier à atteindre devant l'assemblée du village. Ne pas aller au bout de l'engagement en question représentait un déshonneur, non seulement pour les individus concernés mais également pour la communauté toute entière.

Interprétation politique de cette tradition, le programme *Imihigo* a été lancé en 2006 par le gouvernement rwandais afin d'encourager la transparence et l'efficacité des employés de l'Etat. Les *Imihigo* sont ainsi devenus des «contrats de performance annuels» que les 30 maires de districts (l'équivalent de nos cantons/régions) et les 21 ministres que compte le gouvernement sont tenus de signer avec le chef de l'Etat. Ils indiquent des objectifs précis et quantifiables, planifiés par leur soin, à atteindre dans tous les domaines touchant aux prérogatives de l'Etat.

Santé (nombre de centres de soin ouverts, pourcentage d'habitants bénéficiant d'une mutuelle de santé), éducation (taux de scolarisation), infrastructures (nombre de km de routes, de bâtiments publics construits), agriculture (quantité d'hectares de maïs plantés, de tonnes de haricots récoltés), social (nombre d'emplois créés, de vaches distribuées aux foyers les plus pauvres), etc.: la quasi-totalité des secteurs de la vie économique et sociale du pays est couverte par des objectifs chiffrés.

Initialement limité aux fonctionnaires, ce système a peu à peu imprégné la société rwandaise, impliquant au fur et à mesure un plus grand nombre de citoyens au sein des villages. Il est ainsi courant de se fixer à titre individuel ou familial des objectifs aussi variés que posséder une vache, envoyer tous ses enfants à l'école ou même arrêter l'alcool !

Après avoir estimé, planifié et fait approuver ses objectifs, chaque district et ministère dispose d'un an pour les atteindre. Une fois l'échéance annuelle arrivée, selon un système d'évaluation complexe, ces milliers d'objectifs sont passés au peigne fin par une commission d'audit vérifiant sur le terrain le niveau réel d'accomplissement des objectifs. Suite à cela, un pourcentage final d'accomplissement du district entier est établi.

Lors d'une cérémonie de clôture de l'année *Imihigo*, un classement national par district et par ministère est rendu public. Les maires de districts et les ministres, seules personnes à répondre des résultats *Imihigo*, doivent justifier leur bilan devant les citoyens rwandais.

Les trois maires les mieux classés se voient remettre un trophée des mains du président et leur district reçoit un chèque d'environ 700 euros. Un concept de récompense faisant écho à la tradition appelée *Guhigura Imihigo* (prêter serment) lors de laquelle, après avoir présenté au chef la tactique envisagée en vue d'une conquête, le meilleur guerrier était autorisé à boire *Inzoga y'abagabo* (l'alcool des braves), la récompense des braves. Les maires se trouvant à plusieurs reprises en bas du classement sont, quant à eux, susceptibles de perdre leur poste.

Ces résultats de fin d'année, attendus et commentés dans tout le pays, créent une réelle émulation au Rwanda ainsi qu'une compétition entre districts. Alors que les médias font leurs choux gras des bons et mauvais résultats de cette «compétition du développement», les populations ont également tendance à afficher leur fierté de voir leur district bien noté ou, à l'inverse, à se montrer très critiques envers leurs gouvernants si leur région figure en bas de tableau. Il arrive même que la pression populaire pousse un maire à la démission.

Nous le verrons dans le film, ce système comporte bien sûr de nombreuses failles (tentative de falsification de résultats, pression de leaders sur leur population, tendance à favoriser la quantité au détriment de la qualité du travail). De nombreuses études indiquent cependant qu'il serait à la base du « miracle rwandais », via la culture d'efficacité qu'il répand au sein de la fonction publique et de la population. Selon Transparency International, alors que le Rwanda figurait parmi les pays les plus corrompus au monde au moment de l'implémentation du programme (138e/180 en 2006), le pays affiche aujourd'hui le 4^e taux de corruption le plus faible d'Afrique (48e/180).

LES EVALUATEURS



Le processus d'évaluation des objectifs est un élément central du programme *Imihigo*. Il a toujours été sujet à discussion et a passablement évolué avec le temps. Durant les premières années du programme, les évaluateurs étaient des membres du gouvernement, ce qui était problématique pour d'évidentes raisons de conflit d'intérêt. Le mandat d'évaluation a ensuite été confié durant plusieurs années à un institut indépendant de chercheurs.

Aujourd'hui, les évaluateurs proviennent de l'institut national de statistiques, organe indépendant de l'Etat.

Mes différents entretiens avec des évaluateurs m'ont été très précieux pour comprendre en détail le fonctionnement d'*Imihigo*. Car ce sont bel et bien ces chercheurs qui connaissent le mieux ce programme.

À l'approche de l'échéance de l'année *Imihigo*, chaque district et ministère auto-évalue l'achèvement de ses objectifs et envoie ce rapport à la commission d'évaluation. Cette commission mixte (bien que majoritairement masculine) est

constituée de cinq petites équipes de trois chercheurs chargés de prendre la route durant un mois pour évaluer les trente districts du pays ainsi que sa vingtaine de ministères.

L'évaluation d'un district dure généralement deux jours. Le premier jour, les évaluateurs se rendent aux bureaux des districts où le maire et son équipe doivent leur expliquer leur bilan : qu'est ce qui a marché, pourquoi tel centre d'épuration n'a pas été achevé, telle route macadamisée à moitié, etc. Ensuite, les évaluateurs choisissent aléatoirement certains objectifs afin de vérifier leur achèvement sur le terrain. Un épisode qui d'après leur récit s'avère souvent cocasse car il est fréquent que les "achèvements" ne correspondent pas à la réalité : on m'a donné l'exemple d'une école construite dont le bâtiment n'avait pas de fenêtres !

Le deuxième jour, les évaluateurs se rendent dans différents villages du district afin de prendre le pouls de la satisfaction villageoise sur les différents objectifs évalués.

Le but étant de mesurer si ces réalisations sont en phase avec les besoins de la population. Ces enquêtes de terrain se font de manière presque informelle : aller discuter d'un projet d'irrigation sur le champ d'un paysan, interroger les commerçants sur le bénéfice apporté par la construction d'une route sur leurs affaires, etc. Cette notion de satisfaction de la population est très importante car comprise dans la note finale : un district qui aura achevé tous ses objectifs mais dont le retour de la population est mauvais n'aura pas un bon résultat.

Lorsque toutes les données de terrain sont récoltées démarre une phase particulièrement intéressante : les chercheurs s'enferment durant deux semaines afin de boucler les évaluations. Cette phase est passionnante car ils doivent collégialement discuter les barèmes à attribuer aux différentes sortes de situations, ce qui donne lieu à des débats animés : une sorte de conseil de classe du développement.

Quel quotient accorder à la construction d'un marché, par rapport à la construction d'une route menant à un centre de santé ? Doit-on accorder plus de valeur aux projets de santé, d'infrastructures ou d'éducation ?

Si le rôle des évaluateurs est primordial, leurs délibérations s'effectuent dans le plus grand des secrets et personne ne connaît les résultats jusqu'au jour de leurs proclamations. À la manière d'une cérémonie de remise de prix, les trente maires, assis en rang, apprennent leur classement en direct de la bouche même du président, qui déclame leur nom du premier au dernier.

L'équipe

Avec	Richard Mutabaz Innocent Munyakazi Sandrine Uwimbabazi
Scénario et réalisation	Shyaka Kagame
Image	Camille Cottagnoud Samuel Ishimwe
Montage	Janine Waeber
Son	Eugène Safali Xavier Nsengiyumva
Musique	L'Houcine Atmani
Montage son et mixage	Etienne Curchod
Etalonnage et finitions	Rodney Musso Jean-Baptiste Perrin
Production	Florence et Marie-Pierre Adam



Avec les soutiens de : L'Office Fédéral de la Culture (OFC), Cinéforum, la Loterie Romande, Le Fonds Culturel Suissimage

Et la participation de JMH Distributions

JMH & FILO FILMS

JMH & FILO Films est une société de production indépendante suisse, créée en mars 2016, par Florence Adam et Matthieu Henchoz dans le prolongement de leur collaboration au sein des Productions JMH. Florence assure la direction générale et artistique.

En janvier 2021, Marie-Pierre Adam renforce l'équipe sur le développement des projets et la promotion des films.

L'ambition de JMH & FILO Films est d'apporter un autre regard sur le monde avec des documentaires de création : raconter des histoires, donner à voir avec justesse et sensibilité, transmettre de l'espoir ; accompagner des auteurs-réalisateurs, faire naître et reconnaître des talents.

Florence Adam **Productrice, associée gérante**

Avec une cinquantaine de films à son actif, elle a produit des réalisateurs confirmés : Jacqueline Veuve, Séverine Cornamusaz, Michel Rodde ... et surtout révélé de nouveaux talents tels que : François Yang, Frédéric Baillif, Janine Waeber et Carole Pirker, Shyaka Kagamé ou Séverine Barde. Traitant de thématiques ouvertes : la migration, la tolérance aux différences d'origine ou de genre, l'histoire ou encore la vie sauvage, les films qu'elle accompagne sollicitent la capacité d'émerveillement du spectateur tout autant qu'ils lui proposent un regard original et positif sur des sujets majeurs.

Parmi ses dernières productions :

« Bounty » de Shyaka Kagamé,

« 14-18 : des enfants belges en Suisse » de Séverine Cornamusaz,

« Greta Gratos » de Séverine Barde.



Marie-Pierre Adam **Chargée de développement**

Depuis plus de 10 ans elle collabore à la formalisation des projets en développement des films produits par Florence, accompagnant les auteurs dans les phases de recherche-investigation et d'écriture de leurs projets. Après une vie professionnelle au sein d'entreprises de presse et d'édition où elle a encadré des équipes de journalistes, elle rejoint JMH & FILO Films en 2021.