

La Communauté Économique des Pays des Grands Lacs à l'épreuve de l'hypocrisie organisationnelle

KAMBALE MATSIPA Richard*
BUGOMA GULIMWENTUGA Prince**

Résumé

Au sein de la CEPGL, organisation sous-régionale réunissant la Rwanda, le Burundi et la République Démocratique du Congo (RD Congo), la cohabitation n'est possible pour les acteurs qu'en se servant de l'hypocrisie organisationnelle. Ainsi, les trois acteurs membres de cette organisation présentent différents comportements, tantôt irrationnel tout en donnant l'illusion d'être rationnelle.

Entre 2019 et 2025, manœuvrant le levier de l'hypocrisie organisationnelle, les États membres de la CEPGL ont continué de réaliser des Projets d'intérêts communs dans un cadre multilatéral, tout en entretenant des relations bilatérales marquées par des tensions croissantes. Bien que rattaché à l'immoralité ou au mensonge, l'hypocrisie organisationnelle a eu pour bienfaits de combler les demandes contradictoires au sein de l'organisation.

Mots clés : *Hypocrisie organisationnelle, Communauté Economique des Pays de la région des Grands Lacs (CEPGL).*

Abstract

Within the CEPGL, a sub-regional organization bringing together Rwanda, Burundi, and the Democratic Republic of Congo (DR Congo), coexistence is only possible for actors through organizational hypocrisy. Thus, the three member actors of this organization exhibit different behaviors, sometimes irrational while giving the illusion of being rational.

Between 2019 and 2025, leveraging organizational hypocrisy, CEPGL member states continued to carry out projects of common interest in a multilateral framework, while

* Diplômé d'Études Approfondies de l'**Université de Kisangani**, Chef de Travaux et Enseignant – Chercheur à l'**Université de Goma**, E-mail : richardmatsipa@gmail.com, Téléphone : +243 9 98 70 47 26.

** Master en Relations internationales, Enseignant – Chercheur à l'**Université de Goma**, E-mail : bugomaprince@unigom.ac.cd, princenews01@gmail.com.

maintaining bilateral relations marked by growing tensions. Although associated with immorality or deceit, organizational hypocrisy had the benefit of reconciling conflicting demands within the organization.

Keywords: *Organizational hypocrisy, Economic Community of the Great Lakes Countries (ECGL).*

I. Introduction

Les contradictions sont quotidiennes dans les organisations. Qu'elles soient interindividuelles, tournées autour des idées et des actions ou centrées sur les décisions et les actions ; qu'elles se déroulent dans les organisations caractérisées par un faible degré d'intégration ou celles ayant atteint un degré d'intégration le plus élevé, les contradictions ne font pas acception de l'environnement organisationnelle.

Par leur capacité à mobiliser ses États membres et autres parties prenantes, les organisations internationales jouent un rôle crucial dans la stabilité et la cohésion.

Les organisations internationales jouent un rôle essentiel dans la gouvernance mondiale en offrant une plateforme unique pour la coopération entre les États. Elles sont l'incarnation de la diplomatie multilatérale et contribuent à la résolution des défis globaux en rassemblant des ressources et des expertises variées.¹

L'environnement de la CEPGL est composé de trois États, parties prenantes de cette organisation, et dont chacune avec des intérêts contradictoires, voire inconciliables. Pour satisfaire à la fois les intérêts nationaux de chaque État membre et les préoccupations d'intérêts communs de l'organisation, les États membres de cette organisation sous-régionale ou l'organisation elle-même adoptent comme solution dans leurs comportements : l'hypocrisie organisationnelle.

¹ Enjeux internationaux, *Rôle des organisations internationales dans les relations internationales*, Disponible sur <https://enjeux-internationaux.org>, Consulté le 24 octobre 2025

Le but de cette étude est d'appréhender la notion de l'hypocrisie organisationnelle au sein de la CEPGL et de comprendre son management par les États membres ainsi que par cette dernière.

Au sein de l'Union européenne, l'adhésion de la Turquie à cette organisation avait été présentée en Turquie comme une victoire diplomatique,² malgré le fait qu'elle n'avait pas résolu la question de Chypre, laissant celle-ci pendante depuis des longues années.

Au sujet de l'île Chypriote, revendiquée par la Turquie et la Grèce, les positions sont restées contradictoires entre les deux États, toutes deux pourtant des États membres de l'Union européenne. Les contradictions des intérêts à la base des fractures entre les deux États ont affecté l'organisation, celle-ci obligée de se servir de l'hypocrisie organisationnelle pour garantir la cohésion de l'Union et ne pas ouvrir la porte à la désintégration de l'organisation.

Le 12 décembre 2020, pendant que la Grèce exigeait un embargo sur la vente d'armes à Ankara, ou à minima des sanctions dures contre le Gouvernement d'Erdogan, la presse grecque accusait les Européens, de jouer « petit bras ».

Le journal grec Ta Nea s'indignait alors du « double jeu » des Vingt-Sept, dénonçant même le changement d'attitude de la diplomatie française, la France qui était jusqu'alors le fer de lance de l'Union européenne en matière de prise de décisions fortes contre la Turquie. Selon le même journal grec mentionné par Courrier international, non seulement la France avait créé la surprise, mais aussi Berlin, Madrid, Rome et Malte, qui sont directement liés économiquement à la Turquie, se sont opposés farouchement à des sanctions commerciales.³

Sur le continent américain, l'Organisation des États américains qui a pour objectifs d'accroître les possibilités économiques mutuelles, de renforcer la sécurité et les institutions et de favoriser des relations durables, ne manque pas d'enregistrer des positions

² Samim Akgönül, *La Turquie dans l'Union européenne?*, Disponible sur www.ifri.org, Consulté le 24 octobre 2025.

³ Courrier international, *Le "double jeu" des Européens face à la Turquie*, Disponible sur www.courrierinternational.com, Consulté le 24 octobre 2025.

contradictoires entre ses États membres, stimulant l'hypocrisie organisationnelle afin de faire régner la cohabitation au sein de l'organisation.

En dépit du fort partenariat et des valeurs communes entre le Canada et les États-Unis,⁴ le protectionnisme croissant des États-Unis fait face au désir du Canada de diversifier ses échanges avec d'autres pays,⁵ créant les conditions nécessaires à la modification des équilibres dans les relations entre les deux pays.

En Afrique, comme au sein de la plus part des organisations sous-régionales, c'est dès sa naissance qu'au sein de l'Union africaine, organisation régionale, l'unité d'action est mise à mal par les divergences politiques, obligeant à recourir à l'hypocrisie organisationnelle pour s'ouvrir la voie à l'atteinte d'objectifs continentaux. L'Agenda 2063 de l'Union Africaine exprime clairement les aspirations d'une Afrique qui ambitionne l'unité, et qui agit en tant qu'acteur et partenaire fort, uni et influent sur la scène mondiale. Cependant, cette unité voulue depuis la création de l'OUA n'est que théorique et loin d'être un acquis même une vingtaine d'années après le passage à l'UA.⁶

Dans la sous-région des Grands Lacs, particulièrement au sein de la CEPGL, les États membres nourrissent des ambitions divergentes, mettant en compétition ces objectifs de l'organisation et les aspirations de ces États.

Quelles sont alors les éléments qui traduisent les divergences entre intérêts nationaux des États membres et objectifs communs au sein de la CEPGL ? Par quoi s'explique cet écart entre ambitions étatiques et objectifs organisationnels ? Comment l'hypocrisie organisationnelle est-elle mise en contribution comme instrument d'accomplissement des objectifs communs au sein de la CEPGL ?

⁴ Leigh Hartman, *États-Unis et Canada : des partenaires forts, des valeurs communes*, Disponible sur <https://archive-share.america.gov/>, Consulté le 24 octobre 2025.

⁵ Le Nord, *Les relations canado-américaines sous la loupe*, Disponible sur <https://lenord.ca>, Consulté le 24 octobre 2025.

⁶ Abou Dappah, *La diplomatie africaine d'hier à aujourd'hui : l'unité d'action mise à mal par les divergences de vision politique*, ZAOULI, N° Spécial, Décembre 2024, pp. 43-67, Disponible sur www.revue-zaouli.com, Consulté le 24 octobre 2025.

Dans son étude sur la relance de la CEPGL, Arsène Mwaka Bwenge,⁷ soutient que la dynamique de la suppression des barrières douanières au commerce international en vue de la circulation aisée des personnes, des biens et des services dans l'objectif de faire du monde un seul marché fait que le projet de relance de la CEPGL se résume en un bon répertoire des problèmes. Cet auteur alertait déjà sur le risque que les désordres et l'anarchie des politiques internes au sein de la CEPGL se reproduise dans les projets communs, poussant les États membres à s'accuser et à s'affronter. En son temps, l'auteur affirmait que seuls les États viabilisés sur le plan politique, social et économique résisteront dans un regroupement dont les contours touchent d'autres ensembles visant des objectifs similaires toujours non atteints. Avertissant, enfin, que tant que l'enjeu central de cette relance ne sera pas le bien être du plus vulnérable, cette nouvelle tentative d'intégration sera d'avance condamnée à l'échec.

Pour Manirakiza Floribert,⁸ suite à la détérioration de la sécurité, tissu intégrateur de la CEPGL, celle-ci a perdu sa valeur, faisant ainsi que la CEPGL semble être au bord de sa disparition.

Pour sa part, Melchiade Yadi,⁹ affirme qu'au regard des fondements mêmes de la CEPGL, rien n'autorise à affirmer qu'elle cherche à fusionner les États membres en un État régional. Ceux-ci conduisent plutôt à considérer que les États membres de cette Communauté cherchent à se constituer en une Communauté de sécurité pluraliste : une communauté qui n'implique pas la fusion des États membres mais qui requiert que les différends entre les États membres soient soumis à des procédés pacifiques de règlement.

⁷ Arsène Mwaka Bwenge, *D'une CEPGL à une autre : quelles alternatives dans les stratégies actuelles d'intégration et de coopération pour le développement ?*, Disponible sur [https:// publication.codesria.org](https://publication.codesria.org), Consulté le 10 octobre 2025.

⁸ Manirakiza Floribert et al. ; Problématique de l'intégration régionale de la Communauté Économique des Pays des Grands Lacs, in *Revue de l'ACAREF*, pp.186 – 201, Disponible sur en ligne sur <https://revues.acaref.net>, consulté le 10 octobre 2025.

⁹ Karl Deutch, cité par Melchiade Yadi, *La Communauté économique des Pays des Grands Lacs*, *Studia Diplomatica*, 1981, Vol. 34, No. 6 (1981), pp. 709-751, Disponible sur en ligne sur www.jstor.org, consulté le 10 octobre 2025.

II. Méthodologie

Au vu de l'objectif d'intégration des États membres, la dialectique nous paraît mieux pour appréhender l'hypocrisie qui caractériserait CPGL. La dialectique est le plus ancien et le plus célèbre des holismes. Cette méthode qui cherche à comprendre adéquatement le réel et ses contradictions, est une logique critique qui vise à dépasser l'expérience immédiate toujours limitée. Elle s'interroge sur les fondements profonds des phénomènes.¹⁰

En effet, il est contradictoire qu'une organisation qui a été créée pour l'intégration des États membres développe des attitudes contraires à cet objectif. Chaque État membre de la CPGL devait s'aligner sur les missions assignées à l'organisation en évitant toute attitude belliqueuse. De même, les structures de l'organisation devaient agir en toute neutralité de manière à gérer en toute équité les problèmes qui surgissent entre les membres. Mais, il nous semble que la CPGL ne fait exception quant à la manière d'agir de ses membres et ses organes.

Cette méthode est appuyée par la technique documentaire et l'observation désengagée pour la collecte des données ainsi que l'analyse de contenu pour le traitement des données.

III. Cadre d'étude : la CEPGL

Sur le plan géographique, la CEPGL se localise à cheval entre l'Afrique centrale et l'Afrique de l'Est. Elle est une zone charnière reliant les deux parties du continent africain. Cette organisation sous-régionale est composée de trois États membres : la RD Congo, le Rwanda et le Burundi. L'espace qui délimite la CEPGL au reste de l'Afrique s'étend sur une superficie de 2.399.582 km². Les frontières internationales de la CEPGL sont limitées à l'Est par la Tanzanie et l'Ouganda, à l'Ouest par Congo Brazza et l'enclave de Cabinda, au Nord par la République Centre Africaine, le Soudan et au Sud par la Zambie et l'Angola.¹¹

La prise du pouvoir au Rwanda par le Général Habyarimana en 1973 va consacrer l'apogée de relations diplomatiques entre les deux pays au cours de deux décennies qui suivront. C'est

¹⁰ Otemikongo Mandefu Yaisule Jean, *Op.Cit*, p.201.

¹¹ Kaneza H, *Efficacité interne de l'enseignement primaire aux pays de la Communauté Economique des Pays des Grands Lacs (CEPGL) : question approfondie sur le Rwanda*, Thèse de Doctorat, Université de Bourgogne, 2012, p.34.

dans ce contexte que sera créée la Communauté Économique des Pays des Grands Lacs en septembre 1976 entre la RDC et le Rwanda ainsi que le Burundi.¹²

S'agissant de la configuration des trois États membres de la CEPGL :

a. La République Démocratique du Congo

De par sa superficie qui est de 2. 345 410 km², la RD Congo, plus grand pays d'Afrique subsaharienne, et 2^{ème} en Afrique, est aussi le pays le plus grand de la CEPGL. Sur le plan mondial, vue sa grandeur, la RD Congo est devenue le 11^{ème} pays le plus grand après l'éclatement du Soudan.

Avec Kinshasa sa Capitale incluse, la RD Congo est subdivisée en 26 provinces dont le Nord-Kivu, le Maniema, le Sud-Kivu, le Tanganyika, le Lualaba, le Haut-Katanga, le Haut-lomami, le Kwilu, le Kwango, le Mai-ndombe, le Kasai, le Kasai central, le Kasai oriental, le Sankuru, le Lomami, la Tshopo, l'Ituri, le Haut-Uele, le Bas Uelé, le Nord-Ubangi, le Sud-Ubangi, la Mongala, la Tshuapa, l'Équateur et le Congo-Central.

Quatre langues nationales sont parlées dans le pays. Si parmi elles le Lingala et le Swahili prédominent, créant une subdivision entre l'Est et l'Ouest du pays ; deux autres langues sont mentionnées : le Kikongo parlé au Sud-ouest, et le Tshiluba parlé dans le centre du pays. Le français est resté longtemps la langue officielle du pays, faisant de la RD Congo le premier pays francophone en Afrique. Avec plus 200 langues et 400 dialectes, la RD Congo est le premier pays multilingue d'Afrique.

Selon les estimations de la Banque mondiale, la population de la RD Congo est de 89 millions d'habitants en 2020.¹³ Au sujet de la RD Congo, observons que, l'échec de l'État dans la mise en œuvre de ses politiques publiques est dû essentiellement au modèle de gouvernance

¹² Lukunga Ngomba Felly, Relations diplomatiques et coopération bilatérale entre le Rwanda et la République Démocratique du Congo : facteurs de détérioration et perspectives de consolidation, in *Revue Intelligence Stratégique*, Volume 4, numéro 8, Janvier-Mars 2021, pp.47-76, Disponible en ligne sur www.academia.edu, consulté le 10 octobre 2025.

¹³ Banque mondiale, Rapport 2020, Population de la RD Congo.

statocentrée et antagoniste, dominée par la prépondérance de l'État et les conflits d'intérêts entre les principaux acteurs.¹⁴

b. Le Burundi

La République du Burundi partage ses frontières avec 4 pays. En plus de la RD Congo qui se trouve à l'Ouest du Burundi, ce pays est limité au Nord par le Rwanda, au Sud et à l'Est par la Tanzanie.

Avec une population de 11, 53 millions d'habitants, le territoire burundais s'étend sur une frontière de 28.000 km². Gitega, devenue capitale politique depuis 2018, a remplacé Bujumbura devenue dès lors la capitale économique du pays. Comme les autres États membres de cet ensemble, l'histoire du Burundi est dominée par les guerres civiles, les génocides, des massacres et des coups d'État. Au sujet du Burundi, Laroque affirme que l'on connaît surtout le Burundi au travers d'événements vecteurs de rupture : la colonisation, les crises de 1972, de 1988, la guerre de 1993 à 2003, etc. le pays souffre depuis son indépendance de violences extrêmes et endémiques.¹⁵ La croissance démographique du Burundi est de 3,18%. Selon le Ministère de l'Europe et des affaires étrangères de la France, le taux de fécondité du Burundi, en 2022, est de 6,1 naissances par femme.

c. Le Rwanda

Plus petit État de la CEPGL, le Rwanda s'étend sur une superficie de 26.338 km², soit 89 fois plus petit que la RD Congo. Le pays est limité à l'Ouest par la RD Congo, au Nord par l'Ouganda, à l'Est par la Tanzanie et au Sud par le Burundi. Sa population, la plus dense de l'Afrique est estimée à 9,7 millions d'habitants en 2007, soit une densité moyenne de 374 habitants/km², avec une croissance démographique de 2,8%. Sa configuration est généralement montagneuse, ce qui lui a valu le nom de « pays de mille collines. »¹⁶

¹⁴ Otemikongo Mandefu Yaisule Jean, *Gouverner l'Etat en temps de crise. Survivre à la mort programmée de l'Etat congolais*, Paris, L'Harmattan, 2024, p.396.

¹⁵ Aude Laroque, *Historiographie et enjeux des mémoires au Burundi*, Université Panthéon-Sorbonne, Paris I, 2013.

¹⁶ Kaneza H, *Op.cit*, p.34.

IV. Hypocrisie organisationnelle au sein de la CEPGL

La Communauté Économique des Pays des Grands Lacs a fonctionné cahin caha depuis les années 1970.¹⁷ L'hypocrisie organisationnelle y a fait preuve d'existence. Composante inévitable de la dynamique organisationnelle, l'hypocrisie organisationnelle, bien que négativement perçue, est un phénomène courant dans le management des organisations.

Il est possible de réaliser qu'au sein de la CEPGL, l'hypocrisie organisationnelle permet de contenter les intérêts des différents États membres, mais aussi les intérêts des acteurs ne faisant pas partie de l'organisation, qui ont, en dépit de cela, intérêt dans l'existence de cette organisation sous-régionale. Au sein de la CEPGL, l'hypocrisie organisationnelle combine irrationalité et rationalité ouvrant ainsi la voie à l'accomplissement des objectifs divergents et des intérêts incompatibles.

1. Discours et actions au sein de la CEPGL : entre divergences d'intérêts et accomplissement des objectifs d'intérêts communs

a. Objectifs de la CEPGL

Rappelons que, conformément à l'article 2 de la Convention instituant la CEPGL, les États membres ont assigné quatre objectifs à la CEPGL, à savoir :

- 1) assurer en premier lieu la sécurité des États et de leurs populations afin qu'aucun élément ne vienne perturber l'ordre et la paix à leurs frontières respectives.
- 2) concevoir, définir et promouvoir la création et le développement d'activités d'intérêt commun ;
- 3) promouvoir et intensifier les échanges commerciaux et la circulation des personnes et des marchandises ;
- 4) coopérer étroitement dans les domaines social, économique, commercial, scientifique, culturel, politique, militaire, financier, technique et touristique, plus particulièrement dans

¹⁷ Jean-Pierre Chretien, *L'invention de l'Afrique des Grands Lacs*, Paris, Editions Karthala, 2010, p.5.

les domaines judiciaire, douanier, sanitaire, énergétique, des transports et des télécommunications.

b. Organes de la CEPGL

Pour atteindre ces objectifs, la CEPGL tient les principaux organes suivant :

- 1) La Conférence des chefs d'État : qui est l'organe suprême investi de tous les pouvoirs.
- 2) Le Conseil des ministres,
- 3) Le Secrétariat exécutif permanent,
- 4) La Commission d'arbitrage (aujourd'hui Commission consultative).

Au sein de la CEPGL, l'hypocrisie organisationnelle se manifeste sous deux tendances :

Premièrement, lorsque les dirigeants de cette organisation sous-régionale adoptent un comportement ou une attitude en public qui est en contradiction avec leurs véritables sentiments, opinions ou intentions.

Deuxièmement, lorsque les dirigeants de cette organisation sous-régionale continuent d'accomplir ensemble les Projets d'infrastructures, de développement économique, de renforcement des capacités institutionnels, de sensibilisation et éducation, les partenariats régionaux et internationaux, mais démontrent des divergences dans programme de paix et de sécurité.

Tableau 1. Projets communs de la CEPGL entre 2019 – 2025

Année	Projets	Mise en œuvre	Non mise en œuvre
2019	Réhabilitation du pont Rusizi I reliant le Rwanda et la République démocratique du Congo	✓	
2022	Construction d'une ligne de transmission de 220KV entre le poste de Kamanyola et Buhandahanda à Bukavu	✓	
2023	Construction de la route Goma-Rutshuru-Bunagana		x
2024	Projet agricole dans la plaine de la Ruzizi	✓	

2023	Coopération dans le secteur du tourisme entre le Parc national des Virunga en RD Congo et le Parc National des Volcans au Rwanda	✓	
2025	Renforcement institutionnel de la Banque de développement des États des grands lacs	✓	
2025	Renforcement institutionnel de l'Institut de recherches agronomique et zootechnique	✓	
2026	Construction de la Centrale hydroélectrique Ruzizi 3		x
-	Renforcement d'Énergie des Grands Lacs		x
-	Énergie solaire et hydraulique		x

Source : Nos recherches

Malgré l'intensification des tensions entre les Etats membres de la CEPGL, plus de la moitié les projets communs de l'organisation ont continué d'être mise en œuvre, mettant en valeur le bon côté de l'hypocrisie organisationnelle.

2. Intérêts nationaux des États membres et intérêts communs organisationnels au sein de la CEPGL : entre harmonie et concurrence

À l'instar d'autres ex-puissances colonisatrices, les traces du passé belge en Afrique deviennent un important enjeu mémoriel.¹⁸

a. Relation RD Congo – Rwanda entre harmonie et concurrence

Depuis la tragédie qui a marqué la population rwandaise en 1994, les relations entre la RD Congo, alors appelé Zaïre, et le Rwanda, sont devenus des relations à dents de scie. Elles connaissent des moments froids et des moments chauds, de moments de concordes et des moments de rivalités.

Cette tragédie inter-rwandaise qui laisse encore inconnue les raisons du crash de l'avion présidentiel de Juvénal Habyarimana, alors président du Rwanda et compté du nombre des Hutus, tribus en rivalité avec les Tutsi au Rwanda, n'a pas laissé ses conséquences se limiter

¹⁸ Patricia Van Schuylenbergh, Sous Dir. Pierre-Alain Tallier, Marie Van Eeckenrode et Patricia Van Schuylenbergh, *Belgique, Congo, Rwanda et Burundi, Belgique. Guide des sources de l'histoire de la colonisation (19^e – 20^e siècle)*, Brepols, 2021, p.98.

qu'au Rwanda. La RD Congo paiera le plus fort du prix de cette tragédie en ce qu'elle va connaître non seulement la migration de tout un peuple constitué des Hutus qui venait de perdre le pouvoir au Rwanda et cela en faveur des Tutsi. Cette tragédie a aussi été à la base de l'exportation depuis le Rwanda d'une vaste période d'instabilité couverte d'innombrables pertes en vies humaines congolaise, estimé en 2003 à 10 millions des pertes en vie humaines, soit 10 fois plus que le bilan que la tragédie inter-rwandaise n'avait connu.

Pour le Rwanda, avec un nouveau pouvoir, celui de Paul Kagame, Président avec une longévité considérable dans la succession de Juvénal Habyarimana, la sécurité de son territoire devenait menacée par les migrants rwandais qui avaient été contraints de se réfugier en RD Congo.

Du nombre de ces réfugiés, des civils mais aussi d'anciens militaires rwandais ayant servi dans l'ancien pouvoir de Juvénal Habyarimana au Rwanda. Ces derniers se réunissaient alors au sein du FDLR, un groupe armé étranger en RD Congo et que le Rwanda identifie comme ayant ambition de renverser Paul Kagame au Rwanda et de reprendre le pouvoir. C'est dans ce profil que Kigali accuse Kinshasa de favoriser les intérêts des FDLR.¹⁹

4 ans après la tragédie inter-rwandaise, en 1998, Émmanuel Lubala Mugisho²⁰, soutenait déjà que l'Ouganda et le Rwanda utilisent un argument humanitaire pour justifier leurs interventions militaires au Kivu, n'excluant pas qu'en réalité ces États poursuivent d'autres objectifs stratégiques dans la région, notamment les ambitions de puissance.

Il démontre alors que l'effondrement de l'État au Congo a donné accès à l'ingérence à différents niveaux. D'abord sur le plan international, en soutenant les arguments des Etats de la région contre la RD Congo. Pour ce chercheur, le Rwanda trouve ainsi dans la question des tutsis, ainsi que le problème des interahamwe, ce binôme sur lesquels s'appuyer pour justifier la trame d'instabilité politique en Afrique des Grands Lacs. Ainsi, avec l'Ouganda,

¹⁹ Slate, *RDC: tout comprendre sur la guerre dans le Kivu et ses racines profondes*, Disponible sur www.slate.fr, consulté le 10 octobre 2025.

²⁰ Lubala Mugisho Emmanuel, *Intervention militaires étrangères au Kivu : prévention du génocide ou voie de puissance ?* in *L'Afrique des Grands Lacs*, sous dir. S. Marysse et F. Reyntjens, L'Harmattan, Paris, 1999, pp.284 – 308.

ces acteurs régionaux cherchent à toujours résoudre leurs problèmes par l'ingérence armée, présentant la RD Congo comme une base d'assaut et de repli des rebelles des pays étrangers. En ce temps, cet auteur propose comme préalable de paix dans la région, le dialogue entre les forces politiques, non seulement en RD Congo, mais aussi au Rwanda, et cela pour arriver à une solution transitoire basé sur le consensus et qui soit capable d'instaurer des conditions minimales à la paix ; l'éloignement des Interahamwe des frontières communes, leurs désarmements ainsi que des sanctions aux auteurs des crimes. L'invitation qu'il émet au Rwanda et à l'Ouganda se fixe à conduire les deux États à régler leurs problèmes politiques à l'interne, justifiant que la puissance dont ils recherchent passe par la cohésion nationale.

Pour sa part, la RD Congo a continué de prendre le Rwanda pour responsable de la détérioration de la situation sécuritaire sur son territoire et plus particulièrement dans la partie orientale du pays.

Et Pierre Jacquemot qui trouve juste la compassion exprimée envers les victimes du génocide au Rwanda ne se limite à affirmer que celle-ci n'exclut pas de dénoncer les atrocités commises par la suite sous les ordres de certains de ses dirigeants.²¹

Dans une analyse où Chimerhe Munguakonkwa Deogratias²² fait ressortir une évaluation de la réforme du secteur de la sécurité pour ce qui concerne particulièrement la Province du Nord-Kivu, ce chercheur mentionne que la gouvernance locale est dévoyée par la xénosécurité et le placement politique.

Il démontre que les actions de réforme entreprises par la RD Congo drainent une masse hétérogène des militaires et des policiers étrangers, parfois dans les services de sécurité. Cette stratégie reposant sur le placement politique des acteurs dans les FARDC et la PNC et qu'ainsi, au lieu que la réforme du système de sécurité en RD Congo produise la sécurité intérieure, la sécurité extérieure, ou dans l'hypothèse de performance proactive, la sécurité

²¹ Pierre Jacquemot, Le Rwanda et la République démocratique du Congo. David et Goliath dans les Grands Lacs, in *Revue internationale et Stratégique*, 2014/3, Numéro 95, pp. 32-42, Disponible en ligne sur <https://shs.cairn.info>, consulté le 10 octobre 2025.

²² Munguakonkwa Chimerhe Deogratias, *Gouvernance locale et réforme du secteur de la sécurité au Nord-Kivu. Entre placement politique et xénosécurité*, Thèse de Doctorat, Faculté des Sciences Sociales, Administratives et Politiques, Département des Sciences politiques, Université de Kisangani, 2019.

transnationale, elle a produit la xénosécurité ; une sécurité inversée contre sa propre population, une sécurité privilégiant les besoins sociaux et les besoins sécuritaires des pays étrangers contre sa propre population.

La gouvernance xénosécuritaire et le placement sécuritaire viennent alors agrandir le fossé entre la population, les forces et agents de l'ordre chargé de la sécurité. Cette gouvernance xénosécuritaire a entraîné le contrôle de la partie orientale de la RD Congo, et son exploitation aisée par le recours à des forces politico-militaires étrangères, des collabos nationaux et/ou nationaux complices, par une infiltration à la fois de l'armée nationale, de la police, des services de renseignement et d'autres de l'administration, par des éléments étrangers en provenance des pays alliés qui disposeraient du contrôle stratégique et par ricochet de toute la réforme du système de sécurité.

b. Relations RD Congo – Burundi : entre harmonie et concurrence

Les relations entre la RD Congo et le Burundi sont de nature complexes en ce qu'elles mêlent ententes cordiales et antécédents des rivalités territoriales, elles mêlent diplomatie au beau fixe du présent et interventions militaires aux côtés des agresseurs dans le passé. Rappelons que deux ans après l'accession du Burundi à l'indépendance, en 1964, la première mission diplomatique de la RD Congo est établie dans le pays. Mais depuis 1993, lorsque la guerre civile éclate au Burundi, les relations diplomatiques entre les deux Etats sont froides. C'est seulement 16 ans plus tard, en 2009, qu'un nouvel ambassadeur, Salomon Banamuhere Baliene, est accrédité par la RD Congo.

En 1996, à la suite des attaques venant principalement du Rwanda, l'un des États membres de la CEPGL, et portées sur le territoire congolais par l'AFDL contre le Zaïre qui deviendra plus tard RD Congo, les premiers affrontements urbains ont lieu dans la Ville d'Uvira le 25 octobre 1996. Ces affrontements ont eu la facilitation du Burundi, un État membre de la CEPGL et voisin de la RD Congo, alors Zaïre.

Alors que les combats font rage dans cette Ville de la partie orientale de la RD Congo encore sous l'autorité du Zaïre, jeudi 24 octobre 1996, Kengo Wa Dondo, le chef du gouvernement zaïrois en visite à Bruxelles, la capitale de la Belgique, appelle le Rwanda à « se retirer » du

territoire zaïrois. Kinshasa accuse le Rwanda, mais aussi le Burundi, d'ingérence aux côtés des Banyamulenges, ces Tutsis (zaïrois) qu'affrontent les troupes zaïroises.²³

Notons par ailleurs que, près de deux décennies plus tard, le RED TABARA, groupe armé actif sur le territoire congolais, se revendique de contester le pouvoir en exercice au Burundi. Depuis la RD Congo, ce groupe armé mène des attaques au Burundi, affectant de fait les relations entre les Etats membres de la CEPGL.

Comme nous allons le constater, le Burundi ne cesse d'accuser le Rwanda d'apporter toute l'énergie à ce groupe armé étranger en RD Congo.

Observons que, lorsqu'un pouvoir porté par les Hutu est installé au Burundi, il y a une entente cordiale avec la RD Congo. Contrairement, lorsque le pouvoir installé au Burundi est porté par les Tutsi, les relations entre ce pays et la RD Congo deviennent de plus en plus empreintes des tensions.

Il est donc de la responsabilité de la RD Congo de tenir compte de ce binôme afin de ne pas exclure toute possibilité de revirement dans les relations entre les deux Etats. Le récent rapprochement entre la RD Congo et le Burundi, ainsi que l'intensification des relations entre les deux Etats membres de la CEPGL, contre le Rwanda accusé de soutenir le M23 après sa résurgence en 2022, ne manque pas d'être une raison de soubassement.

c. Relations Rwanda – Burundi : entre harmonie et concurrence

Entre le Rwanda et le Burundi, les relations se sont détériorées au fil des temps. Comme le soutient Filip Reyntjens, il est incontestable que la monopolisation du pouvoir entre les mains des Tutsi au Rwanda et des Baganwa et des Tutsi au Burundi a été un élément crucial dans la structuration du clivage ethnique.²⁴

Si la disparition, en 1994, des présidents des deux Etats, Juvénal Habyarimana du Rwanda et Cyprien Ntaryamira du Burundi,²⁵ dans des circonstances similaires, l'avion transportant les

²³ Le Monde, Francis Cornu, *Le Zaïre, le Rwanda et le Burundi sont pris dans la tourmente de l'après-génocide*, Disponible en ligne sur www.lemonde.fr, consulté le 10 octobre 2025.

²⁴ Filip Reyntjens, *L'Afrique des Grands Lacs en crise. Rwanda, Burundi : 1988-1994*, Paris, Éditions Karthala, 1994, p.21.

²⁵ Perspective du Monde, *Attentat contre les présidents du Burundi et du Rwanda*, Disponible sur www.perspective.usherbrooke.ca, consulté le 10 octobre 2025.

deux présidents étant abattu en phase d'atterrissage vers Kigali par au moins un missile.²⁶ C'est depuis l'assassinat de Melchior Ndadaye, ce président Hutu qui dirigea le Burundi pendant 102 jours seulement après son élection, que la guerre civile se répandait dans le pays. Les germes de cette guerre civile tiraient son amplitude dans le fait que, le président Hutu qui venait d'être neutralisé par des soldats tutsis au matin du 21 octobre 1993 dans un assaut sur le palais présidentiel, était le premier président Hutu du pays depuis la proclamation de l'indépendance en 1962, le Burundi étant en effet dirigé dès lors par un petit groupe de militaires tutsis.²⁷

Après une décennie de guerre civile, l'accord de paix est signé à Arusha en Tanzanie le 28 août 2000, ouvrant sur une période de transition qui débouchait par la tenue des élections en août 2005, portant à la présidence Pierre Nkurunziza, du Conseil National de la Défense pour la Démocratie (CNDD-FDD), héritier du groupe rebelle hutu Force de la Défense pour la Démocratie (FDD). Nkurunziza est réélu en juin 2010.

Le 13 mai 2015, dans un contexte de contestation de son troisième mandat et profitant de l'absence de Pierre Nkurunziza qui assiste à une réunion régionale, un putsch est tenté par le général Niyombare et une partie de l'armée. Ce coup d'État échoue.²⁸

Le Burundi a depuis lors accusé le Rwanda d'avoir non seulement hébergé les auteurs de cette tentative de putsch et de refuser de les livrer mais aussi de les avoir réunis dans un groupe armé, la RED TABARA, agissant alors contre le Burundi. 10 ans après la tentative de coup d'État survenu en 2015, dans un contexte de tension grandissante entre la RD Congo et le Rwanda sur fond de l'avancée du M23 coalisé à l'AFC, dans la plaine de la Ruzizi, à proximité d'Uvira, Ville voisine de Bujumbura, capitale économique du Burundi, Evariste Ndayishimiye, successeur de Pierre Nkurunziza accusait le Rwanda d'avoir tenté de mener

²⁶ Le Monde Afrique, *Attentat contre l'avion du président rwandais en 1994 : la Cour de cassation française valide le non-lieu*, Disponible sur www.lemonde.fr, consulté le 10 octobre 2025.

²⁷ DW, *Il y a 30 ans, la guerre civile au Burundi*, Disponible sur www.dw.com, consulté le 10 octobre 2025.

²⁸ Monde Afrique, *Au Burundi, le spectre de la guerre civile*, in *Monde Afrique*, Mars 2016, pp.20-22, Disponible sur www.ldh-france.org, consulté le 10 octobre 2025.

un coup d'État en 2015 au Burundi, assimilant ce comportement à la démarche entreprise en RD Congo.²⁹

Les autorités burundaises considèrent la RED-TABARA comme un mouvement terroriste et accusent ses membres d'avoir participé à une tentative de coup d'État ratée en 2015. La RED TABARA est l'émanation du Parti politique interdit Mouvement pour la Solidarité et la Démocratie, Parti interdit en 2017 après que ses membres ont été accusés d'incitation à la violence.

Selon la RED TABARA, il faut rétablir le système de gouvernance prévu par l'Accord de paix et de réconciliation d'Arusha signé en 2000 pour mettre fin à la guerre civile qui a éclaté dans le pays en 1993. Cet Accord qui réunissait 17 parti politiques, statuait autour d'un mécanisme de partage de pouvoir prévoyant des quotas ethniques au sein du gouvernement et des forces armées du Burundi.

Ce groupe armé évoque l'une des principales dispositions qui accordait 60% des postes gouvernementaux aux Hutus, qui représentent environ 85% de la population burundaise.

En séjour à Kinshasa, en janvier 2024, après avoir participé à l'investiture du Président congolais Félix Tshisekedi ; le Président burundais, Evariste Ndayishimiye, lors d'une Conférence des jeunes qui se tenait dans la capitale congolaise, avait soutenu que la jeunesse rwandaise est en captivité et qu'elle devrait se battre jusqu'à ce que le peuple rwandais fasse pression sur son propre gouvernement.

Ce sur quoi le gouvernement rwandais réagissait en affirmant que les appels au soulèvement contre le gouvernement sapent l'unité du Rwanda et menacent la sécurité régionale.

Les tensions entre les deux Etats membres de la CEPGL ont eu des incidences sur la libre circulation des personnes et de leurs biens, l'un des objectifs de l'organisation.³⁰ En janvier

²⁹ Le Soir, *Afrique : le Président burundais accuse le Rwanda d'avoir un « plan pour attaquer » son pays*, Disponible sur www.lesoir.be, consulté le 10 octobre 2025.

³⁰ africanews, *Les tensions entre le Burundi et le Rwanda s'accroissent*, Disponible sur www.africanews.com, consulté le 10 octobre 2025.

2024, le Burundi a fermé sa frontière avec le Rwanda, expulsé plusieurs citoyens rwandais et suspendu ses relations diplomatiques.³¹

Tableau 2. Croisement des accusations entre pays membres de la CEPGL

Etats	Accusé	Accusation	Période	Écart 2025
RD Congo	Rwanda	Soutien au M23	2012	16 ans
Rwanda	RD Congo	Soutien au FDLR	1996	31 ans
Burundi	Rwanda	Soutien au RED TABARA	2015	10 ans

Source : Nos analyses

Depuis plus de 30 ans le Rwanda accuse la RD Congo de soutenir les FDLR. La relance de la CEPGL intervient en 2009, dans un contexte d'accusation mutuel. 16 ans plus tard, le climat de confiance n'est pas rétabli entre les membres de cette organisation sous-régionale qui en même temps continu de mettre en œuvre des Projets communs au travers de l'organisation.

Tableau 3. Évolutions des Relations diplomatiques entre États membres de la CEPGL

Etats	Etablissement	Rupture			Normalisation		Tensions
RD Congo – Rwanda	1962	1996	1998	2025	2001		1996-2025
RD Congo – Burundi	1964	1996			2001		1996-2005
Rwanda – Burundi	1962	1993			2005		1993-2025

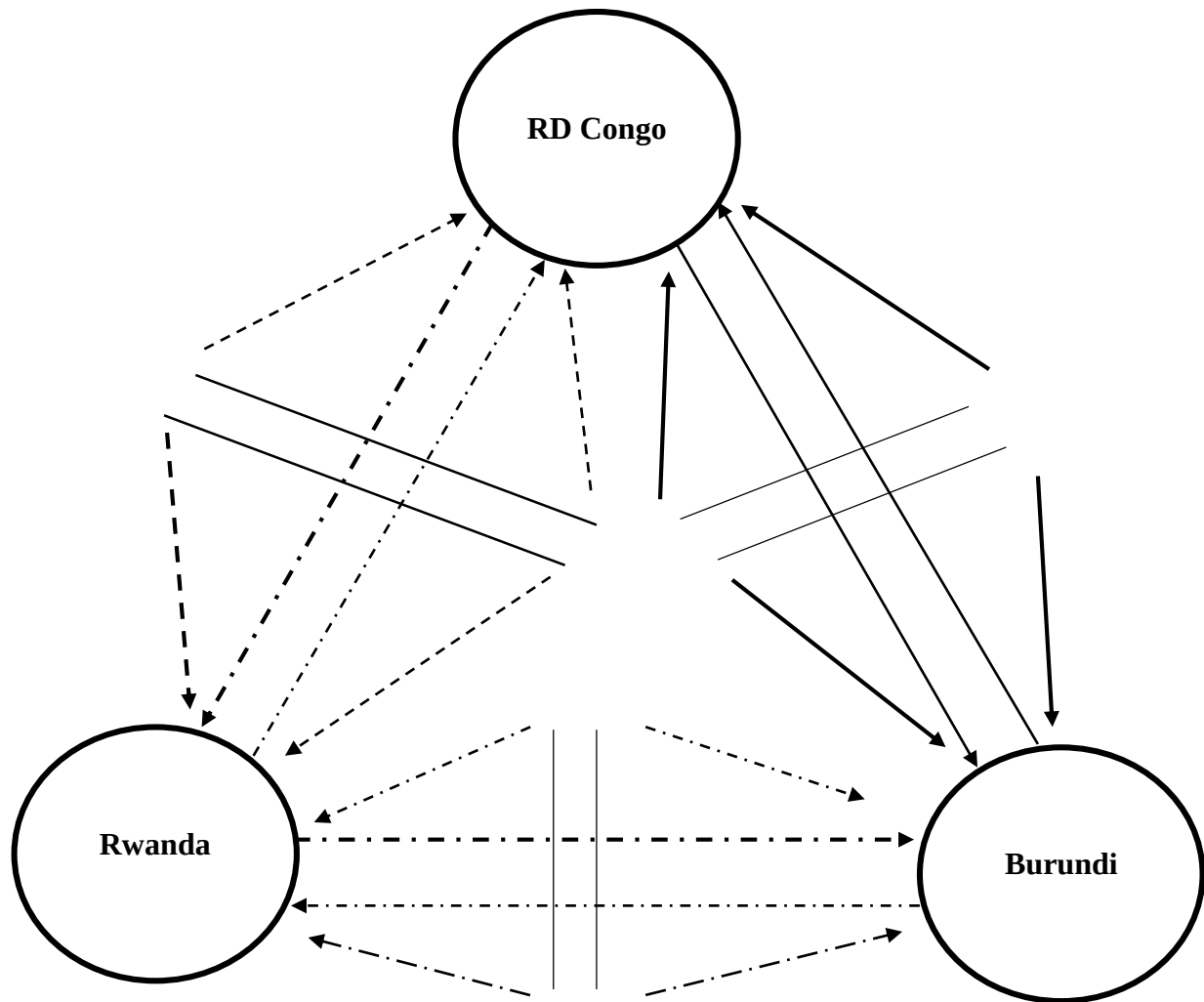
Source : Nos analyses

Il ressort que les Etats membres de la CEPGL, bien qu'entretenant des relations conflictuelles, ont continué d'entretenir des relations diplomatiques bilatérales. Il ressort aussi que, la CEPGL est renait de ses cendres, malgré les accusations réciproques des Etats de la CEPGL entre eux.

³¹ The Conversation, *Rivalités Burundi-Rwanda : les attaques des rebelles Red-Tabara aggravent les tensions régionales*, Disponible sur www.theconversation.com, consulté le 10 octobre 2025.

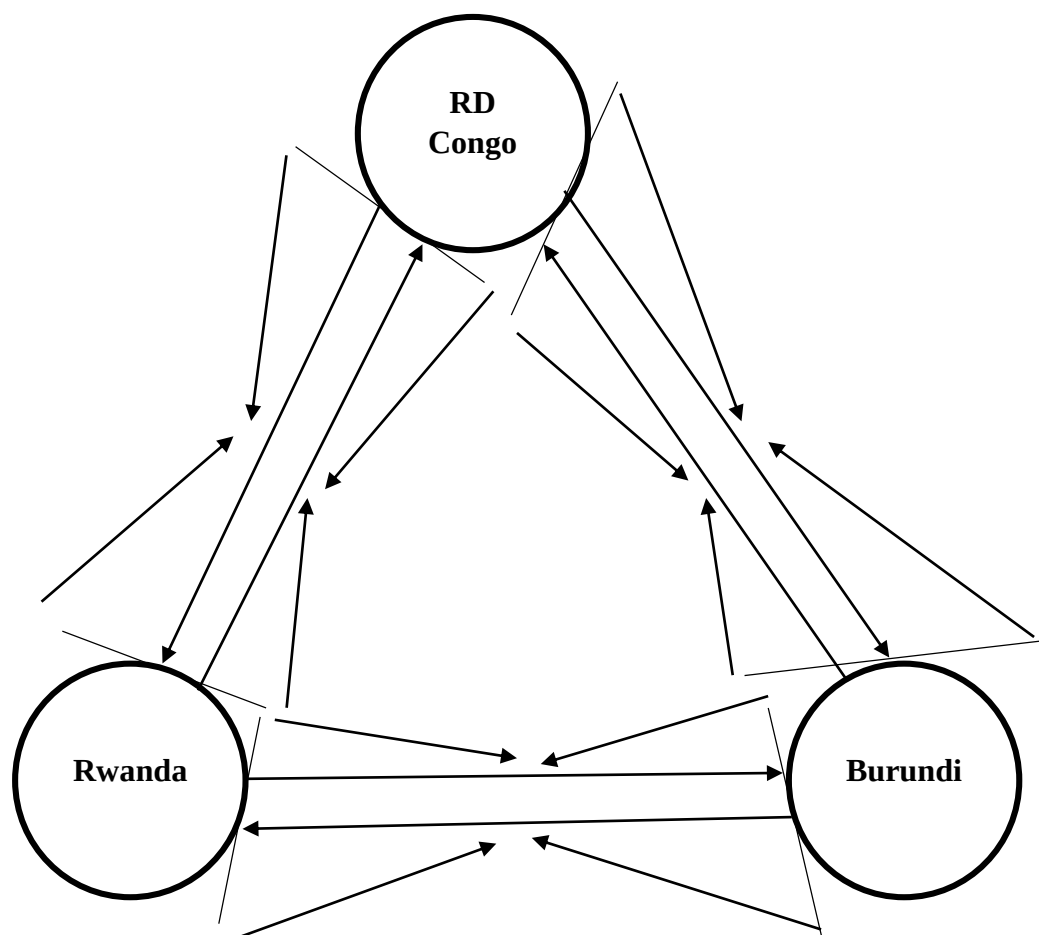
3. Hypocrisie organisationnelle comme levier entre confrontation et harmonisation d'intérêts au sein de la CEPGL

Schéma 1. Confrontation des intérêts au sein de la CEPGL



Les relations entre les États membres de la CEPGL se révèlent rencontrer des obstacles de différentes natures. De ce fait, des relations bilatérales qui étaient censés s'entretenir dans la normalité, deviennent des relations diplomatiques unilatérales par absences de continuité dans leur intensité. Les relations bilatérales deviennent alors discontinues du fait de connaître des tensions quasi-permanentes si pas récurrentes. Le Rwanda ressort l'État le plus conflictuel de l'organisation.

Schéma 2. L'étoile de l'harmonisation des intérêts au sein de la CEPGL



L'harmonisation des intérêts au sein de la CEPGL laisse observer la convergence d'actions des États membres autour des objectifs communs, que ce soit dans les relations bilatérales des États membres, que ce soit dans leurs relations multilatérales dans le cadre de l'organisation.

Signalons toutefois que, tel que le démontre le Tableau 2, les moments d'harmonie au sein de la CEPGL sont une exception.

Conclusion

Au sein de toute organisation, deux sphères coexistent : les actions formelles d'une part et d'autres parts, les ambitions politiques, souvent informelles, mais créant de la légitimité vis-à-vis de l'environnement extérieur. Selon Brunsson, la cohabitation de deux n'est possible qu'en cultivant l'hypocrisie organisationnelle qui permet de contenter les intérêts des différents acteurs présents dans et hors de l'organisation. Celle-ci devient alors capable de présenter un comportement irrationnel tout en donnant l'illusion d'être rationnelle. C'est ce qui est exploré au travers de cette étude qui baigne dans l'hypocrisie organisationnelle au sein de la CEPGL.

Au terme des résultats, il ressort qu'entre 2019 et 2025, manœuvrant le levier de l'hypocrisie organisationnelle, les États membres de la CEPGL ont continué de réaliser des Projets d'intérêts communs dans un cadre multilatéral, pendant que les tensions entre ces États ont continué de s'intensifier, mettant à mal les relations bilatérales entre ces États. De ce point de vue, bien que rattaché à l'immoralité ou au mensonge, l'hypocrisie organisationnelle présente des bienfaits. Celle-ci permet alors de satisfaire aux exigences d'ordre moral et éthique. Elle permet alors, dans une certaine mesure, de combler les demandes contradictoires.

En opposition avec la théorie normative de la décision, la volonté d'être rationnel tend à freiner voire à empêcher l'action.³²

Notons par ailleurs qu'à chaque fois qu'elle a été démasquée, les tensions ont été les plus intenses dans les relations entre les États de l'organisation sous-régionale.

Cette étude a pris en compte les actions et les discours, elle aurait de même inclus les budgets des États, leurs contributions à l'organisation, les niveaux de développement de ces États membres de la CEPGL, pour appréhender d'autres aspects de l'hypocrisie organisationnelle au sein de la cette organisation sous-régionale.

³² François Goeffroy, *Quand l'hypocrisie managériale protège l'organisation : les apports de Nils Brunsson*, Centre de Recherche sur l'Industrie, les Institutions, et les Systèmes Economiques d'Amiens (CRIISEA), Disponible sur www.researchgate.net, Consulté le 24 septembre 2025.

Bibliographie

Ouvrages

Chretien J-P., *L'invention de l'Afrique des Grands Lacs*, Paris, Editions Karthala, 2010.

Laroque A., *Historiographie et enjeux des mémoires au Burundi*, Université Panthéon-Sorbonne, Paris I, 2013.

Otemikongo Mandefu Yaisule J., *Gouverner l'Etat en temps de crise. Survivre à la mort programmée de l'Etat congolais*, Paris, L'Harmattan, 2024.

Otemikongo Mandefu Yaisule J., *Guerres des méthodes en Sciences Sociales. Du choix du paradigme épistémologique à l'évaluation des résultats*, Paris, L'Harmattan, 2018.

Reyntjens F., *L'Afrique des Grands Lacs en crise. Rwanda, Burundi: 1988-1994*, Paris, Editions Karthala, 1994.

Van Schuylenbergh P., Sous Dir. Tallier P-A., Van Eeckenrode M. et Van Schuylenbergh P., *Belgique, Congo, Rwanda et Burundi, Belgique. Guide des sources de l'histoire de la colonisation (19^e – 20^e siècle)*, Brepols, 2021.

Thèses

Chimerhe Munguakonkwa D., *Gouvernance locale et réforme du secteur de la sécurité au Nord-Kivu. Entre placement politique et xénosécurité*, Thèse de Doctorat, Faculté des Sciences Sociales, Administratives et Politiques, Département des Sciences politiques, Université de Kisangani, 2019.

Kaneza H, *Efficacité interne de l'enseignement primaire aux pays de la Communauté Economique des Pays des Grands Lacs (CEPGL) : question approfondie sur le Rwanda*, Thèse de Doctorat, Université de Bourgogne, 2012.

Articles scientifiques

Dappah A., « La diplomatie africaine d'hier a aujourd'hui : l'unité d'action mise à mal par les divergences de vision politique », in ZAOULI, N° Spécial, Décembre 2024, pp. 43-67

Goeffroy F., « Quand l'hypocrisie managériale protège l'organisation : les apports de Nils Brunsson », in *Centre de Recherche sur l'Industrie, les Institutions, et les Systèmes Economiques d'Amiens (CRIISEA)*.

Jacquemot P., « Le Rwanda et la République démocratique du Congo. David et Goliath dans les Grands Lacs », in *Revue internationale et Stratégique*, 2014/3, Numéro 95, pp. 32-42.

Lubala Mugisho E., « Intervention militaires étrangères au Kivu : prévention du génocide ou voie de puissance », in *L'Afrique des Grands Lacs*, sous dir. S. Marysse et F. Reyntjens, L'Harmattan, Paris, 1999, pp.284 – 308.

Lukunga Ngomba F., « Relations diplomatiques et coopération bilatérale entre le Rwanda et la République Démocratique du Congo : facteurs de détérioration et perspectives de consolidation », in *Revue Intelligence Stratégique*, Volume 4, numéro 8, Janvier-Mars 2021, pp.47-76, Disponible en ligne sur www.academia.edu, consulté le 10 octobre 2025.

Manirakiza F. et al. ; « Problématique de l'intégration régionale de la Communauté Économique des Pays des Grands Lacs », in *Revue de l'ACAREF*, pp.186 – 201

Mwaka Bwenge A., « D'une CEPGL à une autre : quelles alternatives dans les stratégies actuelles d'intégration et de coopération pour le développement ? »

Yadi M., « La Communauté économique des Pays des Grands Lacs », in *Studia Diplomatica*, 1981, Vol. 34, No. 6 (1981), pp. 709-751

Rapport

Banque mondiale, Rapport 2020, Population de la RD Congo

Webographie

africanews, *Les tensions entre le Burundi et le Rwanda s'accroissent*, Disponible sur www.africanews.com, consulté le 10 octobre 2025

Courrier international, *Le "double jeu" des Européens face à la Turquie*, Disponible sur www.courrierinternational.com, Consulté le 24 octobre 2025

DW, *Il y a 30 ans, la guerre civile au Burundi*, Disponible sur www.dw.com, consulté le 10 octobre 2025

Enjeux internationaux, *Rôle des organisations internationales dans les relations internationales*, Disponible sur <https://enjeux-internationaux.org>, Consulté le 24 octobre 2025

Le Monde Afrique, *Attentat contre l'avion du président rwandais en 1994 : la Cour de cassation française valide le non-lieu*, Disponible sur www.lemonde.fr, consulté le 10 octobre 2025

Le Monde, Francis Cornu, *Le Zaïre, le Rwanda et le Burundi sont pris dans la tourmente de l'après-génocide*, Disponible en ligne sur www.lemonde.fr, consulté le 10 octobre 2025.

Le Nord, *Les relations canado-américaines sous la loupe*, Disponible sur <https://lenord.ca>, Consulté le 24 octobre 2025

Le Soir, *Afrique : le président burundais accuse le Rwanda d'avoir un « plan pour attaquer » son pays*, Disponible sur www.lesoir.be, consulté le 10 octobre 2025

Leigh Hartman, *États-Unis et Canada : des partenaires forts, des valeurs communes*, Disponible sur <https://archive-share.america.gov/>, Consulté le 24 octobre 2025

Monde Afrique, *Au Burundi, le spectre de la guerre civile*, in *Monde Afrique*, Mars 2016, pp.20-22, Disponible sur www.ldh-france.org, consulté le 10 octobre 2025

Perspective du Monde, *Attentat contre les présidents du Burundi et du Rwanda*, Disponible sur www.perspective.usherbrooke.ca, consulté le 10 octobre 2025

Samim Akgönül, *La Turquie dans l'Union européenne?*, Disponible sur www.ifri.org, Consulté le 24 octobre 2025

Slate, *RDC: tout comprendre sur la guerre dans le Kivu et ses racines profondes*, Disponible sur www.slate.fr, consulté le 10 octobre 2025

The Conversation, *Rivalités Burundi-Rwanda : les attaques des rebelles Red-Tabara aggravent les tensions régionales*, Disponible sur www.theconversation.com, consulté le 10 octobre 2025