

KIGALI INDEPENDENT UNIVERSITY

(ULK)

PO. Box 2280 KIGALI

Tel : 0788304081, 0788303667, 0788303698,

0788304086

E-mail : ulk@rwandatel1.com

Website : <http://www.ulk.ac.rw>



SCIENTIFIC REVIEW OF THE UNIVERSITY

No 13

EDITIONS OF THE KIGALI INDEPENDENT UNIVERSITY

June 2009

TABLE OF CONTENTS

EDITORIAL.....1

1. HABUMUGISELA Titien

L'état de la protection des consommateurs contre les clauses abusives dans le secteur des telecommunications au Rwanda.....**5**

2. MORISHO MWANABININGO NENE

De la pertinence de l'analyse budgétaire dans une entreprise publique: cas de la RVA Goma.....**49**

3. AKINYEMI BENJAMIN OYEGOKE

Human resource development climate and employee commitment in recapitalized Nigerian banks.....**103**

TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION 1

1. INTRODUCTION 1

The purpose of this report is to provide a comprehensive overview of the current state of the art in the field of artificial intelligence. This report is intended for researchers and practitioners in the field of artificial intelligence who are interested in the latest developments in the field.

2. RESEARCH METHODOLOGY 2

The research methodology used in this report is a combination of literature review and empirical research. The literature review was conducted using a search of the literature on the topic of artificial intelligence. The empirical research was conducted using a series of experiments designed to test the effectiveness of various artificial intelligence algorithms.

3. RESULTS AND DISCUSSION 3

The results of the research show that the most effective artificial intelligence algorithms are those that are able to learn from experience. This is because these algorithms are able to adapt to new situations and learn from their mistakes. The results also show that the most effective artificial intelligence algorithms are those that are able to work with large amounts of data.

EDITORIAL

La Revue Scientifique de l'Université Libre de Kigali (ULK) s'inscrit dans le cadre de l'accomplissement de sa deuxième et importante mission, à savoir la recherche et la publication. Le présent numéro (13) contient trois publications dont nous tentons modestement de donner leur substance.

De son côté, HABUMUGISHA Titien, chef de département de Droit à l'Université Libre de Kigali (ULK)/ Campus de Kigali, dans sa publication intitulé « *L'état de la protection des consommateurs contre les clauses abusives dans les secteur des télécommunications au Rwanda* » montre que tous les avantages que les sociétés de télécommunications donnent au public surtout aux consommateurs, il se pose un problème crucial des clauses abusives dans le secteur des télécommunications. Comme solution à ce problème, il suggère la réglementation spécifique des clauses abusives dans le secteur télécommunications.

De la pertinence de l'analyse budgétaire dans une entreprise publique, c'est ce que montre Mr. MORISHO MWANABININGO NENE, chef de département de Gestion et enseignant à l'ULK/Campus de Gisenyi, donne des méthodes appropriés qu'une entreprise peut utiliser pour ses prévisions et pour voir si elle peut optimiser ses écarts entre prévisions et réalisations.

Dr. AKINYEMI BENJAMIN OYEGOKE, Recteur de l'Institut de Gestion de Kigali (KIM) dans son article intitulé « *Human Resource development climate and employee commitment in recapitalized Nigerian Banks* », éclaire l'horizon en montrant qu'il est évident qu'un bon climat des ressources humaines influe positivement sur

la production d'une quelconque institution mais ici en se basant sur la culture des banques Nigérianes.

Prof. Dr. NGAGI M. Alphonse
Recteur de l'ULK

EDITORIAL

The Scientific Review of Kigali Independent University (ULK) targets the achievement of second and important mission, which is research and publication.

The present issue (13) contains three publications of which we fairly attempt to provide substantial elements.

On his part, HABUMUREMYI Titien, Head of the Department of Law at ULK/Kigali Campus, in his publication entitled "*The situation of consumers' protection against the abusive clauses in the sectors of telecommunications in Rwanda*". Shows that all advantages that telecommunication companies provide to the public, especially to consumers, it arises a crucial problem of abusive clauses in the telecommunication to this sector. For the solution to this problem, he suggests a specific regulation of abusive clauses in the telecommunication sector.

Regarding the relevance of the budgetary analysis in a public company, this is what is pointed by MORISHO MWANABININGO NENE, Head of the Department of Management and lecturer at ULK/Gisenyi Campus, who provides appropriate methods that a company can use for its plans and see if it can optimize the gaps between plans and achievements.

Dr. AKINYEMI BENJAMIN OYEGOKE, Rector of Kigali Institute of Management (KIM) in his article entitled "*Human Resources development climate and employee commitment in recapitalized Nigerian Banks*", enlightens horizons showing that it is evident that a good climate of

human resources influences positively the production of any institution, but here again basing on the culture of Nigerian Banks.

Prof. Dr. NGAGI M. Alphonse
Rector of ULK

L'état de la protection des consommateurs contre les clauses abusives dans le secteur des télécommunications au Rwanda

**Rédigé par HABUMUGISHA Titien (LL.M)
Enseignant chargé de cours associé à l'Université
Libre de Kigali**

Abstract

Nul ne peut se permettre de gâcher l'importance de cuirasser le consommateur, en général et des télécommunications, en particulier. Cet article se veut une mise en exergue du problème de protection des consommateurs des télécommunications contre les clauses abusives. Il importe de souligner que la situation du consommateur devient de plus en plus grave lorsque la revendication du professionnel se fonde sur une clause paraissant explicitement dans le contrat auquel le consommateur a adhéré, surtout que, la signature qu'il appose sur le contrat parfois précédée de la mention « lu et approuvé », signifie que l'abonné accepte d'une part, d'avoir pris connaissance du texte des clauses et, d'autre part, d'avoir compris le sens »¹. Cet état de chose complique la situation du consommateur, en général et celui des télécommunications, en particulier. D'où la nécessité d'un examen des clauses abusives des contrats d'abonnement préredigées par les deux grands

1. Congrès National des Huissiers de Justice Tours : 12-16 Juin 1974, *Le contrat de consommation, contribution à l'étude de la condition juridique du consommateur*, Paris, L.G.D.J., 1974, p. 29.

opérateurs des télécommunications au Rwanda. C'est ce à quoi nous nous sommes attelés dans cet article.

I. Introduction

Le secteur de télécommunications est dominé au Rwanda par trois principaux opérateurs : il s'agit de la Société Rwandaise de Télécommunications (RWANDATEL)², la société MTN RWANDACELL ainsi que la société ARTEL. Ce secteur des services des télécommunications qui est aussi un secteur de grande envergure, est actuellement en plein essor, même si c'est dans les années soixante qu'un centre radiophonique fut construit à Kigali³. En effet, c'est en 1968 que des centraux téléphoniques de capacité moyenne et semi automatique furent installés dans

les chefs-lieux des anciennes préfectures⁴. Mais c'est

2. L'article 2 de la loi n° 8/92 du 19 novembre 1992 portant réforme institutionnelle des télécommunications, *J.O.R.R.*, n°23 du 01 décembre 1992. En application de cet article, l'Arrêté Présidentiel n°85/16 du 02 mars 1993 portant concession de la gestion et de l'exploitation du service des télécommunications, *J.O.R.R.*, n°13 du 15 mars 1993 a accordé la concession de la gestion et de l'exploitation du service des télécommunications à la RWANDATEL S.A. Celle-ci a été créée le 7 Janvier 1993 dans le cadre des réformes institutionnelles des télécommunications, succédant aux PPT rwandais. Après avoir séparé le secteur des postes de celui des télécommunications, le Gouvernement a créé deux entités respectivement chargées des postes et des télécommunications. Voy. A. KAREKEZI, et I. MULINDAHABI, « Rapport sur le développement des télécommunications rwandaises », <http://www.itu.int/world2003/forum>, consulté le 6/2/2007.

3. R. E. RWAMIGABO, *Cadre juridique et institutionnel de la régulation des télécommunications au Rwanda*, Mémoire, Kigali, ULK, 2005, p. 30, inédit.

4. J.C. NDANGAMIRA, *La pertinence de la privatisation et de la libéralisation du secteur des télécommunications au Rwanda*, Mémoire, Butare, UNR, SESG, 2002, p. 23, inédit.

seulement dans les années 90 que ce secteur rwandais des télécommunications a connu sa propension avec l'arrivée de GSM.

Cependant, conscient de l'importance des télécommunications, de la technologie de l'information et de la communication dans le développement socio-économique du pays, le gouvernement rwandais a entamé des réformes⁵ du secteur des télécommunications. L'effet positif recherché est le développement des infrastructures des services de télécommunications⁶ selon les standards internationaux tout en assurant des tarifs compétitifs aux clients⁷.

En vue d'offrir un service des télécommunications de base à une grande partie de la population à un coût abordable, le gouvernement rwandais a décidé de libéraliser le secteur des télécommunications et l'ouvrir ainsi aux investisseurs privés le marché des services des télécommunications. Malheureusement, avec ce phénomène de libéralisation, un nombre croissant d'abus s'enregistre dans ce secteur notamment la multiplication des clauses abusives.

5. La réforme dans le secteur des télécommunications au Rwanda a été entreprise depuis janvier 1993. Voy Rapport sur le développement des télécommunications rwandaises, p. 101.

6. A. KAREKEZI, et I. MULINDAHABI, *op.cit.*, p. 2.

7. Arrêté Présidentiel n°04/01 du 26 janvier 1998 portant exploitation de la téléphonie cellulaire, in *J.O.R.R.* n°12 du 01 février 1998.

La position du consommateur des télécommunications au Rwanda devient de plus en plus grave lorsque la revendication du professionnel se fonde sur une clause paraissant explicitement dans le contrat auquel le consommateur a adhéré. La signature qu'il peut avoir apposée sur le contrat parfois précédée de la mention « lu et approuvé », signifie que l'abonné est censé, d'une part, en avoir pris connaissance du texte des clauses et, d'autre part, en avoir compris le sens. De ce qui précède, deux questions méritent d'être posées :

1. Quel est l'état des lieux des clauses abusives dans le secteur des télécommunications ?
2. Comment protéger le consommateur des télécommunications contre les clauses abusives contenues dans les contrats d'abonnement aux services des télécommunications ?

Dans le but de répondre aux questions posées au sujet de cet article, des hypothèses suivantes méritent d'être formulées.

1. Le secteur des télécommunications constitue l'un des domaines de prédilection des clauses abusives. Les législations en vigueur en matière des clauses abusives sont trop inadéquates pour protéger le consommateur des télécommunications.
2. Les mécanismes juridiques et institutionnels peuvent contribuer à la protection du consommateur des

télécommunications contre les clauses abusives.

Dans le cadre de cet article, notre ambition n'est pas celle d'étudier la protection des consommateurs de tous les services de télécommunication, car celui-ci est vaste. Comme nous l'avons souligné précédemment, il existe au Rwanda trois opérateurs des télécommunications. Dans cet article, l'accent sera uniquement mis sur les deux sociétés dont celle de MTN-RWANDA CELL et celle de RWANDATEL, car ce ne sont que les deux grands opérateurs des télécommunications connus au Rwanda. Les contrats que nous allons analyser sont les contrats d'abonnement au réseau fixe de la société Rwandatel et des contrats d'abonnement au réseau de MTN Rwandacell auxquels nous avons eu accès.

I. Etat des lieux des clauses abusives dans le secteur des télécommunications

Il importe de donner la définition des clauses abusives avant de présenter la position du problème dans le secteur des télécommunications.

I.1. Définition des clauses abusives

Le Code français de consommation qualifie d'abusives les clauses, insérées dans des contrats conclus entre professionnels et non professionnels ou consommateurs, « qui ont pour objet ou pour effet de créer, au détriment du non professionnel ou du consommateur, un

déséquilibré entre les droits et les obligations des parties au contrats »⁸. Il faut relever que la détermination des clauses abusives se fait souvent par référence à une liste établie⁹.

La définition des clauses abusives fait comprendre qu'il s'agit des clauses qui « apparaissent imposées aux non professionnels ou consommateurs par un abus de puissance économique de l'autre partie et confèrent à cette dernière un avantage excessif »¹⁰.

Cette définition fait apparaître selon J. GHESTIN deux éléments fondamentaux. Il s'agit de l'abus de puissance économique et de l'avantage excessif. Ces deux éléments doivent être théoriquement réunis pour qu'une clause puisse être qualifiée d'abusif. La doctrine considère en pratique que, les autorités chargées d'appliquer la loi se réfèrent surtout à l'avantage excessif¹¹.

La même doctrine renchérit que l'existence d'un avantage

8. X., « Article L. 132-1 du Code de la Consommation », disponible sur le site Internet <file://E:\2Clauses%20abusives%20Code%20de%20la%20Consommation.htm>, consulté le 18/04/2007.

9. Article 32 de la loi belge sur les pratiques du commerce et l'information et la protection du consommateur (Voy. A. M. NGAGI, *La protection des intérêts économiques des consommateurs dans le cadre du libéralisme économique en droit rwandais*, Butare, Les éditions de l'Université Nationale du Rwanda, 2005, p. 255) ; X., « Code de Consommation (Partie législative) », <file://E:\CLAUSES%20ABUSIVES.htm>, consulté le 29/04/2007.

10. J. GHESTIN et M. FONTAINE, (sous dir.), *La protection de la partie faible dans les rapports contractuels : comparaison franco-belge*, Paris, L.G.D.J., 1996, p. 117.

11. J. CALAIS-AULOY, *Les clauses abusives en droit français*, Paris, L.G.D.J., 1991, p. 117.

excessif fait présumer l'abus de puissance économique, de sorte que les deux éléments tendent à n'en faire qu'un.

Comme le constate I. A. MUREBWAYIRE, la notion de clause abusive est inconnue dans le système juridique rwandais puisqu'il n'y a aucune disposition qui interdise ou punisse les clauses abusives existant souvent dans les contrats conclus entre les professionnels et les consommateurs¹².

I.2. Position du problème dans le secteur des télécommunications

Il importe de déplorer dans cette section la prépondérance des intérêts des opérateurs des télécommunications, l'inadéquation des dispositions du Code civil pour remédier à cette situation ainsi que quelques clauses abusives dans les conditions générales d'abonnement au service téléphonique.

I.2.1. Prépondérance des intérêts des opérateurs des télécommunications

Dans tous les cas, la prééminence des intérêts des opérateurs des services de télécommunications, en l'occurrence la société MTN RWANDACELL S.A.R.L. et RWANDATEL S.A., ne fait que compromettre le sort et

¹²I. A. MUREBWAYIRE, *De la protection du consommateur par les règles du droit rwandais de la concurrence*, Mémoire, Kigali, ULK, Faculté de droit, 2004, p. 48, inédit.

la situation des consommateurs des services de ces derniers. Les résultats de l'enquête que nous avons menée auprès des consommateurs en date du en 2007 font état du fait que les consommateurs des télécommunications s'engagent dans des rapports juridiques que le droit commun ne régleme pas efficacement. Le consommateur rwandais est très souvent confronté à des problèmes relatifs aux tarifs¹³ et à la facture¹⁴. Le consommateur des télécommunications voit le plus souvent son contrat résilié ou suspendu parce qu'il ne s'est pas acquitté de ses obligations¹⁵.

Le constat fait état que les contrats d'abonnement de certains consommateurs sont résiliés unilatéralement suite à la non exécution des obligations incombant aux consommateurs. Leurs numéros de téléphones sont désactivés et doivent pour les réactiver payer des frais¹⁶.

I.2.2. Inadéquation des dispositions du Code civil

Au regard de la complexité des clauses abusives, il faut impérieusement noter que la protection donnée par le Code civil en matière contractuelle contre les vices

13. Les tarifs restent très élevés dans le secteur des télécommunications.

14. La facture indiquant les sommes non consommées.

15. La suspension est aujourd'hui une technique générale du droit contractuel. Voy. V.J. TREILLARD, « De la suspension du contrat », in P. DURAND (sous dir.), *La tendance à la stabilité du rapport contractuel*, Etudes de droit privé, L.G.D.J., 1960, pp. 59 et ss ; J. CARBONNIER, *Droit civil : Les obligations*, T. IV, 2^{ème} éd., 2000, pp. 354 et ss ; Ph. LANGLOIS, *Contre la suspension du contrat de travail*, D. 1992, Chron., p. 142.

16. Propos recueillis auprès de l'agent de marketing de la société MTN Rwandacell en date du 20/6/2007.

du consentement (erreur, dol ou violence) ¹⁷ se révèle inadéquate et insuffisante. En effet, le code civil ne réglemente pas suffisamment l'obligation d'information, qui se résume en l'obligation de conseil et de renseignement. Le législateur se contente essentiellement de préciser que le vendeur est tenu d'expliquer ce à quoi il s'oblige, et que le pacte obscur s'interprète contre le vendeur¹⁸. Une telle disposition nous semble insuffisante, car elle ne dispose rien en ce qui concerne le droit de rétractation et les délais de réflexion qui sont indispensables en matière contractuelle pour se protéger contre les clauses abusives. Il est déplorable également que le juge rwandais garde aussi le mutisme à ce sujet.

Sous d'autres cieux en revanche et surtout en France, le législateur et les tribunaux sont intervenus à plusieurs reprises pour s'adapter à la situation en interdisant certaines clauses abusives¹⁹.

Et ce, d'autant plus que les consommateurs sont impliqués dans des contrats qu'ils ont acceptés ou qu'ils sont censés avoir accepté quel qu'en soit le déséquilibre entre les prestations réciproques des parties. Les consommateurs sont ainsi liés par des contrats sans pouvoir les dénoncer. Et pourtant le Code civil rwandais

17. Articles 9-18 CCL III.

18. Article 279 CCL III.

19. C.A., Civ. 15 juillet, *Bull.* I. 204. Rejet par la Cour de cassation des clauses d'exonération totale ou partielle de responsabilité destinées à écarter l'action en garantie des vices cachés dans les contrats passés avec les consommateurs.

prévoit par exemple qu'une clause limitative de responsabilité, pour être valable, doit avoir été discutée par les deux parties au contrat²⁰.

Il convient de noter que les parties peuvent par les conventions particulières ajouter à cette obligation de droit ou en diminuer l'effet. En matière de vente par exemple, la garantie est nécessaire, mais les parties peuvent convenir que le vendeur ne sera soumis à aucune garantie. En notre sens celui qui s'engage et stipule en même temps une exonération de sa propre responsabilité ne prend en réalité aucun engagement.

Cette manière de considérer les choses nous semble soutenable, car on ne peut pas donner par une main et retirer par une autre ce qu'on avait donné. Cet argument s'allie à un adage selon lequel « donner et retenir ne vaut ».

Force est de constater que dans les pays développés, le législateur a instauré un délai de réflexion et un délai de rétractation permettant au consommateur de réfléchir en vue de ne pas se tromper sur l'engagement pris ou à prendre²¹. Ce délai permet au consommateur de mesurer la portée de son engagement²². En droit rwandais, il

20. Article 304 du Décret du 30 juillet 1888 portant Code civil : contrats ou obligations conventionnelles, in *B.O.* 1888, p. 109.

21. I. DE BENALCAZAR, *La protection des intérêts économiques des consommateurs dans le secteur des produits : étude comparée : droit anglais, français et communautaire*, thèse de doctorat en droit, Paris I, 1996.

22. F. DOMONT-NEART, *Consommateur défavorisé, crédits et endettement : contribution à l'étude de l'efficacité du droit de la consommation*, Bruxelles, Story-Scientia,

est curieux de constater qu'il y a une grande lacune en matière des délais de réflexion. Il faut souhaiter l'intervention du législateur.

En définitive, même si de telles dispositions existent, les abus sont nombreux. Cette situation ne fait qu'empirer les conditions des consommateurs des services des puissants opérateurs des télécommunications. Les consommateurs s'engagent dans des relations juridiques purement déséquilibrées que les textes du Code civil classique ne peuvent gérer²³. Analysons minutieusement les clauses contenues dans les contrats d'abonnement aux services téléphoniques.

I.2.3. Clauses abusives dans les conditions générales d'abonnement au service téléphonique

Il convient d'analyser successivement les clauses abusives dans les contrats d'abonnement de la société MTN RWANDACELL S.A.R.L et celles contenues dans les conditions générales d'abonnement au service de téléphonie fixe de RWANDATEL S.A.

1992, pp. 188-190.

23. F. LEFEBVRE, *Distribution 1991-1995: concurrence, accords de distribution, promotion commerciale, protection des consommateurs*, Editions Francis LEFEBVRE, 1994, p. 71. Il n'existe pas en droit rwandais des contrats, la possibilité pour un contractant victime de se rétracter, ni de bénéficier d'un délai de réflexion

I.2.3.1. Quelques clauses abusives dans les conditions d'abonnement aux services de MTN RWANDACELL S.A.R.L.

A travers les conditions générales d'abonnement aux services de ce réseau téléphonique, certaines dispositions recèlent un caractère abusif. Il s'agit notamment des clauses telles que:

« MTN RWANDACELL may at any time without notice to the subscriber and in any manner whatsoever, suspend the subscriber's access to the Network services (...) »²⁴.

D'après l'article 3 alinéa 1^{er} de la Directive Européenne du 5 avril 1993, une clause est considérée comme abusive « lorsqu'en dépit des exigences de bonne foi, elle crée au détriment du consommateur un déséquilibre significatif entre les droits et les obligations des parties, découlant du contrat »²⁵. Ce texte, dans son ensemble est très proche de la définition qu'avait avancé le conseil de l'Europe dans sa résolution n°76-47 du 16 Novembre

24. MTN RWANDA CELL peut à tout moment sans aucune notification à l'abonné et dans quelque manière que ce soit, suspendre l'accès de ce dernier aux services du réseau. (Nous traduisons).

25. Directive CE n°93/13 du Conseil, du 5 Avril 1993 ; Article 3 al. 1^{er} J.O.C.E. L. 95, 21 avril 1993. Pour ce commentaire Voir M. TENREIRO, « Les clauses abusives dans les Contrats conclus avec consommateurs », in *Rev. Contrats-concurrence-consommation*, Editions Techniques, Juillet 1993, Chronique p. 2. Avant l'adoption de cette Directive, la Commission avait déjà consacré ce critère dans son règlement n°3932/92 du 31 décembre 1992 concernant des assurances (J.O.C.E. n°1398, 31 décembre 1992, p. 7).

1976 relative aux clauses abusives dans les contrats conclus avec les consommateurs. La clause abusive est définie par la résolution comme « toute clause ou toute combinaison de clauses qui entraînent dans le contrat un déséquilibre des droits et obligations au préjudice des consommateurs »²⁶.

En conséquence, la clause mentionnée ci-haut insérée dans le contrat d'abonnement de MTN Rwandacell paraît abusive à tous égards, car elle crée un déséquilibre des droits et obligations au préjudice du consommateur. Au regard de cette clause, il faut remarquer qu'aucune compensation, dans cette situation, n'a été prévue de part de la part de MTN Rwandacell. Il faut alors comprendre que si une telle suspension n'est suivie d'aucune compensation de services de réseau supplémentaires, c'est en quelque sorte une limite à la responsabilité du professionnel et rien n'empêche qu'une telle clause soit qualifiée d'abusives, car elle traduit un déséquilibre entre les droits et obligations du consommateur et ceux des professionnels²⁷, en l'occurrence MTN Rwandacell.

Pour remédier à cette situation, il fallait prévoir comment accorder aux consommateurs un délai d'abonnement

26. A. CHAMBRAUD et M. Odile THIRY : « Proposition de directive relative aux clauses abusives », in *INC HEBDO* n° 704.30 Novembre 1990. p. 11.

27. J. GHESTIN (sous dir.), *Les clauses abusives dans les contrats types en France et en Europe: Acte de la Table ronde du 12 décembre 1990*, Paris, L.G.D.J., 1991, p. 4 ; X., « Les clauses abusives », <http://europa.eu.int/scadplus/citizens/fr/be/010998.htm> , consulté le 15/5/2007; I. A. MUREBWAYIRE, *De la protection du consommateur par les règles du droit rwandais de la concurrence*, Kigali, ULK, l'Université de droit, 2004, p. 49.

supplémentaire. Encore, il fallait compenser cette suspension par des appels à bas prix pour tous les consommateurs qui n'ont pas été en contact avec leurs correspondants pendant toute la durée de la suspension des services du réseau imputable aux services techniques de cette société.

Une interview avec un agent chargé du Marketing au sein de MTN Rwandacell nous a confié que la société essaie de faire tout son possible pour ne pas préjudicier les consommateurs²⁸.

La question de manque de signal de réseau pèse aussi sur les consommateurs des services de téléphonie mobile qui ne souscrivent pas des polices d'abonnement de leur téléphone. Cette catégorie importante des consommateurs des télécommunications donne des réponses qui ne cadrent pas avec les attentes de notre interview. En effet, nous avons eu une entrevue avec certains consommateurs de la Province du sud qui connaît de façon récurrente le problème de manque de signal. Notre cible était les étudiants de l'Université Nationale du Rwanda pour le niveau relativement élevé de leur érudition et partant d'analyse et de compréhension.

A la question de savoir si la société MTN Rwandacell a réparé leur préjudice en cas d'absence de signal de réseau qui avait paralysé la vie pendant deux jours.

28. Interview accordée par le chargé du Marketing dans la Société MTN RWANDA-CELL en date du 2/03/2007.

Malgré leurs plaintes devant les autorités de ladite société, ils n'ont pas été entendus²⁹.

Une autre clause parmi celles des conditions générales d'abonnement aux services de la société MTN RWANDACELL S.A.R.L prévoit une autre hypothèse de suspension selon laquelle l'abonné est responsable des charges mensuelles du service pendant la période de suspension de l'accès au service de réseau.

«If the subscriber's access to the Network is suspended, the subscriber shall still be liable for the monthly service charges during that period»³⁰.

Cette clause serait justifiée dans l'hypothèse où la suspension du service de réseau serait la résultante de l'inexécution des obligations qui entraînerait la résolution du contrat selon le droit commun³¹. Si le souscripteur viole un des termes contenus dans l'accord par lequel il a manifesté délibérément la volonté d'être lié, dans ce cas la société aurait raison de suspendre³². Dans le cas contraire, c'est-à-dire si la suspension ne vient pas

29. Résultat des questionnaires distribués aux étudiants universitaires de Butare en date du 24/3/2007.

30. L'abonné est responsable des charges mensuelles du service pendant la période de suspension de l'accès au service de réseau. (Nous traduisons).

31. Article 82 du Décret du 30 juillet 1888 portant Code civil : Des contrats ou des obligations conventionnelles, in *B.O.*, 1888, p. 109 ; A. M. NGAGI, *Droit commercial*, notes de cours, Butare, UNR, Faculté de Droit, 2005, p. 84, inédites; A. M. NGAGI, *Cours de droit civil des obligations*, Butare, Editions de l'Université nationale du Rwanda, 2004, p. 96.

32. Art.5.1.2. des conditions générales d'abonnement aux services de réseaux de MTN RWANDACELL S.A.

comme moyen dont dispose la société pour remédier à la violation de l'accord imputable à l'abonné, il y aurait un grand préjudice contre le consommateur et celui-ci pourrait, à notre sens, faire valoir ses droits devant le juge.

Dans le même ordre d'idées, les conditions générales d'abonnements aux services de téléphones mobiles (078830), prévoient des clauses conférant un avantage excessif au professionnel au détriment des abonnés :

« MTN RWANDACELL shall not be liable to the subscriber for any loss or damage suffered by the subscriber whether same is direct or consequential if:

MTN RWANDACELL fails to supply and/or deliver and/or provide installation of any Terminal equipment or SIM Cards, either on the required date and at all and/or;

The Network services are interrupted, suspended or terminated for whatsoever reason and/or;

MTN RWANDACELL fails to suspend the provision of the Network services to the Subscriber in terms of arrangement between MTN RWANDACELL and the Subscriber or after the Subscriber has specifically requested MTN RWANDACELL to do so in order to limit the usage charges and/or;

Such loss or damage was caused by any negligent

act or omission on the part of MTN RWANDACELL, its employees or its agents »³³.

Il en résulte cependant que MTN Rwandacell s'est tellement déchargée de sa responsabilité au détriment de ses abonnés que ces derniers ne peuvent en aucun cas faire une réclamation s'il y a manquement imputable à ce géant des télécommunications, même dans l'hypothèse où ce manquement résulterait de la négligence de sa part ou de celle de ses agents. Cette clause est sans doute abusive, car elle confère au rédacteur du contrat d'abonnement, un avantage excessif³⁴.

L'article L. 132-1 al. 3 du Code français de la consommation considère qu'une telle clause est abusive aussi longtemps qu'elle a pour objet et pour effet d'obliger le consommateur à exécuter ses obligations lors même

33. « MTN n'est pas tenu des pertes ou les dommages de quelle que nature que ce soit subis par l'abonné réalisé de façon directe ou par voie de conséquence si :

MTN RWANDACELL manque pour n'importe quelle raison que ce soit à fournir et/ou assurer l'installation d'équipement Terminal ou cartes SIM soit à une date requise et/ou ;

Les services de raccordement de réseau sont interrompus, suspendus ou terminés pour quelle que raison que ce soit et/ou ;

MTN RWANDACELL échoue à suspendre le raccordement de services de réseau à l'abonné sur accord entre MTN RWANDACELL et l'abonné ou après que l'abonné l'a spécifiquement requis à MTN RWANDACELL afin de limiter les charges d'usage et ou ;

Une telle perte ou un tel dommage était imputable à un acte de négligence ou d'omission de part de la Société de MTN RWANDACELL, de ses employés ou de ses agents». (Nous traduisons).

34. C. JAMIN et D. MAZEAUD (sous dir.), *Les clauses abusives entre professionnels*, Paris, Economica, 1997, p. 3.

que le professionnel n'exécuterait pas les siennes³⁵.

Il convient de remarquer que le droit rwandais et spécialement la jurisprudence rwandaise gardent toujours le mutisme au sujet de la question des clauses abusives.

En définitive, les clauses abusives n'existent pas seulement dans les contrats d'abonnement de MTN RWANDA CELL S.A.R.L. Elles sont aussi contenues dans les conditions générales d'abonnement aux téléphones fixes de la société RWANDATEL S.A.

I.2.3.2. Clauses abusives dans les conditions d'abonnement aux services de RWANDATEL S.A.

L'article 7 des conditions générales d'abonnement aux services téléphoniques de RWANDATEL S.A., dispose qu' « aucun retard dans la liquidation des comptes n'est admis. Les contestations, demandes d'explications etc., ne peuvent être recueillis qu'après liquidation du compte tel qu'il a été présenté à l'abonné et au besoin, production par ce dernier des comptes faisant l'objet de sa réclamation ».

Il importe de noter qu'une clause de ce genre traduit un grand déséquilibre entre les parties au contrat. Elle peut s'analyser en une faveur dans le chef de la

35. J. P. PIZZIO, *Code de la Consommation*, 2^{ème} éd., Paris, Montchrestien, E.J.A., 1996, p. 197.

société RWANDATEL S.A. au détriment de l'abonné ou consommateur, d'autant plus le fait de soumettre la réclamation à une condition *sine qua non* de liquidation du compte tel que présenté témoigne combien dans les contrats d'abonnement, les professionnels limitent leur responsabilité en alourdissant celle du consommateur³⁶.

Il y a lieu aussi de parler de la clause selon laquelle la redevance est payable par anticipation d'année en année, de trimestre en trimestre ou mensuellement au gré de l'abonné³⁷. Les conditions générales prévoient aussi que la première redevance annuelle, trimestrielle ou mensuelle, forfaitaire, la taxe d'établissement, la contribution éventuelle et la provision sont payables avant la mise en service de raccordement³⁸.

Il est clair que le paiement anticipé est un engagement de l'abonné vers l'opérateur de télécommunication. Une telle clause serait aisément qualifiée d'abusif par le Code français de la consommation dans la mesure où elle a pour objet ou pour effet « de prévoir l'engagement ferme du consommateur, alors que l'exécution des prestations du professionnel est assujettie à une condition dont la réalisation dépend de sa volonté »³⁹.

36. J. GHESTIN (sous dir.), *op. cit.*, p. 4.

37. Article 2 des conditions générales d'abonnement au réseau téléphonique de RWANDATEL S.A.

38. Article 3 des conditions générales précitées.

39. Article L.132-1 al. 3 du Code français de la Consommation.

S'agissant des contestations éventuelles, il importe de dire que celles-ci ne dispensent pas du paiement dans le délai imparti⁴⁰. Quant à la restitution de taxe, l'article 7 des conditions générales de la société RWANDATEL S.A. dispose que celle-ci est opérée d'un commun accord avec l'abonné, soit immédiatement, soit par voie du relevé suivant. Cet article ne cadre pas avec le prescrit de l'article 30 de la loi n°44/2001 du 30/11/2001 organisant les télécommunications.

Au sens dépourvu de toute ambiguïté de cet article, les usagers à qui l'on prélève un surplus des sommes autorisées par un système de contrôle des tarifs reçoivent de l'organisation dominante un remboursement immédiat de la somme en excès, sauf quand ils ont choisi que cette somme soit mise en crédit sur leur prochaine note de téléphone⁴¹.

A défaut d'une disposition connue en droit rwandais et si nous considérons le Code français en la matière comme pertinent, il convient de noter que ces clauses sont abusives. D'après l'article L. 132-1 al. 3, est abusive la clause ayant pour objet ou pour effet « de permettre au professionnel de retenir des sommes versées par le consommateur lorsque celui-ci renonce à conclure ou à exécuter le contrat, sans prévoir le droit,

40. Avis n°2 aux abonnés de RWANDATEL S.A.

41. Article 30 de la loi n°44/2001 du 30/11/2001 organisant les Télécommunications, *J.O.R.R.*, n° 23 bis du 01/12/2001.

pour le consommateur, de percevoir une indemnité d'un montant équivalent de la part du professionnel lorsque c'est celui-ci qui renonce »⁴².

Une autre clause concerne la résiliation unilatérale du contrat. C'est le cas des clauses des articles 6 et 8 des conditions générales d'abonnement aux services téléphoniques de la société RWANDATEL S.A. qui prévoient cette hypothèse de résiliation unilatérale. Les sources électroniques rappellent constamment que pareilles clauses portant résiliation unilatérale sont qualifiées d'abusif par la jurisprudence française⁴³.

II. Mécanismes juridiques et institutionnels de lutte contre les clauses abusives du secteur des télécommunications

Il convient de présenter les mécanismes juridiques avant de présenter les mécanismes institutionnels.

II.1. Mécanismes juridiques

II.1.1. Réglementation des clauses abusives

Avant de parler de la réglementation spécifique des

42. Article L.132-1 al. 3 littéra d) du Code français de la Consommation.

43. S.F.R le procès, « Mon affaire », disponible sur <http://www.members.lycos.fr/sfr/le-proces/affaire-conclusion.htm>, consulté le 14/03/2002. Par contrat en date du 27 novembre 1999, Monsieur Etienne B. a souscrit auprès de la SOCIÉTÉ FRANÇAISE DE RADIOTÉLÉPHONE (SFR) un abonnement de téléphonie mobile pouvant être résilié par lettre recommandée avec accusé de réception avec effet à la date d'émission de la facture suivant la réception de l'envoi recommandé. (Voy. Tribunal d'Instance de Rennes, 7/6/201, Société Française du Radiotéléphone, <file://E:\Rennes.htm>, consulté le 2/4/2007).

clauses abusives, il convient de préciser l'état actuel de la réglementation des clauses abusives en droit rwandais.

II.1.1.1. Etat de la réglementation des clauses abusives au Rwanda

Contrairement au droit communautaire⁴⁴ européen et à certaines recommandations⁴⁵ sur les clauses abusives dans les contrats conclus avec les consommateurs, le droit rwandais nous l'avons précédemment évoqué, ne régleme nte pas spécifiquement les clauses abusives.

En l'absence d'une telle législation, le Code civil continue à servir comme moyen de déjouer voire même contrecarrer les clauses abusives dans les contrats d'adhésion. C'est soit l'application des principes généraux concernant la conclusion du contrat⁴⁶ ou l'interprétation des clauses des contrats⁴⁷, tantôt des textes spécifiques à la vente en ce qui concerne spécialement les clauses limitatives de garantie⁴⁸.

Même si ces principes contractuels classiques ont servi et servent parfois encore à combattre les clauses abusives,

44. Directive européenne n° 1993/11/CEE du 5 avril 1993 sur les clauses abusives dans les contrats conclus avec les consommateurs, *J.O.C.E.* n°L.95/29 du 21.4.1993.

45. Recommandations émises par la Commission des clauses abusives relative aux contrats de fourniture d'accès à l'Internet disponibles sur le site suivant : <http://www.DGCCRF%Clause%20abusive%20telecom%20internet%20du%2031%20ja>, consulté le 15/3/2007.

46. Article 33 CCL III.

47. Article 60 CCL III.

48. Articles 305 et 320 CCL III.

il est toujours nécessaire de souligner que ces principes ou règles issus du Code civil demeurent insuffisants et inadéquats pour protéger le consommateur des services de télécommunications. Qu'il s'agisse des services prestés par la société MTN RWANDACELL S.A.R.L, ou les services fournis par la société RWANDATEL S.A., il est vraiment difficile d'affirmer que ces méthodes traditionnelles suffisent en elles seules pour protéger efficacement les consommateurs. En effet, ces dispositions du code civil se bornent essentiellement à combattre les clauses limitatives de garantie ainsi que les clauses limitatives de responsabilité à raison du retard dans la livraison des marchandises⁴⁹.

S'agissant des clauses abusives dans le secteur de télécommunication, force est de constater qu'aucune disposition n'est consacrée par cette loi au regard des clauses abusives que contiennent les contrats d'abonnement. Le mutisme que garde le droit rwandais en matière de clauses abusives est une source de nombreux abus commis en l'encontre des consommateurs. D'où une réglementation spécifique s'impose.

Si les procédés traditionnels d'élimination des clauses abusives ne permettent pas de protéger les consommateurs des télécommunications, peut-on dire que les méthodes modernes peuvent l'être?

49. Les articles 318 et 320 CCL III concernent l'abus relatif aux clauses limitatives de garantie. L'article 286 CCL III concernant l'application des clauses relatives au délai de livraison.

II.1.1.2. Pour une réglementation spécifique des clauses abusives

Nous avons relevé dans les développements précédents l'existence inquiétante des clauses abusives dans les contrats d'abonnement aux services des télécommunications. Il en résulte que la réglementation spécifique de ces clauses présente au Rwanda un intérêt croissant pour les consommateurs. En élaborant une loi spécifique sur les clauses abusives, le législateur rwandais franchirait une étape décisive dans la prévention et la répression plus efficace des clauses abusives.

II.1.1.2.1. Particularités du texte suggéré

Pour cette réglementation, le législateur rwandais devrait tenir en compte les législations étrangères considérées comme avancées en matière de protection des consommateurs contre les clauses abusives. C'est le cas notamment du droit de l'Union européenne, droit des pays comme le Canada, la Belgique, la France, les Etats-Unis d'Amérique, la Zimbabwe, la Tanzanie, ainsi que le Cameroun, qui disposent des textes législatifs protégeant les consommateurs contre les clauses abusives. En notre sens la législation belge paraît efficace en cette matière. Elle essaie d'énumérer les clauses abusives⁵⁰.

50. L'article 32 de la loi belge sur les pratiques du commerce et l'information et la protection du consommateur dispose que dans les contrats conclus entre un vendeur et un consommateur, sont abusives les clauses et conditions qui ont pour objet de :

1. prévoir lors de la signature du contrat un engagement immédiat et définitif

- du consommateur alors que le vendeur contracte sous une condition dont la réalisation dépend de sa volonté ;
2. faire varier le prix en fonction d'éléments dépendant de la seule volonté du vendeur. Cette disposition ne fait pas obstacle :
 - aux clauses d'indexation de prix pour autant qu'elles ne soient pas illicites et que le mode d'adaptation du prix soit explicitement décrit dans le contrat ;
 - aux clauses selon lesquelles le vendeur des services financiers se réserve le droit de modifier le tarif de ces services, pourvu que ce soit mise à sa charge l'obligation d'en informer le consommateur dans les meilleurs délais et que celui-ci soit libre de résilier immédiatement le contrat ;
 - aux clauses selon lesquelles le vendeur de services financiers se réserve le droit de modifier le taux d'intérêt dû par le consommateur ou dû à celui-ci, sans aucun préavis en cas de raison valable, pourvu que soit mise à la charge du vendeur l'obligation d'en informer le consommateur dans les meilleurs délais et que celui-ci soit libre de résilier immédiatement le contrat ;
 3. réserver au vendeur le droit de modifier unilatéralement les caractéristiques du produit à livrer ou du service à prester, si ces caractéristiques revêtent un caractère essentiel pour le consommateur ou pour l'usage auquel le consommateur destine le produit ou le service, pour autant du moins que cet usage ait été communiqué au vendeur et acceptée par lui ou qu'à défaut d'une telle spécification, cet usage ait été raisonnablement prévisible ;
 4. fixer ou modifier unilatéralement le délai de livraison d'un produit ou délais d'exécution d'un service ;
 5. accorder au vendeur le droit de déterminer unilatéralement si le produit livré ou le service presté est conforme au contrat, ou de lui conférer le droit exclusif d'interpréter une quelconque clause du contrat ;
 6. interdire au consommateur de demander la résolution du contrat dans le cas où le vendeur n'exécute pas ses obligations ;
 7. restreindre le droit du consommateur de résilier le contrat lorsque, dans le cadre de son obligation de garantie, le vendeur qui ne respecte pas son obligation de réparer le produit ou ne la respecte pas dans un délai raisonnable ;
 8. obliger le consommateur à exécuter ses obligations alors que le vendeur n'aurait pas exécuté les siennes ou serait en défaut d'exécuter les siennes ;
 9. sans préjudice de l'article 1148 du Code civil, autoriser le vendeur à rompre ou à modifier le contrat unilatéralement, sans le dédommagement pour le consommateur, hormis le cas de force majeure ;
 10. même en cas de force majeure, n'autoriser le consommateur à rompre le contrat que moyennant le paiement de dommages intérêt ;
 11. libérer le vendeur de sa responsabilité du fait de son dol, de sa faute lourde ou de celle de ses préposés ou mandataires ou du fait de toute inexécution d'une obligation consistant en une des prestations principal du contrat ;
 12. supprimer ou diminuer la garantie légale en matière de vices cachés prévus par les articles 1641 à 1649 du code civil ;

II.1.1.2.2. Contenu du texte suggéré

A ce niveau d'analyse, il sied de tracer le squelette de ce qui doit orienter une loi sur les clauses abusives dans les télécommunications. Il a été remarqué que la plupart des clauses abusives concernent intrinsèquement la responsabilité dans les services de réseaux, paiement des factures, réclamations, résiliation, facturation, tarification etc⁵¹. Le législateur doit tenir en compte ces éléments pour mieux protéger les intérêts du consommateur.

Il y a lieu de constater également que les lois en vigueur telles que la loi régissant l'Agence de Régulation des Services d'Utilité Publique⁵², celle régissant les services des télécommunications⁵³ ainsi que le droit commun (Code civil)⁵⁴ ne réglementent pas efficacement les

-
13. fixer un délai déraisonnablement court pour signaler des vices au vendeur ;
 14. interdire au consommateur de compenser une dette envers le vendeur avec une créance qu'il aurait sur lui ;
 15. déterminer le montant de l'indemnité due par le consommateur qui n'exécute pas ses obligations, sans prévoir une indemnité du même ordre à charge du vendeur qui n'exécute pas les siennes ;
 16. engager le consommateur pour une durée indéterminée, sans spécification d'un délai raisonnable de résiliation ;
 17. proroger le contrat pour une durée déraisonnable si le consommateur ne résilie pas à temps, ou de proroger automatiquement un contrat à durée déterminée ; en l'absence d'une notification contraire du consommateur, alors qu'une date excessivement éloignée de la fin du contrat a été fixée comme date limite pour exprimer cette volonté de non prorogation de la part du consommateur
 18. (...)

51. Voir supra note 50.

52. Loi n°39/2001 du 13/9/2001 portant création de l'Agence de Régulation des Services d'Utilité Publique. in *J.O.R.R.* n° 20 du 15/10/2001.

53. Loi n°44/2001 du 30/11/2001 précitée.

54. Décret du 30 juillet 1988 portant Code civil : les contrats ou obligations convention-

clauses abusives. Il fallait alors une réglementation spécifique des clauses abusives, en général et dans les services de télécommunications, en particulier.

Ces clauses abusives se traduisent selon Yves GUYON par « un déséquilibre manifeste des obligations réciproques »⁵⁵. Telles sont les idées maîtresses pouvant servir de guide pour l'élaboration d'un éventuel texte de loi sur les clauses abusives.

II.2. Mécanismes institutionnels de lutte contre les clauses abusives

Nous allons envisager la mise en œuvre des institutions de droit public et ceux de droit privé.

II.2.1. Pour la mise en place d'institutions de droit public

Il est important de suggérer l'établissement d'une commission des clauses abusives et de souligner le rôle des cours et tribunaux.

II.2.1.1. Etablissement de la commission des clauses abusives

La Commission des clauses abusives aurait, dans le cas qui nous concerne pour mission spécifique de surveillance des modèles de contrat habituellement proposés par les professionnels aux consommateurs et de chercher si des clauses abusives n'y figurent pas.

nelles, *B.O.* 1888, p. 109.

55. Y. GUYON, *Droit des affaires*, 9^{ème} éd., Paris. Economica, 1996, p. 962.

Cette façon de considérer les choses fait référence aux systèmes juridiques avancés. A titre indicatif, il faut évoquer notamment qu'en France et en Belgique, où de telles commissions existent déjà, la portée de la protection est évidente et le rôle de ces commissions est devenu une réalité importante⁵⁶.

En France, la Commission des clauses abusives dans sa recommandation n° 03-01 du 31 janvier 2003 relative aux contrats d'abonnement⁵⁷ a clairement affirmé que doivent être supprimées des contrats les clauses suivantes : celle permettant au professionnel, en cours d'exécution du contrat⁵⁸, de modifier unilatéralement sans accord explicite de l'abonné le service promis ; celle donnant au fournisseur la possibilité de modifier le tarif d'un contrat à durée déterminée sans accord explicite du consommateur, même en ouvrant à ce dernier une faculté de résiliation s'il n'accepte pas l'augmentation⁵⁹.

II.2.1.2. Rôle des cours et tribunaux

Le caractère d'inadaptation, inadéquation et d'inefficacité du droit rwandais en matière de lutte contre les clauses

56. Commission des Clause Abusives., <http://www.clauses-abusives.fr/>, consulté le 23/7/2007.

57. Rappelons toutefois que les recommandations de la Commission des clauses abusives ne sont pas obligatoires. Ainsi, le TGI de Nanterre, dans les affaires AOL et Orange, a réaffirmé que les recommandations de la Commission des clauses abusives n'avaient qu'une portée consultative et ne constituaient qu'un des éléments du débat parmi d'autres (TGI de Nanterre, 12/5/1987, *Bull. civ.* 1987).

58. Hors les cas prévus par l'article L.132-2 du Code de la consommation.

59. X., http://www.lesechos.fr/lettrespro/presentation/demo/demo_tel/167/tel_167_08_01.htm, consulté le 23/07/2007.

abusives rend indispensable l'intervention du juge. Dans la plupart des pays occidentaux en l'occurrence la France, la Grande Bretagne, le Canada, etc. le rôle important joué par l'acteur judiciaire⁶⁰ devient essentiel.

Il faut indiquer à juste titre qu'en Belgique, trois techniques principales sont développées par les cours et tribunaux en vue d'accroître les contrôles d'ordre interne et externe sur les conditions générales des contrats proposés aux consommateurs et sur les clauses abusives⁶¹.

D'abord, par le renforcement des conditions de validité du consentement du contractant, en mettant à charge du professionnel une obligation de renseignement. Deuxièmement, par l'application des règles d'interprétation, les cours et tribunaux ont diversifié les règles en adoptant des techniques nouvelles. Enfin, les juridictions font recours à des modes de contrôle abstrait et norme générale, cela se réalise par la possibilité que se réserve le juge d'écarter certaines clauses du contrat, voir plus exceptionnellement, le contrat dans son ensemble, en puisant aux principes généraux de la conformité à l'ordre public et aux bonnes mœurs, de la bonne foi et de l'abus de droit⁶².

60. En France, depuis une décision de la Cour de cassation du 14 mai 1991 (R.J.D.A. 11/91 n°914), un juge peut déclarer une clause abusive en l'absence de tout Décret d'interdiction.

61. M. BOSMANS, *Les conditions générales en matière contractuelle, chronique de jurisprudence*, cité par T. BOURGOIGNIE, *op. cit.*, pp. 344-345.

62. N. GATSINZI UMUTONI, *op. cit.*, p.79.

Il faut signaler qu'en Belgique, comme dans les autres pays développés, la jurisprudence a beaucoup contribué dans l'élimination des clauses abusives. Les solutions dégagées par elle ont été adoptées par le législateur. A titre d'illustration, l'on enseigne que l'obligation de renseignement consacrée par le Code français de la consommation⁶³ et par les lois sur la protection du consommateur en vigueur en Belgique⁶⁴ a été découverte par les tribunaux⁶⁵.

Si nous paraphrasons A. M. NGAGI, le juge joue, dans sa fonction, un rôle important dans l'accroissement de la protection du consommateur⁶⁶. Force est de constater cependant que le rôle des tribunaux en la matière reste au Rwanda très infime. La prolifération des contrats d'adhésion et des clauses abusives, justifie que le juge rwandais devrait sortir du silence et devenir un acteur du changement de la situation du consommateur. Le même auteur renchérit que cela est possible, si le juge utilise toutes les ressources qu'offre les règles générales du Code civil. De surcroît, il faut reconnaître que sans l'intervention dynamique des cours et tribunaux, qui

63. Article 311 al. 4 et l'art. 133 al.2 du Code français de la consommation.

64. Article.30 de la loi du 14 juillet 1991 sur les pratiques du commerce et sur l'information et protection du consommateur et l'art. 11 de la loi du 12 juin 1991 sur le crédit à la consommation.

65. Civ., 2°, 19 octobre 1994, *Bull civ.*, II, n°2000 ; Cass., 28 février 1980, *R.C.J.B.*, 1983, p. 228-259.

66. A. M. NGAGI, *La protection des intérêts économiques des consommateurs dans le cadre du libéralisme économique en droit rwandais*, Butare, Editions de l'Université Nationale du Rwanda, 2005, p. 177.

aurait pour effet de stimuler celle du législateur, le droit des consommateurs rwandais seront toujours ignorés au profit de ceux des professionnels⁶⁷.

Il convient de constater qu'en présence de clauses abusives, la plupart des législations n'ont pas directement adopté dans leur arsenal juridique les dispositions qui les éliminent. En revanche, d'autres disposent dans leurs armes juridiques des techniques d'élimination de ces clauses abusives.

A titre indicatif, dès le 28 avril 1987⁶⁸, la Cour de cassation française a justifié l'annulation de trois clauses abusives en application de l'article 2 du Décret du 24 mars 1978, aux motifs « que les juges d'appel ont estimé que le contrat conclu entre Abonnement téléphonique et la Société Pigranel échappait à la compétence professionnelle de celle-ci »⁶⁹.

Il y a lieu toujours de regretter qu'il y ait au Rwanda une absence de règles spécifiques qui protègent les consommateurs contre les clauses abusives insérées dans les contrats qu'ils concluent avec les professionnels. Par ailleurs, ces règles peuvent aussi protéger des professionnels de petite taille⁷⁰.

67. *Id.*, p. 165.

68. Cass.com. 28 avril 1987, *Bull. Civ.*, I, n°134, p. 103.

69. J. GHESTIN (sous dir.), *op. cit.*, p. 6.

70. E. HONDUS, *Unfair Terms in Consumer contract*, molengraaaff instituut voor privaatrecht, utrecht, septembre 1987, n°54, p. 222 : une solution originale est proposé par le Portugal : l décret-loi 446/85 du 25 octobre 1985 prévoit en effet, dans ses articles 21 et 22, une liste noire et une liste grise dont le bénéfice est exclusivement réservé aux

II.2.2. Rôle des institutions de droit privé

Il convient de parler du rôle des associations générales des consommateurs, des associations spécifiques des consommateurs ainsi que du rôle des opérateurs des télécommunications même si la négociation collective du contrat n'est pas de moindre importance.

II.3.1. Association générales des consommateurs

La liberté d'association est un principe consacré par la Constitution de la République du Rwanda de 2003 telle que révisée à ce jour⁷¹. Cependant, il est logique que les consommateurs isolés ne puissent pas connaître précisément leurs droits et les faire valoir devant les juridictions lorsque ces droits sont bafoués. Dans ce cas, les consommateurs peuvent se regrouper au sein d'une organisation. Cela ne va pas sans avantage. Un proverbe français dit que « L'union fait la force » pour contrebalancer la puissance des professionnels⁷². Il faut alors stimuler les consommateurs à s'unir pour mieux défendre leurs droits.

Dans ce foisonnement d'idées, il y a lieu de rappeler

consommateurs et dans ses articles 18 et 19, une liste noire et une liste grise protégeant le contractant lésé, consommateur ou professionnels. A titre d'indication, au Royaume Uni, il y a eu un acte appelé « *Unfair Contract Terms Act 1977* ». Celui-ci était centré autour de l'idée d'équilibre des forces contractantes. Au sens de cet acte, la protection des consommateurs n'a pas été l'unique visé mais aussi le professionnel y a trouvé la protection.

71. Article 35 de la Constitution de la République du Rwanda du 4/6/2003 telle que révisée à ce jour, disponible sur <http://www.amategeko.net>, consulté le 23/7/2007. « La liberté d'association est garantie et ne peut être soumise à l'autorisation préalable ».

72. D. FERRIER, *La protection des consommateurs*, Paris, Dalloz, 1996, p. 63.

qu'au Rwanda, trois associations des consommateurs ont déjà vu le jour. Il s'agit de l'ASCORWA, l'ARDECO et l'APRODECOR. Parmi les objectifs de ces associations, l'information et l'éducation ainsi que la représentation des consommateurs auprès des institutions publiques occupent une place de choix. A l'issue des recherches que nous avons menées, presque toutes ces associations à l'exception de l'ASCORWA, n'ont pas perduré à cause de manque de moyens suffisants pour assurer efficacement leurs missions.

Devant cette situation, le consommateur en général et celui des télécommunications en particulier, voit ses droits négligés, violés voire même délaissés par les professionnels. Même dans l'hypothèse de l'existence de ces associations, force est de constater que seule l'association spécifique serait au Rwanda, une solution en faveur du consommateur des télécommunications. Cette association aurait pour mission spécifique d'éduquer, de représenter et de défendre les intérêts des consommateurs de télécommunications.

II.3.2. Associations spécifiques des consommateurs

Pour qu'il y ait une protection des consommateurs, ces derniers doivent également jouer un rôle important dans la promotion de leurs intérêts. Pour ce faire, les consommateurs doivent, comme le souligne

J. EDWARDS⁷³, s'organiser en des mouvements protecteurs de leurs droits. Il faut que ces associations puissent se spécialiser. Il faut également qu'elles soient habilitées à agir en justice pour l'intérêt collectif des consommateurs ou pour plusieurs consommateurs ayant subi un préjudice d'origine commune c'est-à-dire action commune⁷⁴ (*class action*). La spécialisation des associations de consommateurs est nécessaire afin d'éviter que ces dernières ne soient des associations de fourre tout qui ne brillent que par leur inefficacité.

En effet, l'expérience Sénégalaise est révélatrice où l'ADEETéls a préféré se spécialiser dans le domaine d'eau, d'électricité, de télécommunications et des services. D'autres associations notamment l'ASDEC s'occupe de la défense de l'environnement et des consommateurs.

Il importe de noter en définitive que le rôle que devraient jouer des opérateurs des télécommunications est aussi un élément très indispensable pour la protection des consommateurs.

II.3.3. Rôle des opérateurs des télécommunications

Comme tout professionnel, les opérateurs des services des télécommunications, dont question dans cet

73. J. EDWARDS, « Les organisations des consommateurs et la pauvreté : être spécifique » in *Ensemble contre la pauvreté journée mondiale du consommateur*, 1998, p. 5.

74. Th. BOURGOIGNIE, *op. cit.*, p. 139.

article, doivent observer une éthique professionnelle solide et orientée vers la satisfaction des besoins des consommateurs. Il convient de noter que les professionnels doivent aussi assurer la meilleure qualité des produits et services mis à la disposition des consommateurs, s'assurer de l'emploi de la technologie, observer les règles loyales de marketing, pratiquer les prix abordables, développer les services après ventes, mettre sur pied un service d'accueil et l'encadrement du client, car « le client est roi »⁷⁵.

Qui plus est, et comme d'ailleurs le souligne PINDI MBENSA KIFU⁷⁶, il incomberait aux opérateurs en question de veiller à l'information correcte des consommateurs. En cas de réclamation des clients, il faut que le règlement soit rapide. Il faut dans ce cas privilégier le règlement interne au lieu de recourir au règlement judiciaire et essayer de rétablir l'équilibre dans les droits et obligations et mettre le consommateur à l'abri d'une contrainte contractuelle abusive imposée⁷⁷.

II.3.4. Négociation collective du contrat d'abonnement

Il est de principe que le contrat est un accord de volonté,

75. A. M. NGAGI, *La protection des intérêts économiques des consommateurs dans le cadre du libéralisme économique en droit rwandais*, op. cit., p. 1.

76. P. MBENSA KIFU, op. cit., p. 12.

77. J. L. BAUDOIN, « Rapport général » *La protection des consommateurs* - Travaux de l'association de Henri CAPITANT, Paris, 1975, p. 6.

un texte négocié, rédigé après discussion entre deux parties. La question saillante est celle de savoir pourquoi faut-il abandonner aux seuls professionnels le privilège de rédiger seuls unilatéralement le contrat qu'il propose ensuite au consommateur, en déclarant à celui-ci, une fois de plus, "signez, payez et taisez-vous, et si vous n'êtes pas content, allez chez mon voisin (qui utilise d'ailleurs le même contrat) et priez sainte concurrence de vous aider" »⁷⁸.

Sans doute, il faut remarquer que la négociation individuelle du contrat d'abonnement est souvent impossible et peu adaptée à cause de la célérité des opérations commerciales. Dans cette situation, il faut que de telles négociations soient entreprises collectivement. Comment alors réaliser un tel projet ?

L. BIHL, estime à juste titre que « les représentants des organisations des consommateurs rencontreraient les groupements des professionnels et négocieraient clause par clause un projet de contrat. Si cette dernière trouve le texte correct, celui-ci serait signé par les deux parties, c'est-à-dire les représentants des consommateurs et ceux des professionnels, ensuite le ministre ayant la protection des consommateurs dans ses attributions n'aurait qu'à prendre un arrêté pour rendre le contrat – type obligatoire »⁷⁹. Grâce à cette technique, on aboutirait

78. L. BIHL, *Consommateur réveille-toi !*, Paris, Syros, 1992, p. 144.

79. *Ibid.*

à un contrat type d'abonnement téléphonique. Il nous est tellement impossible de diverger en définitive avec la doctrine qui estime en effet que le mécanisme de l'accord collectif a l'avantage de favoriser la conclusion des contrats équilibrés dans des domaines non réglementés.

Conclusion

Au terme de cet article, il y a lieu de constater que le problème des clauses abusives se pose avec acuité dans le secteur des télécommunications. En effet, il faut retenir la nécessité de la réglementation des clauses abusives en droit rwandais ainsi que la création de la commission des clauses abusives. En outre, il faut créer des organismes compétents, chargés de résoudre les litiges opposant les consommateurs aux professionnels.

Contrairement à d'autres pays, en l'occurrence la Belgique et la France où le rôle du juge est devenu patent en matière de protection des consommateurs surtout en ce qui concerne l'élimination des clauses abusives, il faut déplorer au Rwanda, le manque criant de la jurisprudence y relative.

Or, sans l'intervention dynamique des cours et tribunaux, qui aurait pour effet de stimuler celle du législateur, les droits des consommateurs rwandais en général et ceux des télécommunications en particulier, seraient toujours

ignorés au profit de ceux des professionnels. Pour éviter que les plaintes des consommateurs ne soient négligées, il convient de suggérer la création des organes⁸⁰ ou d'un tribunal spécial chargé de statuer sur les plaintes des consommateurs en général, et des télécommunications en particulier⁸¹.

Etant donné la lourdeur de la question des clauses abusives et que le Rwanda accuse une absence quasi-totale des organes spécifiques assurant l'annulation des clauses abusives, il serait souhaitable qu'à court terme l'Agence de Régulation des Services d'Utilité Publique puisse revoir tous les contrats d'abonnement prérédigés par les opérateurs des télécommunications.

80. Instaurer par exemple les organes comme l'arbitrage, la médiation et la conciliation en vue de résoudre les litiges consunéristes.

81. Nations unies, *La protection des consommateur en Afrique: Rapport de la conférence africaine sur la protection des consommateurs*, Harare, Zimbabwe, 28 avril-2 mai 1996, pp. 7-8.

BIBLIOGRAPHIE

I. Textes législatifs et réglementaires

A. Textes nationaux

1. Constitution de la République du Rwanda du 4/6/2003 telle que révisée à ce jour, *J.O.R.R.* n°spécial du 4/6/2003.
2. Loi n°44/2001 du 30/11/2001 organisant les Télécommunications, *J.O.R.R.*, n° 23 bis du 01/12/2001.
3. Loi n°39/2001 du 13/9/2001 portant création de l'Agence de Régulation des Services d'Utilité Publique, in *J.O.R.R.*, n° 20 du 15/10/2001.
4. Loi n° 8/92 du 19 novembre 1992 portant réforme institutionnelle des télécommunications, *J.O.R.R.*, n°23 du 01 décembre 1992.
5. Décret du 30 juillet 1888 portant Code civil : contrats ou les obligations conventionnelles, in *B.O.* 1888.
6. Arrêté Présidentiel n°04/01 du 26 janvier 1998 portant exploitation de la téléphonie cellulaire, in *J.O.R.R.* n°12 du 01 février 1998.
7. Arrêté Présidentiel n°85/16 du 02 mars 1993 portant concession de la gestion et de l'exploitation du service des télécommunications, *J.O.R.R.*, n°13 du 15 mars 1993.

B. Textes étrangers

1. Loi belge du 14 juillet 1991 sur les pratiques du

- commerce et de l'information et la protection du consommateur, *M.B.*, 28 août 1991.
2. Règlement n°3932/92 du 31 décembre 1992 concernant des assurances, *J.O.C.E.* n°1398, 31 décembre 1992.
 3. Directive européenne n° 1993/11/CEE du 5 avril 1993 sur les clauses abusives dans les contrats conclus avec les consommateurs, *J.O.C.E.* n°L.95/29 du 21.4.1993.

II. Jurisprudence

1. Cass., 28 février 1980, *R.C.J.B.*, 1983.
2. Cass. com. 28 avril 1987, *Bull. Civ.* 1987.
3. Directive CE n°93/13 du Conseil, du 5 Avril 1993.
4. Civ., 2°, 19 octobre 1994, *Bull. civ.* II, n°2000.
5. C.A., Civ. 15 juillet, *Bull.* I. 204.

III. Ouvrages

1. BIHL, L., *Consommateur réveille-toi !*, Paris, Syros, 1992.
2. BOURGOIGNIE, Th., *Propositions pour une loi générale sur la protection des consommateurs*, Bruxelles, Bruylant, 1996.
3. CALAIS-AULOY, J., *Les clauses abusives en droit français*, Paris, L.G.D.J., 1991.
4. CARBONNIER, J., *Droit civil : Les obligations*, T. IV, 2^{ème} éd., 2000, pp. 354 et ss.

5. FERRIER, D., *La protection des consommateurs*, Paris, Dalloz, 1996.
6. GHESTIN J., et FONTAINE, M., (sous dir.), *La protection de la partie faible dans les rapports contractuels comparaisons franco-belges*, Paris, L.G.D.J., 1996.
7. GHESTIN, J., (sous dir.), *Les clauses abusives dans les contrats types en France et en Europe: Acte de la Table ronde du 12 décembre 1990*, Paris, L.G.D.J., 1991.
8. GUYON, Y., *Droit des affaires*, 9^{ème} éd., Paris, Economica, 1996, p. 962.
9. HONDUS, E., *Unfair Terms in Consumer contract*, molengraaaff instituut voor privaatrecht, utrecht, septembre 1987.
10. LEFEBVRE, F., *Distribution 1991-1995: concurrence, accords de distribution, promotion commerciale, protection des consommateurs*, Editions Francis LEFEBVRE, 1994.
11. NGAGI, A.-M., *Cours de droit civil des obligations*, Butare, Editions de l'Université nationale du Rwanda, 2004.
12. NGAGI, M. A., *La protection des intérêts économiques des consommateurs dans le cadre du libéralisme économique en droit rwandais*, Butare, Les éditions de l'Université nationale du Rwanda, 2005.
13. PIZZIO, J.-P., *Code de la Consommation.*, 2^{ème} éd.,

IV. Articles de revues

1. CHAMBRAUD, A. et Odile THIRY, M., « Proposition de directive relative aux clauses abusives », in *INC HEBDO* n° 704.30 Novembre 1990.
2. EDWARDS, J., « Les organisations des consommateurs et la pauvreté : être spécifique » in *Ensemble contre la pauvreté journée mondiale du consommateur*, 1998.
3. JAMIN, C. et MAZEAUD, D., (sous dir.), *Les clauses abusives entre professionnels*, Paris, Economica, 1997.
4. TENREIRO, M., « Les clauses abusives dans les Contrats conclus avec consommateurs », in *Revue des Contrats- concurrence -consommation*, Editions Techniques, Juillet 1993.

V. Mémoires et notes de cours

1. HABUMUGISHA T., *Protection des consommateurs des services des télécommunications en droit rwandais : cas du MTN Rwandatel S.A.R.L. et de Rwandatel S.A.*, Thèse de Maîtrise, Kigali, Faculté de droit, UNR, 2008, Inédite.
2. MUREBWAYIRE, A.I., *De la protection du consommateur par les règles du droit rwandais de la concurrence*, Mémoire, Kigali, ULK, Faculté de droit, 2004, inédit.
3. NDANGAMIRA, J.C., *La pertinence de la*

privatisation et de la libéralisation du secteur des télécommunications au Rwanda, Mémoire, Butare, UNR, SESG, 2002, inédit.

4. NGAGI, M.-A, *Droit commercial*, notes de cours, Butare, UNR, Faculté de Droit, 2005, inédites.
5. RWAMIGABO, R.-E., *Cadre juridique et institutionnel de la régulation des télécommunications au Rwanda*, Mémoire, Kigali, ULK, 2005, inédit.

VI. Références électroniques

1. Commission des Clause Abusives., <http://www.clauses-abusives.fr/>, consulté le 23/7/2007.
2. KAREKEZI, A. et MULINDAHABI, I., « Rapport sur le développement des télécommunications rwandaises », <http://www.itu.int/world2003/forum>, consulté le 6/2/2007.
3. Recommandations émises par la Commission des clauses abusives relative aux contrats de fourniture d'accès à l'Internet disponibles sur le site suivant : <file:///E:/DGCCRF%Clause%20abusive%20telecom%20internet%20du%2031%20ja....>, consulté le 15/3/2007.
4. S.F.R le procès, « Mon affaire », disponible sur http://www.members.lycos.fr/sfrle_proces/affaire-conclusion.htm, consulté le 14/03/2002.
5. Tribunal d'Instance de Rennes, 7/6/201, Société Française du Radiotéléphone, <file:///E:/Rennes.>

htm , consulté le 2/4/2007).

6. X., http://www.lesechos.fr/lettrespro/presentation/demo/demo_tel/167/tel_167_08_01.htm, consulté le 23/07/2007.
7. X., « Article L. 132-1 du Code de la Consommation », disponible sur le site Internet <file:///E:\2Clauses%20abusives%20Code%20de%20la%20Consommation.htm> , consulté le 18/04/2007.
8. X., « Code de Consommation (Partie législative) », <file:///E:\CLAUSES%20ABUSIVES.htm> , consulté le 29/04/2007.
9. X., « Les clauses abusives », <http://europa.eu.int/scadplus/citizens/fr/be/010998.htm> , consulté le 15/5/2007.

VII. Autres documents

1. Conditions générales d'abonnement aux services de réseaux de MTN RWANDACELL S.A.
2. Conditions générales d'abonnement au réseau téléphonique de RWANDATEL S.A.
3. Nations unies, *La protection des consommateurs en Afrique: Rapport de la conférence africaine sur la protection des consommateurs*, Harare, Zimbabwe, 28 avril-2 mai 1996.

DE LA PERTINENCE DE L'ANALYSE BUDGETAIRE DANS UNE ENTREPRISE PUBLIQUE : CAS DE LA RVA GOMA.

PAR MORISHO MWANABININGO NENE⁸²

Résumé

Nombreux économistes et gestionnaires sont unanimes sur le fait que les prévisions de l'évolution d'une économie ou d'une entreprise sont l'un des exercices importants auxquels les dirigeants doivent périodiquement se livrer. En effet, la viabilité de l'entreprise est fonction de bonnes prévisions futures de ses activités. Il est donc capital que ces prévisions soient les plus rationnelles et possibles pour permettre la prise de décisions tout aussi rationnelles. Cet article montre l'importance de l'usage des techniques scientifiques de prévisions budgétaires. En effet, il montre la pertinence de recourir à ces techniques plutôt qu'au flair et à l'intuition des dirigeants. L'ampleur des écarts entre prévisions et réalisations constatés dans

82. Morisho Mwanabiningo nene est détenteur d'un diplôme de DEA en économie de l'université Omar Bongo du Gabon (PTCI) et d'un diplôme de DES en gestion de programme de développement de l'université catholique de Louvain. Il est enseignant à l'Université Libre de Kigali

Nous tenons à remercier les lecteurs anonymes qui ont corrigé la première version de cet article. Leurs remarques et suggestions ont permis l'amélioration de la qualité de ce document. Nous remercions également Monsieur Babu pour nous avoir aidé à collecter les données. L'auteur reste cependant responsable des erreurs éventuelles contenues dans le document. Vous pouvez nous contacter à l'adresse mmorisho2002@yahoo.fr pour tout commentaire.

notre milieu d'étude (Régie des voies aériennes) est un élément indicateur de l'inefficacité de la technique de prévision utilisée. Nos analyses, axées sur la régie des voies aériennes de la RDC, ont montré que le recours à des techniques scientifiques, plus élaborées, est un moyen efficace de faire des prévisions plus réalistes, et par conséquent un moyen de minimiser les écarts entre les réalisations et les prévisions.

Mots clés. : Prévisions, réalisations, écart,

Summary

Most economists and managers are unanimous on the fact that the forecasting related to the evolution of an economy or an enterprise is one of the important exercises upon which leaders must deliver periodically. Indeed, the viability of the enterprise does depend upon good future forecasting of its activities. It is therefore fundamental that these forecasting be the more rational and realistic to allow rational decisions. This article shows the importance of the use of the scientific techniques of budgetary forecasting. Indeed, it shows the relevance of the use of these techniques rather than relying upon the intuition of managers. The size of the gaps between forecasting and achievements observed into our case (the Congolese civil aviation authority, RVA) is an indicatory

element of the efficiency of the forecasting techniques used. Our analyses, focused upon on RVA showed that the use of scientific, more elaborated techniques is an efficient mean to make more realistic forecasting, and therefore a mean to minimize the gaps between the realizations and the forecasting.

Key words: forecasting, realizations, gap,

I. INTRODUCTION

L'objectif poursuivi par toute entreprise, industrielle ou commerciale, est la maximisation du bénéfice. Le budget est devenu alors, à l'heure actuelle, un élément nécessaire pour toute activité qui se veut rentable et fructueuse.

Ainsi, « le rôle essentiel des dirigeants de l'entreprise est de définir sa politique, puis de l'orienter dans le sens des objectifs prévus, pour assurer sa rentabilité et son expansion dans les meilleures conditions d'équilibre possibles ».

En règles générales, la prévision commence avec la compréhension du passé, dit H. BOUQUIN à cet effet. Il faut donc chercher à tirer la meilleure information possible des données dont l'entreprise dispose déjà car, c'est dans la mesure où cette information est abondante et précise que les prévisions se rapprocheront mieux de son exécution. Le budget joue de ce fait un rôle

important dans la planification des activités futures de l'entreprise. Il faut pour cela, concluent CONSO, P. et HEMICI, F. que le budget soit une prévision réaliste.

Or, deux écueils majeurs guettent cet outil de gestion. D'une part, une ambition trop modeste, des précautions trop grandes entraînent une perte de crédibilité de toute la procédure. D'autre part, le budget doit jouer un rôle incitatif, mais si les objectifs sont très élevés et manquent de réalisme, les effets sont les mêmes que dans le cas précédent. Le découragement l'emporte, car on n'atteindra pas les objectifs.

Le degré de réalisation des objectifs de l'entreprise est un élément important pour juger de l'efficacité de ses dirigeants. Or, la réalisation de ces objectifs dépend en grande partie de la manière dont le budget est élaboré. Si l'élaboration du budget se fait de manière laxiste, il n'est pas étonnant que les réalisations soient trop différentes des prévisions et que les objectifs ne soient pas atteints.

La Régie des Voies Aériennes de la RDC, qui fait l'objet de notre analyse, est une entreprise publique à caractère technique et commercial, qui doit respecter les principes de gestion indispensables au fonctionnement de toute institution. Elle élabore donc ses prévisions budgétaires sur base de la technique de moyenne arithmétique. Une comparaison rapide des prévisions et réalisation de cette entreprise nous a permis de constater des écarts importants entre ces deux variables. Les écarts tantôt

négatifs, tantôt positifs seraient-ils la conséquence de l'application des techniques de prévisions budgétaires inadéquates ?

Au regard de ce qui précède, notre préoccupation principale est de vérifier si l'usage d'autres techniques permettront de minimiser les écarts entre prévisions et réalisations budgétaires de la RVA Goma. L'hypothèse de départ est que les techniques de prévisions plus scientifiques comme la technique d'ajustement linéaire ; la technique du total mobile et la technique de corrélation, peuvent permettre de minimiser ces écarts.

Pour la vérification de cette hypothèse, les méthodes statistique, historique et comparative seront utilisées. Nous ferons aussi beaucoup plus recours à la technique documentaire

II. REVUE DE LA LITTERATURE

Cette section présentera brièvement les définitions des quelques concepts les plus utilisés dans cet article et passera en revue les principales techniques de gestion budgétaire.

2.1. Notion et définition de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire s'applique à un type d'organisation donnée, c'est-à-dire à l'entreprise. D'une façon simpliste, une entreprise est une organisation insérée dans la vie économique, et pour la vie économique Sa gestion

budgétaire et d'une façon générale, ses techniques de prévision et de contrôle de gestion, doivent tenir compte de cette insertion d'une part et d'autre part, de la spécificité de l'entité à laquelle s'applique ces techniques.

Dans le cadre de la gestion budgétaire, la gestion ne se limite pas au simple constat mais, elle a pour but essentiel les prévisions et le contrôle des écarts entre les prévisions et les réalisations.

Le concept « budget » fait l'objet de plusieurs acceptions regroupées essentiellement sous deux aspects :

- 2 L'aspect macro-économique qui a trait au budget de l'Etat ou au budget public ;
- 3 L'aspect micro-économique qui examine le budget d'une entreprise privée, para-étatique, etc. C'est ce deuxième aspect qui fait l'objet de notre étude.

Néanmoins, qu'il soit public, privé ou familial, son sens large est entendu comme un programme d'action chiffrée.

Dans son sens strict, le budget est une prévision annuelle détaillée, en général mois par mois, des charges et des produits ou des recettes et des dépenses.

Selon LÖNING, H. et Alii, le budget est la valorisation monétaire d'un plan d'action destiné à atteindre un objectif.

Disons alors avec CHARDONNET, L. que faire budget c'est établir une prévision des faits probables qui vont intervenir au cours d'une période déterminée. C'est

aussi un état prévisionnel destiné à constater d'une part, une origine de ressources, d'autre part, un emploi de ces ressources.

2.2. Définition des concepts fondamentaux

L'étude budgétaire d'une entreprise s'articule autour de trois étapes, à savoir : la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire. Ainsi, la compréhension de ces concepts nous paraît nécessaire.

2.2.1. Prévision budgétaire

La prévision est une attitude volontariste, scientifique et collective face à l'action future, avons-nous dit à l'introduction.

Comme attitude volontariste, la prévision doit être l'expression d'une politique d'action, d'un choix, d'un engagement, d'un pari sur l'avenir. Elle doit s'établir sur base d'un examen préalable non seulement des résultats réalisés et des structures antérieures mais aussi des structures présentes et à venir.

Parlant de la prévision comme attitude scientifique, elle traduit le fait que la seule volonté de faire une prévision budgétaire, bien que nécessaire est insuffisante. C'est pourquoi la prévision doit recourir à la méthode scientifique (à base statistique et économique). De ce fait, nous sommes en droit d'opposer « prévision et prédiction ».

Considérant la prévision comme une attitude collective,

elle veut dire que le budget ne peut être fait ni par un seul ni pour un seul homme.

2.2.2. La budgétisation

Les prévisions une fois établies, on doit passer à la budgétisation. Cette dernière est le fait de traduire ces prévisions sur un tableau comprenant les recettes et les dépenses. La budgétisation est donc une ventilation ou mieux une répartition dans le temps des objectifs fixés.

2.2.3. Le contrôle budgétaire

Il revient précisément au contrôle budgétaire de procéder au rapprochement entre les prévisions budgétaires et les réalisations des centres de responsabilité de l'entreprise. Ce rapprochement vise à déceler les écarts inévitables entre prévisions et réalisations, à les interpréter afin d'adopter les mesures correctives qui pourraient se révéler nécessaires par rapport aux plans d'action initialement élaborés.

De ce qui précède, il découle que la première fonction que l'on peut assigner au budget est en effet une fonction de planification : projection à court terme, le budget prépare l'action. La deuxième, tout aussi essentielle, est une fonction de contrôle qui permet de vérifier tout au long de la période budgétée que les objectifs sont « tenus ».

Parlant du contrôle budgétaire, J.GHISTIAN d'Aboville

souligne que « La prévision budgétaire n'aurait aucun sens, aucune utilité si elle ne s'assortissait d'un contrôle destiné à constater les écarts entre prévision et réalisation afin de pouvoir apporter à temps les correctifs indispensables à la gestion passée. Il ajoute en disant : « le contrôle budgétaire a donc pour mission de montrer en permanence au chef d'entreprise d'où il vient et où il va ».

Calcul des écarts

Pour A. BURLAND et Alii, un écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée.

En gestion budgétaire, le concept contrôle est utilisé pour désigner la comparaison entre les prévisions et les réalisations. Cette comparaison conduit forcément aux équations suivant :

Réalisations – Prévisions = \pm Ecarts ou

Prévisions – Réalisations = \pm Ecarts

L'écart ainsi calculé est un écart absolu et obéit donc à une logique économique donnée. Si on adopte de commencer par les réalisations, les écarts constituent des économies et sont favorables lorsque la variable à observer est le coût. Alors que les écarts positifs sont de dépassement de coût et sont considérés comme défavorables. Au contraire, lorsque la variable à observer

est un produit, les écarts positifs sont favorables et les écarts négatifs sont défavorables. L'écart absolu peut être exprimé en pourcentage, il s'agira alors de l'écart relatif. En considérant la prévision comme norme, la formule suivante sera appliquée :

$$\text{Ecart relatif} = \frac{\text{Ecart en valeur absolue} \times 100}{\text{Prévision}}$$

2.2. Quelques techniques de prévision

Il existe de nombreuses techniques de prévision de nature soit qualitative, quantitative ou causale. Cependant, dans le présent article, nous nous limiterons aux seules techniques quantitatives et causales de prévision.

2.2.1. Les ajustements

C'est un ensemble des techniques qui permettent de faire les prévisions sur de base des statistiques calculées à partir des données des années passées.

Les techniques d'ajustement s'appuient sur l'étude chiffrée des données caractérisant une variable (ici, ce sont les produits des redevances aéronautiques). La prévision sur l'état futur de la variable est obtenue par extrapolation des tendances passées mises en évidence et dont on suppose la régularité.

Les procédés d'ajustement peuvent être graphiques, mécaniques ou analytiques. Seuls les deux derniers procédés seront présentés dans le présent travail.

2.2.1.1. Ajustement analytique ou la méthode des moindres carrés

L'ajustement permet, en effet, de mettre en évidence l'existence d'une relation entre la variable étudiée et une autre variable (variable explicative) qui peut être le temps ou une autre variable connue. A partir de cette relation, l'entreprise pourra effectuer des prévisions sur la variable étudiée.

L'équation de régression suivante est généralement utilisée: $Y = a + bX + \mu$

2.2.1.2. Ajustement mécanique : la méthode des moyennes mobiles

Cette méthode permet non seulement de dégager une tendance générale dans le cas des séries chronologiques, mais aussi de tenir compte dans la prévision du passé récent.

Techniquement, la méthode consiste à regrouper des valeurs et à en prendre la moyenne des valeurs regroupées. Le nombre de valeurs regroupées dépend de la périodicité de l'observation.

2.2.2. Les séries chronologiques

Une série chronologique est une série statistique représentant l'évolution d'une variable économique en fonction du temps.

Nous sommes d'accord avec W. MASIERI qui dit que les composantes d'une série chronologique sont un trend qui est la marque d'une tendance durable à la croissance ou à la décroissance ; des variations saisonnières, entraînées par des causes diverses (météorologie, religion, coutumes, modes, etc.) ; des variations accidentelles, imprévisibles (grèves, accidents fortuits, événements politiques ou militaires).

Nous nous contenterons donc d'analyser les deux premières composantes en vue de réaliser une prévision.

2.2.2.1. Le Trend ou tendance à long terme

Le trend peut se définir comme l'étude du développement d'un phénomène Y en fonction du temps t soit $Y = a+bt$

L'utilisation de cette technique est justifiée et repose sur deux idées :

1. le passé montre un développement ordonné et les points d'un phénomène s'alignent suivant une droite ou une courbe ;
2. le futur se présente comme une extrapolation du passé. Cette deuxième idée suppose que la courbe du phénomène suivra éventuellement l'allure précédemment dégagée. Cette allure peut aussi être décroissante c'est-à-dire au fil du temps, le phénomène évolue avec une pente négative.

2.2.2.2. Les coefficients saisonniers

La prise en compte des variations saisonnières est un élément essentiel, les méthodes évoquées jusque là, aboutissant au lissage des phénomènes saisonniers.

En effet, l'intérêt de l'analyse des séries chronologiques est de mettre en évidence la saisonnalité de la variable de façon à réaliser des prévisions plus justes. Pour les périodes à venir, on calcule les valeurs de la variable en utilisant l'équation de la tendance T. on obtient :

Il suffit ensuite d'y appliquer le coefficient saisonnier de la période désirée.

Il existe deux méthodes de calcul des coefficients saisonniers : la méthode des rapports au Trend et la méthode des chaînes de rapport. Cependant, du fait que ces deux méthodes aboutissent aux coefficients presque voisins, nous ne présentons ici que la première méthode qui est la plus utilisée et telle qu'expliquée par ALAZARD ET SEPARI.

III. APERÇU GENERAL DE LA RVA

3.1. Création

La Régie des Voies Aériennes, RVA en sigle, est une entreprise para étatique à caractère technique et commercial. Elle a été créée par l'ordonnance - loi n° 072-013 du 21 février 1972 et est placée sous l'autorité du Ministère de Transports et Communications.

3.2. Historique

Trois temps forts caractérisent l'évolution de la RVA :

- 1 1925 - 1960 : L'Aéronautique civile est sous l'administration coloniale ;
- 2 1960 - 1972 : elle passe sous celle du Gouvernement Congolais avec la célèbre réforme de 1961 qui fit passer le Service de l'Aéronautique Civile (SAC) et la Météorologie du ministère des Travaux Publics à celui des Transports et Communications ;
- 3 1972 : création de la RVA (Ordonnance loi n° 072-013 du 21/02/1972)

3.3. Aéroport international de Goma

3.0.1. Aperçu historique

Avant son internationalisation, l'aéroport de Goma a subi divers aménagements. En effet, c'est en 1948, sous l'initiative de l'administration coloniale que l'aéroport de Goma fut aménagé pour la première fois, juste pour recevoir des petits porteurs d'une capacité maximum de 5,7 tonnes.

En 1954, la même administration coloniale décida d'asphalter et de prolonger la piste existante à une distance de 1800 mètres de longueur et 30 mètres de largeur. Ceci permit aux aéronefs du type Dc3 et Dc4 d'y atterrir.

En 1966, soit 12 ans après le deuxième aménagement, la distance de la piste atteignit 2200 mètres et cela permit

à l'aéroport d'accueillir des appareils du type Dc6.
Il a fallu attendre l'an 1976 pour que d'autres travaux d'aménagement conduits par la Société Française DUMEZ SPIE BATIGNOLES puissent faire de l'aéroport de Goma un aéroport international et cela suite au développement du trafic aérien dans la région du Kivu. Ces nouveaux aménagements amenèrent la piste à 3000 mètres de longueur et 45 mètres de largeur. Les dits travaux coûtèrent au Gouvernement Congolais (Zaïrois à l'époque) deux cent vingt cinq millions de francs français (225.000.000 FF). L'inauguration de l'aéroport international de Goma eut lieu le 18 mars 1978.
Notons cependant qu'après le triste évènement dû à l'éruption volcanique du 17 janvier 2002, la piste d'atterrissage s'est réduite à 2100 mètres de longueur.

3.0.2. Situation géographique

L'AIG est situé à l'Est de la RDC dans la province du Nord-Kivu, Commune de Karisimbi, à une distance de 4 kilomètres du centre ville de Goma. Il longe la route qui mène vers MONIGI – RUTSHURU, sur la latitude de 010° 40' Est et 29° 14' de longitude. Il est borné :

- 1 Au Nord par le territoire de Nyiragongo ;
- 2 Au Sud par le quartier Mikenko ;
- 3 A l'Est par la route qui va vers Monigi ;
- 4 A l'Ouest par les quartiers Murara, Virunga et Majengo.

3.3.3. Redevances de la RVA

3.3.3.1. Redevances Aéronautiques

Les redevances aéronautiques sont celles perçues par suite d'un mouvement d'aéronef. Elles servent à financer le service principal de l'aéroport, l'accueil des avions, des passagers et du fret. Il y a lieu d'en distinguer sept (7) dont voici la liste :

la redevance d'atterrissage ; la redevance de stationnement ; la redevance de balisage ; la redevance route ; la redevance passager ; la redevance fret et la redevance du formulaire de trafic.

3.3.3.2. Redevances Extra- Aéronautiques

Elles ne sont pas liées au mouvement d'avion et correspondent aux services rendus par l'aéroport aux différents utilisateurs qui peuvent être les compagnies aériennes, les entreprises installées sur le site aéroportuaire, etc. il s'agit de :

3.3.3.2.1. Redevances d'accès aux zones réservées :

L'accès au tarmac est de 4,5 \$ US par personne et par jour et de 11 \$ US pour le véhicule et par jour. L'accès au salon d'honneur est de 9 \$ US par personne et par jour.

3.3.3.2.2. Redevances domaniales :

Elles sont dues du fait de l'occupation par des tiers des

terrains, locaux à usage privatif et temporaire, bâtiments administratifs, techniques ou industriels. Les tarifs sont fixés par m^2 et par mois, en vertu d'un contrat signé avec la RVA.

3.3.3.2. 3. Redevances d'assistance aéroportuaire

Elles sont perçues sous forme de rémunération accessoire pour les opérations d'assistance aéroportuaire et d'escale se regroupant sous les fonctions suivantes : service manutention ; chargement d'assistance technique à l'arrivée ou au départ ; nettoyage des appareils ; préparation des vols, etc.

Eu égard aux différents types de redevances, nous pensons qu'il existe un lien perceptible et mesurable entre les redevances aéronautiques et les mouvements aériens.

3.4. Elaboration des prévisions budgétaires à l'AIG

L'exercice budgétaire de la RVA couvre une période annuelle allant du 1er janvier au 31e décembre de chaque année.

Le budget de l'AIG est présenté dans sa forme traditionnelle sous trois volets :

- 1 le volet d'exploitation c'est-à-dire les produits et les charges prévisionnelles ;
- 2 le volet investissements c'est-à-dire les ressources et les emplois ;
- 3 le volet trésorerie c'est-à-dire les encaissements à

réaliser et les décaissements à effectuer.

- 4 La technique de prévisions budgétaires de l'AIG est la moyenne arithmétique du réalisé de l'année en cours. D'où la formule de projection ci-après :

soit S = la somme des réalisés des 9 premiers mois de l'année n

$$\text{Projection prévision année } n+1 = \frac{S*12}{9}$$

IV.PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS,

Dans cette section, il sera question, après avoir présenté les données, de ressortir les différentes faiblesses de la technique de prévision actuellement utilisée par la RVA Goma et de suggérer d'autres techniques, plus scientifiques susceptibles de réduire les écarts entre prévisions et réalisations de cette entreprise. Les données utilisées ont été principalement tirées des rapports et autres documents financiers et comptables de la RVA Goma

4.1. PRESENTATION DES DONNEES

4.1.1. Prévisions budgétaires de redevances aéronautiques de 2003 à 2007 en dollars

Américains

Tableau n° 1: Prévisions annuelles des redevances aéronautiques

Années	Prévisions en \$ US
2003	1 244 517,66
2004	1 636 478,03
2005	1 660 253,54
2006	1 304 240,01
2007	1 700 994,30

Source : Tableau dressé par nos soins sur base des données récoltées au Service budget de la RVA.

4.1.2 Réalisations produits de redevances aéronautiques de 2003 à 2007 en dollars Américains

Tableau n° 2 : Réalisations annuelles des redevances aéronautiques

Années	Réalisation en \$ US
2003	904 379,10
2004	1 236 392,08
2005	1 283 436,26
2006	1 872 300,08
2007	2 219 321,35

Source : Tableau dressé par nous sur base des données de la RVA

4.1.3 Statistiques des mouvements aériens de 2003 à 2007

Tableau n° 3 : Nombres des mouvements aériens annuels

Années	Nombres des mouvements aériens
2003	10 927
2004	17 502
2005	18 695
2006	21 945
2007	25 687

Source : Tableau confectionné par nous sur base des données de la RVA.

4.2. ANALYSE DES PREVISIONS

4.2.1. Calcul des écarts selon la technique des moyennes arithmétiques

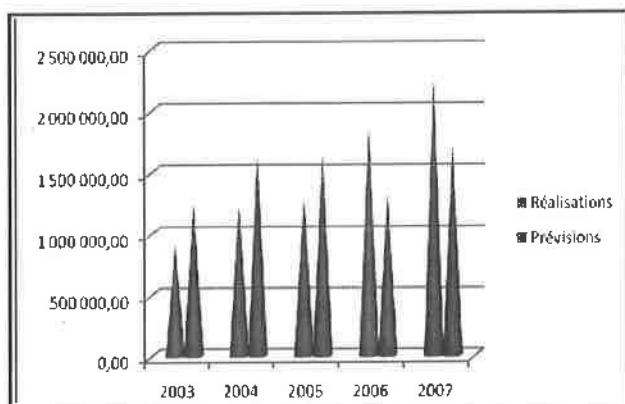
Tableau n° 4 : Etat budgétaire des produits de redevances aéronautiques de 2003 à 2007.

	Réalizations	Prévisions	Ecart		
			Favorables	Défavorables	%
2003	904 379,10	1 244 517,66		340 138,56	27,3
2004	1 236 392,08	1 636 478,03		400 085,95	24,4
2005	1 283 436,26	1 660 253,54		376 817,28	22,7
2006	1 872 300,08	1 304 240,01	568 060,07		43,5
2007	2 219 321,35	1 700 994,30	518 327,05		30,4

Source : Dressé par nous et nos calculs sur base des

données, des tableaux n° 1 et 2.

Graphiquement, cette situation peut être ressortie plus clairement.



De l'analyse des résultats consignés dans le tableau n° 4, il se dégage qu'en 2003, sur 1 244 517,66 \$ US prévus, 72,7% ont été réalisés soit un écart défavorable de 27,3%. De 2004 à 2005, l'AIG a essayé de minimiser un peu ses écarts défavorables. Ces derniers sont respectivement de 24,4% et 22,7%.

Cependant, arrivé en 2006, sur 1 304 240,01 \$ US prévus, montant inférieur à l'année 2005, l'AIG a de surcroît réalisé 1 872 300,08 \$ US soit un écart positif de 568 060,07 \$ US équivalent à 43,5 %. De même, en 2007, il y a un surplus budgétaire de 30,4%.

Ainsi, pour ces cinq années d'étude, il reste vrai que les écarts obtenus, quoique positifs ou négatifs, s'écartent

trop de la prévision ; ce qui nous laisse dire qu'ils peuvent être dus à la minimisation de cette dernière, par suite de la technique utilisée à son élaboration. La moyenne arithmétique des réalisations de quelques mois de l'année « n » qui sert de projection des prévisions de l'année « n+1 », à la RVA/Goma, n'est pas en soi une technique appropriée de prévisions budgétaires et par conséquent, ne tient pas compte de certains paramètres pouvant permettre d'obtenir des prévisions réalistes.

Toutefois, avant de confirmer ce qui précède, par des méthodes scientifiques de prévisions, il sied de calculer, à titre démonstratif, la prévision de l'année 2007 sur base des données antérieures à notre possession et de dégager l'écart qui pourra en résulter.

4.2.2. Calcul des prévisions

La projection consiste en une extrapolation, toutes choses restant égales par ailleurs, des résultats du passé et du présent. Notre tâche dans ce paragraphe est d'estimer ce que seraient les produits de redevances aéronautiques de l'exercice budgétaire 2007 sur base des données des exercices 2003, 2004, 2005 et 2006.

Pour y arriver, quatre techniques budgétaires sont utilisées, à savoir :

- la technique d'ajustement linéaire (Trend) ;

- la technique du total mobile ;
- la technique de coefficients saisonniers ;
- et la technique de corrélation.

Cette dernière technique n'est utilisable que si et seulement si le coefficient de corrélation entre les phénomènes retenus est significatif. Aussi faisons remarquer qu'avec les trois premières techniques, notre variable économique (redevance aéronautique) sera ajustée et projetée avec la variable temps qui est le trimestre. Pour y parvenir, nous allons recourir aux indices de réalisations des produits de redevances aéronautiques. Cette façon de travailler, à notre avis, n'altère pas l'authenticité des données observées.

4.2.2.1 Calcul de prévision par la technique d'ajustement linéaire (Tendance générale)

Tableau n° 5 : Réalisations trimestrielles des produits de redevances aéronautiques de 2003 à 2006 : en valeurs et en indices

Trimestre	Réalisations produits	Indices (base 100)	Trimestre	Réalisations produits	Indices (base 100)
1	215 492,44	100	9	257 757,81	120
2	203 745,50	95	10	303 833,43	141
3	230 331,25	107	11	330 399,96	153
4	254 809,91	118	12	391 445,06	182
5	267 717,68	124	13	329 614,22	153
6	288 028,62	134	14	490 827,94	228
7	375 273,13	174	15	520 841,98	242
8	305 372,65	142	16	531 015,94	246

Source : Tableau dressé par nous sur base des données de la RVA

En utilisant les indices de réalisations et en désignant par X_i la i ème valeur observée sur la variable exogène (temps) et par Y_i le i ème indice observé sur la variable endogène (redevance aéronautique), l'équation de la droite de régression représentant la tendance ($\hat{Y} = \hat{a} + \hat{b}X$) de la manière suivante :

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^{16} X_i}{N} = \frac{136}{16} = 8,5$$

$$\hat{b} = \frac{\sum_{i=1}^{16} x_i y_i}{\sum_{i=1}^{16} x_i^2} = \frac{3063,5}{340} = 9,01 \approx 9$$

$$\hat{a} = \bar{Y} - \hat{b}\bar{X} = 153,6875 - 9,8,5 = 77,18 \approx 77$$

Ainsi, la droite de régression a pour équation :

$$\hat{Y} = 7 + 9X$$

Cette équation estimée montre bien la tendance à la hausse des produits de redevances aéronautiques qui serait due à l'augmentation du nombre des mouvements aériens à l'aéroport international de Goma, consécutive à la situation florissante des activités commerciales dans la ville de Goma.

La lecture du tableau ci-dessus laisse voir que la dispersion totale (SCT) des Y_i est de 35539,34 tandis que la dispersion expliquée (SCE) est de 27540,48.

Ainsi, le coefficient de détermination de la qualité d'ajustement (R^2) est de :

$$R^2 = \frac{SCE}{SCT} = \frac{27540,5625}{35539,4375} = 0,7749$$

Cela signifie que la variable explicative (le temps) explique le comportement de la variable dépendante (redevance aéronautique) en concurrence de 77,49%. Les 22,51% d'évolution restante de la variable dépendante sont dus à l'erreur, c'est-à-dire aux variables explicatives ignorées dans l'équation ou modèle spécifié.

- ainsi calculé est un coefficient qui nous a permis de mesurer quantitativement le pourcentage de nuages des points expliqué par la droite de régression. Il nous faut donc calculer le coefficient de corrélation (r) qui est une mesure qualitative, qui explique s'il y a oui ou non une relation entre les variables.

• Ainsi, Le coefficient de corrélation (r), concrétisant cette relation linéaire entre X et Y et calculé à cet effet, est de 88% ($r = \sqrt{R^2}$).

Toutefois, avant de conclure, il nous est recommandé de tester si la valeur calculée du coefficient de corrélation est significativement différente de zéro. Pour ce faire, nous allons calculer un t-théorique

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

par la formule :

$$t_c = \frac{0,88\sqrt{16-2}}{\sqrt{1-0,774}} = 6,926 \Rightarrow |t_c| = 6,926$$

La valeur absolue de t calculé est supérieure à la valeur de t donnée dans la table de t-de Student, à n-2 degrés de liberté ($t_{\alpha} = t_{0,05(4)} = 2,15$). Nous rejetons l'hypothèse nulle ($r = 0$) et concluons à la significativité de la relation linéaire entre les produits de redevances aéronautiques et le temps. La droite de régression est donc significative de la tendance.

Il importe cependant de vérifier si elle comporte aussi des paramètres significatifs pour que cette relation ne soit pas attribuable au hasard.

La distribution de Student à n-2 degré de liberté nous servira toujours à tester les paramètres relatifs au phénomène en étude car, il convient lorsque le nombre d'échantillon est petit, c'est-à-

dire inférieur à 30.

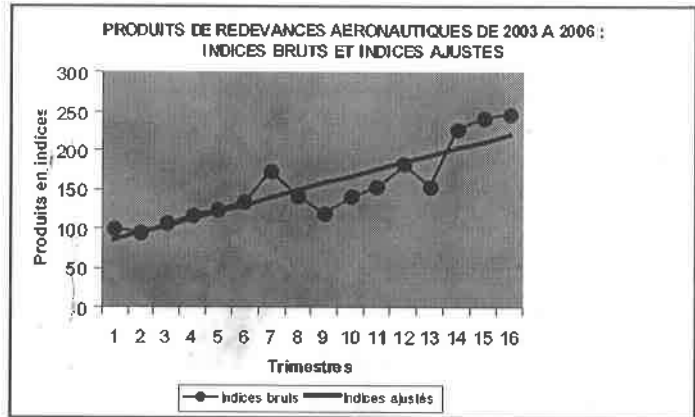
$$\text{Pour } \hat{a} ; \quad t_c = \frac{\hat{a}}{\sigma_{\hat{a}}} = \frac{77}{12,48} = 6,17 \Rightarrow |t_c| = 6,17$$

$$* t_T = t_{0,05(4)} = 2,15$$

$|t_c| > t_T$, nous rejetons H_0 , synonyme de \hat{a} significatif c'est-à-dire qu'il y a réellement une partie des produits de redevances aéronautiques qui ne sont pas fonction du temps. L'écart type de \hat{a} , de même que celui de \hat{b} ont été obtenus en appliquant les formules données au chapitre premier.

$$\text{Pour } \hat{b} ; \quad t_c = \frac{\hat{b}}{\sigma_{\hat{b}}} = \frac{9}{1,29} = 6,97 \Rightarrow |t_c| = 6,97$$

Avec 5% de risque d'erreur, le t observé ou calculé (6,9) est supérieur au t tabulé (2,5), ce qui conduit à accepter H_1 et à dire que ce coefficient s'est avéré significatif. Autrement dit, le degré de liaison qui existe entre les produits de redevances aéronautiques et le temps n'est un fait du hasard. Toutes choses restant égales par ailleurs, il y a lieu d'affirmer qu'au fur et à mesure que les trimestres passent, les produits de redevances aéronautiques accroissent au taux de 9% par trimestre. Cette tendance à la hausse peut être visualisée dans le graphique suivant :



Sur base de la droite estimée, il est donc possible de prévoir les produits de redevances aéronautiques de l'année 2007 c'est-à-dire les produits trimestriels de rang :17, 18, 19 et 20. Tous les calculs sont regroupés dans le tableau suivant :

Tableau n° 6 : Projection prévisions de produits de redevances aéronautiques 2007

Trimestre	Rang X_i	Indice prévisionnel $\hat{Y}_i = 7 + 9X_i$	Prévisions en \$ U.S. $= \frac{R_1 \cdot \hat{Y}_i}{100}$
1er trimestre 2007	17 18	230 239	495 632,61 515 026,93
2e trimestre 2007	19 20	248 257	534 421,25 553 815,57
3° trimestre 2007			
4° trimestre 2007			
Total annuel	-	-	2 098 896,36

Source : Nos calculs

Avec R_1 = Réalisation du rang 1 = 215 492,44 \$ US.

En comparant la prévision ainsi obtenue (2 098 896,36 \$ US) à la réalisation (2 219 321,35 \$ US), il se dégage un écart favorable de 120 424,99 \$ US équivalent à 5,53%.

Ainsi, il y a lieu de dire que la cause majeure de l'écart important de l'exercice 2007 (30,4%) résulte dans la technique même d'élaboration des prévisions. Ces dernières ont été minorées, ne tenant pas compte de l'environnement favorable dans le secteur de transport aérien à Goma.

4.2.2.2. Calcul des prévisions par la technique du total mobile

Tableau n° 7: calcul du total mobile

Années	Indices trimestriels produits des redevances	Rang total mobile (X_i)	Total mobile (Y_i)	Variations (V_i)
2003	100	-		
	95	-		
	107	-		
	118	1	420	-
2004	124	2	444	24
	134	3	483	39
	174	4	550	67
	142	5	574	24
2005	120	6	570	-4
	141	7	577	7
	153	8	556	-21
	182	9	596	40
2006	153	10	629	33
	228	11	716	87
	242	12	805	89
	246	13	869	64

Source : Tableau dressé et traité par nous sur base des données du tableau n°11

La moyenne des variations de totaux mobiles est obtenue de la manière suivante :

$$\text{Moyennes des variations} = \frac{Y_{13} - Y_1}{N} = \frac{\sum_{i=1}^{12} V_i}{N}$$

Où V = Variations ; N = nombre des totaux mobiles ou des variations ;

Y_{13} représente le total mobile du rang 13 et Y_1 celui du rang 1.

Pour les données sous étude, la moyenne des variations est de 37,4. Ceci signifie que le total mobile du premier trimestre suivant (de l'année 2007) se verra accru de 37,4 soit $869 + 37,4 = 906,4$. D'où on peut déduire l'indice des produits pour ce trimestre égale à : $228 + 242 + 246 + I_{11} = 906,4 \Rightarrow I_{11} = 906,4 - 716 = 190,4$

Quant aux 2^e, 3^e et 4^e trimestres, nous aurons respectivement les indices suivants :

$$I_{15} = 943,8 - 906,4 + 228 = 265,4$$

$$I_{16} = 981,2 - 943,8 + 242 = 279,4$$

$$I_{17} = 1018,6 - 981,2 + 246 = 283,4$$

De ces indices, il résulte les prévisions trimestrielles 2007 (arrêtées à deux chiffres) ci-après :

$$1^{\text{er}} \text{ trimestre : } \frac{215492,44 \times 190,4}{100} = 410297,60 \text{ \$US ;}$$

$$2^{\text{e}} \text{ trimestre : } \frac{215492,44 \times 279,4}{100} = 602085,87 \text{ \$US ;}$$

$$3^{\text{e}} \text{ trimestre : } \frac{215492,44 \times 265,4}{100} = 571916,93 \text{ \$US ;}$$

$$4^{\text{e}} \text{ trimestre : } \frac{215492,44 \times 283,4}{100} = 610705,57 \text{ \$US ;}$$

Ainsi, par la technique du total mobile, la prévision annuelle 2007 serait de 2 195 005,97 \$US. En la comparant à sa réalisation (2 219 321,35 \$US), il se dégage un écart positif de 24 315,38 \$US, soit 1,10% ; ce qui est, à notre avis, très insignifiant.

De ce fait, la seconde technique des prévisions budgétaires confirme une fois de plus ce qui a été dit précédemment que la cause principale de l'écart significatif entre les prévisions et les réalisations des produits de redevances aéronautiques 2007 réside dans la technique utilisée par l'aéroport international de Goma pour la projection des ses prévisions.

Introduisons maintenant la saisonnalité afin d'obtenir des prévisions trimestrielles plus justes.

4.2.2.3. Les coefficients saisonniers et la prévision trimestrielle

En analysant les indices des produits réalisés, il y a lieu de mettre en évidence des coefficients qui expriment l'importance des produits trimestriels. Ces coefficients seront tenus compte pour l'élaboration des prévisions trimestrielles réalistes. Rappelons que la méthode utilisée, dans le présent travail, pour l'obtention de ces coefficients est celle des rapports au trend dont la forme

obtenue a été : $\hat{Y} = 7 + 9X$. Les indices ajustés par cette équation sont repris dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° 8: Indices ajustés par l'équation : $\hat{Y} = 7 + 9X$, de 2003 à 2006

Trimestres Années	1°	2°	3°	4°
2003	86	95	104	113
2004	122	131	140	149
2005	158	167	176	185
2006	194	203	212	221

Source : Nous-mêmes sur base des données du tableau n° 7

Les rapports entre indices réels et indices ajustés ainsi que les coefficients saisonniers correspondant (arrondis à quatre chiffres après la virgule) sont donnés dans le tableau suivant :

Tableau n° 9: Calcul des coefficients saisonniers

Trimestres Années	1 ^e	2 ^e	3 ^e	4 ^e
2003	1,1628	1,0000	1,0288	1,0442
2004	1,0164	1,0229	1,2429	0,9530
2005	0,7595	0,8443	0,8693	0,9838
2006	0,7887	1,1232	1,1415	1,1131
Total	3,7274	3,9904	4,2825	4,0941
Coefficients saisonniers	0,9319	0,9976	1,0706	1,0235

Source : Nous-mêmes

Au regard de ce tableau n° 9, nous trouvons que c'est pendant le troisième trimestre que la RVA Goma fait la production de redevances aéronautiques la plus élevée, soit un coefficient de 1,0706. Par contre, le premier trimestre a le coefficient le moins élevé, soit 0,9319. Toutefois, leur différence reste négligeable.

En appliquant les coefficients ainsi obtenus aux indices prévisionnels trouvés précédemment, nous obtiendrons de nouveaux indices et de nouvelles prévisions qui tiennent compte des fluctuations saisonnières ci-après :

Tableau n° 10: Calcul des prévisions 2007 avec les coefficients saisonniers

Trimestres Eléments	1°	2°	3°	4°
Indices prévisionnels du mouvement extra saisonnier	230	239	248	257
Coefficients saisonniers	X 0,9319	X 0,9976	X 1,0706	x 1,0235
Nouveaux indices de prévisions (arrondis)	214,38	238,43	265,51	263,04
Prévisions de redevances aéronautiques en \$ US	461 972,69	513 798,62	572 153,98	566 831,31

Source : Nous-mêmes

De ce tableau n° 10, il ressort qu'en faisant la somme des prévisions trimestrielles, la prévision annuelle serait de 2 114 756,60 \$US. Ainsi, comparées aux réalisations, il se dégage des écarts consignés dans le tableau n° 11 ci-dessous :

Tableau n° 11: Etat budgétaire trimestriel 2007

			Ecart		
			Favorables	Défavorables	%
1 ^e	572 387,42	461 972,69	110 414,73		23,90
2 ^e	583 626,05	513 798,62	69 827,43		13,59
3 ^e	506 814,49	572 153,98		65 339,49	11,42
4 ^e	556 493,39	566 831,31		10 337,92	1,82
Total annuel	2 219 321,35	2 114 756,60	180 242,16	75 677,41	-
Solde des écarts			104 564,75		4,94

Source : nos calculs sur base des données du tableau n° 10.

De l'analyse minutieuse du tableau ci-dessus, il ressort qu'avec les coefficients saisonniers, un écart positif annuel de 104 564,75 \$ US, représentant 4,94% serait dégagé ; ce qui est, à l'instar des autres techniques traitées jusque là, au moins acceptable. Notre argument selon lequel l'écart significatif de l'année 2007 entre les réalisations et les prévisions des produits de redevances aéronautiques, faites par l'aéroport international de Goma, est dû à la minimisation de ces dernières, par suite de la technique utilisée, reste confirmé.

Cependant, les résultats d'écarts trimestriels ne sont pas conformes à nos attentes et par conséquent, sont discutables.

En effet, avec les coefficients saisonniers, les écarts

trimestriels de l'année 2007 seraient respectivement de 23,90%, 13,59%, -11,42% et -1,82%. Alors que l'écart du dernier trimestre est insignifiant, prouvant effectivement la prise en compte de la saisonnalité, le premier trimestre, par contre, accuse un écart important, suivi du deuxième et du troisième.

C'est pourquoi, du fait que tous les coefficients saisonniers s'avoisinent à l'aéroport international de Goma, cela montre que les produits de redevances aéronautiques de l' n'ont pas un caractère saisonnier. De cette façon, la prévision annuelle doit être répartie en égalité entre les trimestres ; ce qui minimiserait un peu les écarts trimestriels.

Ainsi, dans ce cas où tous les trimestres ont comme coefficient saisonnier égale à 1, la prévision annuelle de 2 098 896,36 \$ US obtenue précédemment avec le Trend sera celle avec les coefficients saisonniers. En la divisant par 4, nous aurons des prévisions trimestrielles de 524 724,09 \$ US. Ces dernières, comparées aux réalisations, dégageront des écarts trimestriels de l'ordre respectif de 9,08%, 11,22%, -3,41% et 6,05%.

4.2.2.4. Calcul des prévisions par la technique de corrélation

Il est parfois possible de découvrir une variable extérieure à l'entreprise qui commande l'évolution de son activité. Mathématiquement, l'activité (Y) est fonction de la

variable extérieure (X) ; il faut donc découvrir une relation $Y = f(X)$ et prévoir Y.

Le coefficient de corrélation (r) décrit le degré de relation linéaire qui apparaît entre deux variables particulières, toutes choses restant inchangées. Dans la présente étude, nous avons, dès le départ, pensé qu'il existe une corrélation entre les produits de redevances aéronautiques (Y_i) et les mouvements des aéronefs des compagnies aériennes (X_i).

Il nous faut alors calculer cette corrélation et vérifier si elle se situe dans l'intervalle requis pour être qualifiée de bonne corrélation significative positive ou négative ($0,6 < r \leq 1$ ou $-1 \leq r < -0,6$) et prévoir les produits de redevances aéronautiques en fonction du nombre des mouvements aériens estimé.

Avant d'y arriver, nous vous présentons dans le tableau suivant les indices trimestriels de réalisations des mouvements aériens (arrondis à l'unité).

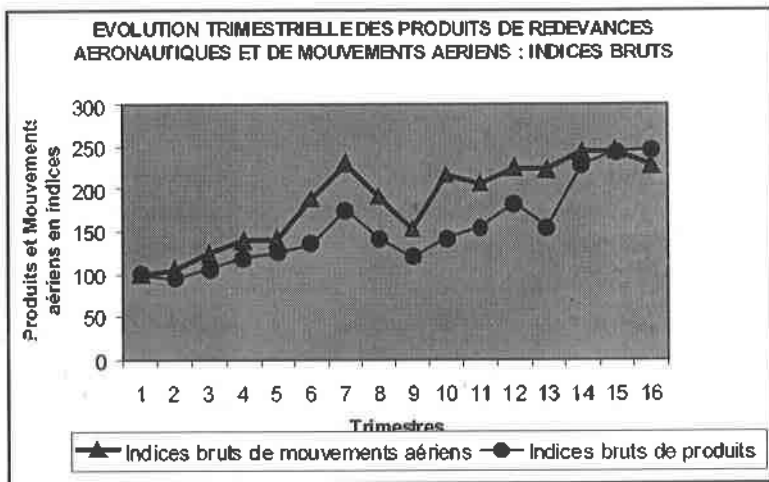
Tableau n° 12 : Indices de réalisations des mouvements aériens de 2003 à 2006

Trimestre	Nombre des mouvements réalisés	Indices (base 100)	Trimestre	Nombre des mouvements réalisés	Indices (base 100)
1	2344	100	9	3564	152
2	2451	105	10	5046	215
3	2887	123	11	4817	206
4	3245	138	12	5268	225
5	3283	140	13	5216	223
6	4386	187	14	5668	242
7	5372	229	15	5748	245
8	4461	190	16	5311	227

Source : nos calculs

Dans le cas d'une relation à une variable explicable, il est prudent et facile de s'appuyer sur des graphiques avant d'aller plus loin dans la démarche économétrique, nous conseillent A. Rays et N. Vaneecloo :

Ainsi, l'évolution trimestrielle des produits de redevances aéronautiques et celle des mouvements aériens peuvent être illustrées par le graphique que voici :



Au regard du graphique ci-dessus, nous constatons que pendant 16 trimestres d'observation, chaque fois que l'indice des mouvements aériens augmentait ou diminuait, l'indice des produits varie dans le même sens, exception faite aux 2^e, 11^e et 16^e trimestres. De ce constat, nous pouvons dire qu'il existe bel et bien une relation linéaire entre ces deux variables.

En désignant par X_i l'indice des mouvements aériens et par Y_i l'indice des produits de redevances aéronautiques, confirmons cette relation par le calcul du coefficient de corrélation (r) et trouvons sa forme.

Les moyennes arithmétiques de X et Y sont :

$$\bar{X} = \frac{2947}{16} = 184,1875 \quad \text{et (14)}$$

$$\bar{Y} = \frac{2459}{16} = 153,6875$$

Le coefficient de corrélation linéaire est de :

$$r = \frac{\sum_{i=1}^{16} x_i y_i}{\sqrt{\sum_{i=1}^{16} x_i^2 \cdot \sum_{i=1}^{16} y_i^2}} = \frac{31196,9375}{\sqrt{37744,4375 \times 35539,4375}} = \frac{31196,9375}{36625,34747} = 0,8517$$

L'interrelation entre l'indice de mouvements aériens et l'indice des produits aéronautiques de 2003 à 2006 est de 85,17% et elle est significativement différente de zéro

$$t_c = \frac{0,852\sqrt{14}}{\sqrt{1-0,725}} = \frac{3,18}{0,524} = 6,07, \quad t_T = t_{0,05(14)} = 2,15$$

Il s'agit d'une forte corrélation entre ces deux variables. Cette corrélation n'est pas parfaite comme on pouvait le croire, pour la simple raison que parmi les mouvements aériens, nous trouvons des mouvements exonérés. Il s'agit des vols humanitaires, présidentiels, gouvernementaux, militaires,...

La corrélation, élevée au carré, prouve que 72,5% de variation des produits de redevances aéronautiques sont attribuables à la variation des mouvements aériens. Les autres facteurs interviennent en l'occurrence de 27,5%

$$R^2 = 1 - \frac{\sum_{i=1}^{16} e_i^2}{\sum_{i=1}^{16} y_i^2} = 1 - \frac{9754,21}{35539,4375} = 0,725$$

Soit 2,5%.

En tenant compte de la taille de notre échantillon dans l'appréciation de la qualité de l'ajustement, le test de Fisher (appelé analyse de la variance) confirme que le modèle est globalement explicatif :

$$F_c = \frac{SCE/k}{SCR/n-k-1} = \frac{R^2/k}{(1-R^2)(n-k-1)} \quad (k \text{ est le nombre de variables explicatives ; ici égal à } 1).$$

$$F_c = \frac{0,725/1}{(1-0,725)/14} = 37$$

La valeur obtenue ($F_c = 37$) est supérieure à celle lue dans la table de Fisher pour 1 degré de liberté au numérateur et 14 degrés de liberté au dénominateur au seuil de signification $\alpha = 0,05$ ($F_{\alpha} = 4,60$). Nous sommes donc en droit d'admettre la relation linéaire entre les mouvements aériens et les produits de redevances aéronautiques.

De l'exploitation des données du tableau précédent, les coefficients de régression sont :

$$\hat{b} = \frac{\sum_{i=1}^{16} x_i y_i}{\sum_{i=1}^{16} x_i^2} = \frac{31196,9375}{37744,4375} = 0,8265$$

et

$$\hat{a} = \bar{Y} - \hat{b}\bar{X} = 153,6875 - 0,8265 \times 184,1875 = 1,4566$$

D'où la droite de régression est de la forme :

$$\hat{Y} = 1,46 + 0,83X$$

De cette équation, il ressort que par trimestre, une augmentation de 1% du nombre des mouvements aériens fait accroître les produits de redevances aéronautiques de 0,83%. Pour confirmer cela, il nous revient de vérifier la significativité de \hat{b} . De même, nous allons juger de la significativité du terme constant.

$$\text{Pour } \hat{b}, \quad t_c = \frac{\hat{b}}{\sigma_{\hat{b}}}; \quad \sigma_b = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{16} e_i^2}{n-2}}}{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{16} x_i^2}{n-2}}} = \frac{\sqrt{\frac{9754,21}{14}}}{\sqrt{37744,4375}} = \frac{26,395}{194,279} = 0,136$$

$$t_c = \frac{0,83}{0,136} = 6,10 \Rightarrow |t_c| = 6,10 \quad \text{et } t_T = t_{0,05(14)} = 2,15$$

$|t_c| > t_T$, nous rejetons H_0 c'est-à-dire que \hat{b} est significatif. Ainsi, la relation entre les mouvements aériens et les redevances aéronautiques n'est pas due au hasard et confirmons le dit selon lequel un accroissement de 1% de mouvements aériens entraîne une augmentation de 0,83% des produits de redevances aéronautiques, par trimestre.

$$\text{Pour } \hat{a}, \quad t_c = \frac{\hat{a}}{\sigma_{\hat{a}}}$$

$$\sigma_{\hat{a}} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{16} e_i^2}{n-2}} \times \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{16} X_i^2}{n \cdot \sum_{i=1}^{16} x_i^2}} = 26,395 \times \sqrt{\frac{580545}{603911}} = 25,88$$

$$t_c = \frac{1,46}{25,88} = 0,056 \Rightarrow |t_c| = 0,056$$

et

$$t_T = t_{0,05}(4) = 2,15$$

$|t_c| < t_T$, nous acceptons H_0 , donc \hat{a}

n'est pas significatif. Statistiquement, il est égal à zéro. L'absence de signification du terme constant augmente la portée explicative de notre droite de régression. En effet, aucun produit de redevances aéronautiques n'est perçu s'il n'y a pas mouvement aérien ; ce qui est tout à fait logique car, les redevances aéronautiques sont celles perçues lors d'un atterrissage et/ou décollage des aéronefs des compagnies aériennes. Ces conclusions ne sont cependant valables que si les hypothèses faites sur la variable aléatoire (μ) sont vérifiées. Parmi ces hypothèses, il y a celle qui suppose que « μ » a une espérance mathématique égale à zéro ; id est $E(\mu=0)$. Sur le plan économique, cette hypothèse de normalité des résidus implique que μ regroupe l'ensemble des causes aléatoires diverses qui font dévier Y de sa valeur théorique ($Y = a + bX$), mais dont aucune n'est de poids à biaiser la moyenne de μ vers une valeur systématiquement différente de zéro. Cette hypothèse très restrictive n'est pas souvent satisfaite pour des petits

échantillons ni dans le cas où l'équation ne contient que quelques variables explicatives. Toutefois, la violation de l'hypothèse de normalité ne biaise pas l'estimation des paramètres. Une deuxième hypothèse veut que les « μ » des périodes différentes soient indépendantes les unes des autres c'est-à-dire $E(\mu_i \mu_j) = 0$. C'est l'hypothèse d'auto corrélation dans les résidus. Une auto corrélation significative entre les résidus est souvent révélatrice de la mauvaise spécification théorique du modèle.

Une troisième hypothèse stipule que « μ » a une variance constante et finie pour toutes les valeurs de X_i ; par conséquent : $Var(Y) = Var(a + bX + \mu) = Var(\mu) = \delta^2$, pour tout μ . Lorsque cette hypothèse est réalisée, on dit qu'il y a homoscedasticité. Dans le cas contraire, il y a hétéroscedasticité. Et d'autres hypothèses encore.

Ainsi voudrions-nous vérifier ne fut-ce que les deux dernières hypothèses avant de retenir notre modèle de régression. Le test de Durbin-Watson nous servira à détecter l'auto corrélation et pour la détection de l'hétéroscedasticité, nous ferons recours au test de rang de Spearman.

1. Test de Durbin- Watson :

Le test d'hypothèse est le suivant :

$$H_0 : \rho = 0 \text{ (Absence d'auto corrélation)}$$

$$H_1 : \rho \neq 0 \text{ (il y a doute et on ne peut pas}$$

conclure)

ou $H_1 : \rho > 0$ ou $\rho < 0$ (il y a présence d'auto corrélation positive ou négative).

Pour tester ces hypothèses, on calcule la statistique de Durbin-Watson, comme suit :

$$DW = \frac{\sum (\epsilon_t - \epsilon_{t-1})^2}{\sum \epsilon_t^2} \quad (\text{DW varie toujours entre}$$

0 et 4)

Où ϵ_t est le résidu de l'estimation de l'équation.

Cette statistique sera comparée aux valeurs tabulées dans la table de Durbin et Watson au seuil de 5% en fonction de la taille de l'échantillon n et du nombre de variables explicatives (k). La lecture de la table permet de déterminer deux valeurs d_1 et d_2 comprise entre 0 et 2 qui délimitent l'espace entre 0 et 4. Pour notre cas, $n=16$ et $k=1$, alors $d_1 = 1,10$ et $d_2 = 1,37$. D'où, on tire $4-d_2 = 2,63$ et $4-d_1 = 2,9$.

Selon la valeur du DW empirique, les conclusions ci-après en découlent :

- 1 Si $d_2 < DW < 4-d_2$, il y a absence d'auto corrélation
- 2 Si $0 < DW < d_1$, il y a auto corrélation positive
- 3 Si $4-d_1 < DW < 4$, il y a auto corrélation négative
- 4 Si $d_1 < DW < d_2$, $4-d_2 < DW < 4-d_1$, il y a doute sur la présence d'auto corrélation. Ces deux zones s'appellent zones d'indétermination.

A l'aide des éléments de ce tableau, cette statistique peut

$$DW = \frac{24053,7382}{9754,20999} = 2,46$$

être calculée comme suit : Ainsi,

Le résultat obtenu de DW montre l'absence d'auto corrélation car, $d_2 < DW < 4 - d_2$ ($1,37 < 2,46 < 2,63$).

2. Test de rang de Spearman

Les étapes à suivre sont les étapes :

- ◆ Appliquer l'OLS dans le modèle initial afin de générer l'erreur de l'estimation $\hat{\epsilon}_t$
- ◆ Prendre les valeurs absolues de $\hat{\epsilon}_t$; soit $|\hat{\epsilon}_t|$ puis les ranger en ordre croissant ou décroissant en même temps que X_t ou \hat{Y}_t
- ◆ Générer la différence d_t correspondant à la différence entre les deux nouvelles séries formées des chiffres 1, 2, ..., n. (différence de rangs)
- ◆ Calculer la statistique de Spearman par la

formule :

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_t^2}{n(n^2 - 1)}$$

$$t_c = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}}$$

- ◆ Calculer la statistique t par :
- ◆ Comparer cette statistique à la statistique t- de Student de la table à n-2 degrés de liberté pour un seuil de signification $\alpha = 0,05$

Les hypothèses du test sont :

H_0 : Hétéroscedasticité

H_1 : Homoscedasticité

Si $t_C > t_T$: rejet H_0 . Donc, il y a homoscedasticité

Si $t_C < t_T$: acceptation H_0 . Il y a hétéroscedasticité

Tous les calculs sont regroupés dans le tableau 13 ci-dessous :

Tableau n° 13 : Calcul de rang de Spearman

\hat{Y}_t	$ \varepsilon_t $	Rang de \hat{Y}_t	Rang de $ \varepsilon_t $	d^2
84,1066	15,8934	1	7	36
88,2391	6,7609	2	4	4
103,1161	3,8839	3	2	1
115,5136	2,4864	4	1	9
117,1666	6,8334	5	5	0
156,0121	22,0121	7	11	16
190,7251	16,7251	14	9	25
158,4916	16,4916	8	8	0
127,0846	7,0846	6	6	0
179,1541	38,15	10	15	25
171,7156	18,7156	9	10	1
187,4191	5,4191	12	3	81
185,7661	32,7661	11	13	4
201,4696	26,5304	15	12	9
203,9491	38,0509	16	14	4
189,0721	56,9279	13	16	9
$\Sigma =$				224

Source : Nos calculs

$$D'où : r_s = 1 - \frac{6(224)}{16(256-1)} = 0,6706$$

$$t_C = \frac{0,6706\sqrt{16-2}}{\sqrt{1-0,4497}} = 3,38 \quad t_T = 2,15$$

$t_C > t_T$: il y a homoscedasticité.

En grosso modo, les tests économétriques que nous venons d'effectuer, sont avérés concluants. Le modèle rejette l'hypothèse d'auto corrélation des résidus. Le test de rang de Spearman ne détecte pas l'existence d'hétéroscedasticité.

Ainsi, sous réserve de satisfaction aux autres hypothèses classiques, nous pouvons dire que les estimateurs trouvés par la méthode de moindres carrés ordinaires sont des meilleurs estimateurs sans biais. Notre droite estimée est donc : $\hat{Y} = 0,8 X$

Avec la tendance générale, estimons pour l'année 2007 les mouvements aériens (X) afin de projeter les produits (Y),

Après calcul (voir annexe tableau 1), nous les résultats trouvés ci-après sont obtenus:

$$\bar{X} = 8,5 \text{ et } \bar{Y} = 184,1875 ;$$

$$\hat{a} = 104,3 \text{ (Significatif ; } t_c = 8,57 \text{ et } t_T = t_{0,05(14)} = 2,15) ;$$

$$\hat{b} = 9,4 \text{ (Significatif, } t_c = 7,47) ;$$

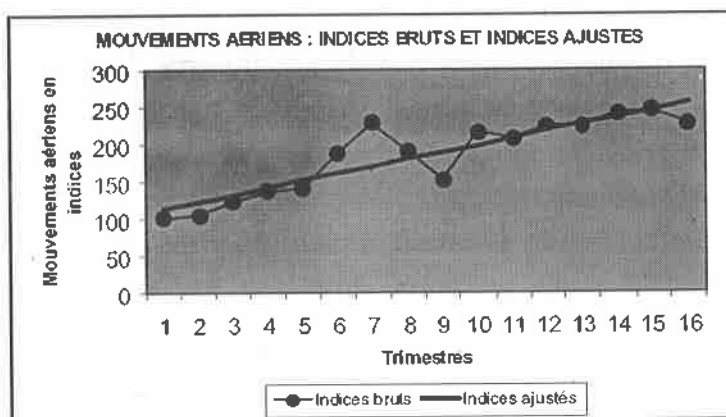
$$R^2 = 0,795 \text{ Soit } 79,5\% \text{ et } r = 0,891 \text{ soit } 89,1\% \text{ (Significative, } t_c = 7,4).$$

La tendance générale des mouvements aériens de 2003 à 2006 a comme équation : $\hat{Y} = 104,3 + 9,4X$

Cette équation estimée montre aussi bien la tendance à la hausse. Il y a lieu de dire qu'au fur et à mesure

que les trimestres passent, les mouvements aériens augmentent au taux de 9,4%.

Graphiquement, la situation se présentera comme suit :



De l'équation : $\hat{Y} = 104,3 + 9,4X$, projetons le nombre des mouvements aériens pour l'exercice 2007. Les calculs sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau n°14 : Projection du nombre de mouvements aériens 2007

Trimestre	Rang X_i	Indices prévisionnels des mouvements aériens	Nombres prévisionnels des mouvements aériens
1er trimestre 2007	17	264,1	6191
2e trimestre 2007	18	273,5	6411
3e trimestre 2007	19	282,9	6631
4e trimestre 2007	20	292,3	6852
Total annuel	-	-	26085

Source : nous même

En comparant le nombre annuel des mouvements aériens ainsi obtenu (26085) au nombre effectif réalisé en 2007 (25687), il se dégage un écart défavorable de 398 mouvements, soit 1,53% ; ce qui est acceptable.

Ayant estimé les indices prévisionnels des mouvements aériens 2007(X_i), nous pouvons, dans le tableau ci-dessous, prévoir les produits des redevances aéronautiques (\hat{Y}_i) à partir de l'équation : $\hat{Y}_i = 0,8 X_i$

Tableau n° 15 : Calcul des prévisions 2007 par la méthode causale

Trimestres	Rang N	Indices prévisionnels des produits	Prévisions 2007 en \$ US
1er trimestre 2007	17	219,20	472 359,43
2e trimestre 2007	18	227,01	489 189,39
3 ^e trimestre 2007	19	234,81	505 997,80
4 ^e trimestre 2007	20	242,61	522 806,21
Total annuel	-	-	1 990 352,83

Source : Nos calculs

Avec cette dernière technique, comparativement aux réalisations des produits de redevances aéronautiques 2007 (2 219 321,35 \$ US), il dégage un surplus budgétaire de 228 968,52 \$ US, soit 11,5% ; ce qui reste encore inférieur par rapport aux 30,4% d'écarts dégagés avec les prévisions faites à la RVA Goma. De l'analyse de tout ce qui précède, nous pouvons dire que

nonobstant la multiplicité des facteurs pouvant influencer sur la réalisation des prévisions de la RVA Goma, telles la situation politique, économique..., le facteur majeur des écarts considérables au cours de ces dernières périodes réside dans l'élaboration même des prévisions. Ces dernières sont faites sans recours aux techniques appropriées à leur élaboration. Les résultats de quatre techniques de prévisions budgétaires utilisées dans le présent travail se sont avérés concluants.

Ainsi, nous pouvons, toutes choses restant égales par ailleurs, utiliser l'équation suivante: $\hat{Y} = 104,3 + 9,4X$ pour faire des pour les exercices 2008, 2009 et 2010

CONCLUSION

Nos analyses ont prouvé que la méthode de moyenne arithmétique utilisée par la RVA Goma dans la planification de ses prévisions est inefficace ; les écarts, positifs ou négatifs, des réalisations par rapport aux prévisions varient entre 22 et 30% de la valeur de prévisions, ce qui est considérable. Ce constat nous a conduit à conclure que la méthode que l'entreprise utilise pour ses prévisions n'est pas appropriée, nous avons ainsi essayé d'autres méthodes de prévision pour voir s'il était possible pour la RVA Goma de minimiser ses écarts entre prévisions et réalisations. Trois techniques de prévisions ont ainsi été essayées à savoir : la technique de moyenne mobile, l'usage de cette technique a permis de ramener l'écart

entre réalisations et prévisions à 1,9%, la technique des coefficients saisonniers dégage un écart de 4,94% et celle de corrélation dégage un écart de 1,53%.

Donc, il serait souhaitable que la méthode à utiliser dans la prévision budgétaire la RVA Goma soit celle de la technique de corrélation.

BIBLIOGRAPHIE

1. DEPALLENS, G. et JOBARD, J.P., *La gestion financière de l'entreprise*, 10^e édition, Paris, Sirey, 1990
2. BOUQUIN, H., *La maîtrise des budgets dans l'entreprise*, Paris, Edicef, 1992
3. CONSO, P. et HEMICI, F., *L'entreprise en 20 leçons : stratégie, gestion, fonctionnement*, 2^e édition, Paris, Dunod, 2001
4. KABONGO, K., *Cours de gestion budgétaire*, G3 cpté, I.S.C/Goma, 2006-2007 , inédit.
5. CONSO, P., *Dictionnaire de gestion financière*, Paris, Bordas, 1964,
6. LÖNING, H. et Alii, *Le contrôle de gestion*, 2^e éd, Paris, Dunod, 2003
7. GHISTIAN d'Abo ville, J., *Initiation aux mécanismes comptables et à la gestion financière*, Paris, Les éd. d'organisation, 1975
8. BURLAND, A. et Alii, *Dictionnaire de gestion*, Paris, Foucher, 1995
9. BISSOU - VAIVRE, S. et FICANO, C., *Outils mathématiques de gestion*, Rosney Bréal, 1998
10. MASIERI, W., *Statistique et Calcul des Probabilités*, Paris, Sirey, 1994

**HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT CLIMATE AND
EMPLOYEE COMMITMENT IN RECAPITALIZED
NIGERIAN BANKS**

Akinyemi Benjamin Oyegoke, PhD, CMC

Kigali Institute of Management

KM 12, Kigali-Kayonza Road

P.O. Box 2895

Kigali, Rwanda

E-mail: ben.akinyemi@gmail.com

Prof. David Iornem, PhD

Director General

Institute of Management Consultants

P.O. Box 9194, Kaduna

Kaduna-State, Nigeria

ABSTRACT

The purpose of this study was to explore the relationship between organizational commitment and human resource development climate. The sample comprised 312 employees of selected recapitalised Nigerian banks. Data for the study were gathered through self-administered questionnaire. The data collected were subjected to appropriate statistical analysis using the Statistical Package for Social Scientists (SPSS) to produce the mean, standard deviation, variance and Pearson

product moment correlation coefficient of variables. The formulated hypothesis was tested at 0.01 level of significance and the result of statistical analysis indicated the existence of positive relationship between HRD climate and Organizational Commitment.

Key Words: *Human Resource Development Climate, Training, Organizational Commitment, Nigerian Banks*

JEL Classification: M12, M53

1. INTRODUCTION

Investigating the impact of HRD climate on employee attitude is of benefit to researchers and practitioners (policy makers, professionals and top management) within organizations generally and the banking industry in particular. The significance of this study lies in the fact that it explores employees' attitude towards HRD climate in Nigeria's recently recapitalized banking industry. Also, the fact that all the post-consolidation banks emerged through mergers and acquisitions makes the study more relevant. This is because mergers and acquisitions generally produce lay-offs stemming from downsizing. The results of the study promise to be of immense benefit to banks' management as it reveals the prevailing attitude of banks' employees. Management is, therefore, able to understand the perceptions of

employees and resolve any form of existing or impending problems that are capable of undermining the overall goals or objectives of the banks.

Globally, the 21st century economic landscape has become volatile and unstable. Thus, firms must continue to reinvent themselves in order to maintain the competitive edge. The current rise in knowledge work, as well as reduced product life cycle time, workforce diversity, flatter, leaner and more participative organizations have put priority on human capital as the major strategic asset of organizations that strive for sustainable competitive advantage (Akinyemi, 2007; Becker, Huselid, & Ulrich, 2001; Kearns, 2004; Mercer, 2003; Pfeffer, 1998; Torraco & Swanson, 1996; Ulrich, 1998; Wright, 1999). It is in the interest of organizations to constantly look for opportunities to acquire and apply actionable knowledge, expertise, and imagination to satisfy constantly changing customer needs and demands. For the Nigerian banking industry to cope with mounting local and global competitive pressures, the need for human capital transformation is imperative. A high priority should be given to human resource development with a view to filling skill gaps to meet current and anticipated future organizational needs (Akinyemi, 2008).

2. BACKGROUND

Human Resource Development (HRD) has been defined in various ways. Chalofsky (1992) defines it as “the study and practice of increasing the learning capacity of individuals, groups, collectives, and organizations through the development and application of learning-based interventions for the purpose of optimizing human and organizational growth and effectiveness.” As a function within an organisation, it “plays a principal role in enhancing the long-term sustainability of organizations and has the potential to help cultivate organizations that positively influence individuals, communities, society, and the environment” (Hatcher, 1999). According to McLean and McLean (2001:10) HRD is “any process or activity that, either initially or over the long term, has the potential to develop ... work-based knowledge, expertise, productivity and satisfaction, whether for personal or group/team gain, or for the benefit of an organization, community, nation, or, ultimately, the whole of humanity.”

Stating the major purpose of HRD, Sampson (2005) stressed that it “is to change behaviour through training and other incentives.” McKenna (2000) is of the view that developing employees’ skills on the job, including interactive skill results in favourable impact on the level of morale, which, in turn, enhances commitment to the

organization. As a function within an organization, HRD provides opportunities for an individual worker to improve current and future job performance, while simultaneously best utilizing human capital in order to improve the efficiency of the organization itself. Ideally, well-developed and well-implemented HRD systems are integral to the company's strategic plan and benefit both the employee and the company. In essence, HRD is a potential tool for individual, group and organisational change and transformation. It therefore needs a conducive environment or climate for it to thrive and achieve intended goal.

HRD comprises of developmental functions such as formal and informal training, career development, performance management and development, organizational development, coaching and mentoring. The focus of HRD is on developing the most superior workforce so that the organization and individual employees can accomplish their work goals in service to customers. Stating the major purpose of HRD, Sampson (2005) stressed that it "is to change behaviour through training and other incentives." McKenna (2000) is of the view that developing employees' skills on the job, including interactive skill results in favourable impact on the level of morale, which, in turn, enhances commitment to the organization.

2.1 HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT CLIMATE

Webster's dictionary (1992) defines climate as: (1) the prevailing or average weather conditions of a place, as determined by the temperature and meteorological changes over a period of years; (2) any prevailing conditions affecting life, activity, etc.; and (3) a region considered with reference to the kind of weather prevailing there. In Organization context, climate consists of the prevailing conditions within the organization that affect the life of employees and the activities within the organization (Smith, 1988). Reichers & Schneider (1990:22) define organizational climate as the "shared perceptions of organizational policies, practices, and procedures, both formal and informal." It is also defined as "a characteristic of an organization which . . . embodies members' collective perceptions about their organization with respect to such dimensions as autonomy, trust, cohesiveness, support, recognition, innovation and fairness ..." (Moran and Volkwein, 1992:20). Climate is also "the relatively persistent set of perceptions held by organization members concerning the characteristics and quality of organizational culture (French *et al.* 1985).

HRD climate is an integral part of the prevailing general organizational climate which may include characteristics such as: importance given to human resource, openness of communication, encouragement given to risk-taking

and experimentation, feedback given to employees to make them aware of their strengths and weaknesses, a general climate of trust, faith in employee's capabilities, employees' tendency to assist and collaborate with each other, team spirit, tendency to discourage stereotypes and favouritism, and supportive personal policies and practices. For a positive HRD climate to prevail within an organization, it must be built on eight important culture characteristics identified by Rao and Abraham (1990). These characteristics are: Openness, Confrontation, Trust, Autonomy, Proaction, Authenticity and Collaboration (OCTAPAC). However, organizations differ in the extent to which they are able to align with these characteristics.

Schein (1992:231) suggests that in newer organisations, organisational climate reflects the assumptions held by its leadership. In the organisation's latter life, however, cultural assumptions tend to dominate the climate. Such assumptions affect the climate via 6 primary embedding mechanisms such as:

- What leaders pay attention to, measure, and control on a regular basis;
- How leaders react to critical incidents and organizational crises;
- Observed criteria by which leaders allocate scarce resources.
- Deliberate role modeling, teaching, and

coaching;

- Observed criteria by which leaders allocate rewards and status;
- Observed criteria by which leaders recruit, select, promote, retire, and excommunicate organizational members.

2.2 Organizational Commitment

Organizational commitment, in general terms, is an employee's voluntary decision action of being bound to an employer or organisation. It connotes support for, practical identification with and devotion, loyalty and submission to the organization's ideals, mission or vision. Committed employees are also identified by their preparedness to exhibit self or personal sacrifice and are sometimes seen as putting the interest of the organization ahead of theirs or any others'. They are not just part of the organization but are agglutinated to the organization for as long as their commitment lasts.

Organizational commitment has been defined as an attitude or an orientation which links the identity of the person to the organization, a process by which the goals of the organization and those of the individual become congruent, an involvement with a particular organization, the perceived rewards associated with continued participation in an organization, the costs associated with leaving, and normative pressures to

act in a way which meets organizational goals (Meyer & Allen, 1997). The process of becoming committed to an organization involves internalizing the values and goals of the organization, a willingness to help the organization achieve its goals, and the desire to remain part of the organization (Morgan & Hunt, 1994; Mowday, Steers, & Porter, 1982).

Allen and Meyer (1997) have identified three forms of commitment: Affective, Continuance and Normative Commitment. Affective Commitment essentially concerns the person's emotional attachment to, identification with, and involvement in, the organization. It describes the emotional attachment a person feels for the organization and is defined as the degree to which an individual is psychologically attached to an organization through loyalty, affection, belongingness. It has to do with the to stay with the organization based on the costs of leaving or a sense that available comparable alternatives are limited. Continuance Commitment is based on the costs and risks that the employee associates with leaving his or her current organization while Normative Commitment introduces a moral dimension being based on the employee's feeling of obligation and responsibility to remain with his or her organization. It is, however, essential to state that these commitment components are not mutually exclusive as employees may experience varying levels of commitment components.

3. EMPIRICAL REVIEW

Researchers have identified certain dimensions of organizational climate as relating to organisational commitment. For instance, dimensions such as autonomy (Wallace *et al.*, 1996), supervisor support (Benson, 1996) and cohesiveness (Buchanan, 1974) relate positively to organizational commitment. Also, Steers (1977) found a relationship between the autonomy and trust dimensions of organizational climate and commitment while Loi (1995) found that trust is associated with other organizational activities such as organizational change and development (Golembiewski, 1986), and organizational effectiveness (Culbert and McDonough, 1986). Fink and Chen (1995) also found that organizational climate was positive when organizational commitment was high. In another study conducted by Iverson, *et al.* (1995:12) it was found "that organizational commitment and trust appeared to be significant determinants of performance".

Organizational commitment has also been found to relate to human resource development functions. Focussing on the relationship between formal workplace training and organizational commitment, Bartlett, 2001; Kontoghiorghes & Bryant, 2001; McMurray & Dorai, 2001 have indicated that formal training enhances employees' organizational commitment. Other researchers such as

Martin and O'Laughlin, 1984; Mathiew, 1991; Sharma, 1989 had also found a correlation between training and organizational commitment. Organizations that offer employees a relative high degree of development opportunities and internal career possibilities were also found to have elicited higher level of performance and commitment (Tsui *et al.* (1977). Availability of personal development opportunities has also been reported to have a positive effect on perceived rationalism of the employment relation, which is also said to have accounted for higher levels of commitment and job satisfaction. In organizations that offer training opportunities, employee commitment and citizenship behaviour are found to be higher than in organizations that do not offer the same. In contrast, however, Dereli (2006) found no significant relationship between normative commitment and human resource development programs. Granrose and Baccili (2006) also found that violation of perceived training obligations result in reduced organizational commitment and increased intentions to leave the organization.

Empirical studies have confirmed the fact that an open culture, a learning climate and provision of training and development opportunities are important for today's workforce. For example, Gründemann *et al.* (2005) argue that organizations that differentiate themselves by offering individualized and customized employment

relations, an open and respectful culture and abundant development opportunities are the employers of choice of professional workers. In a study by Lowry *et al.* (2002) there is an indications that the availability and adequacy of training affected job satisfaction and commitment levels of employees. Researches (Caldwell *et al.* 1990, Morris *et al.*, 1993) have also shown the effect of availability of training on employee commitment. Studies (Brinkerhoff and Montensio, 1995; Huczynski and Lewis, 1980; Michalak, 1981; Tracey *et al.*, 1995) showed the influence of the immediate supervisor in encouraging or discouraging usage of training.

Cheung (2000) and O'Driscoll and Randall (1999) also predicted that support for training from senior staff and from colleagues is positively associated with organizational commitment. Tannenbaum *et al.* (1991) found that naval recruits who participated in an 8-week training held higher levels of affective commitment than before the training. Visser and vand der Sluis (2006) also reported that there are significant relations between organizational support for training and personal development and work attitudes like affective commitment and normative commitment. Montesino (2002) suggested that a company needs to pay close attention to linking its training programs with the corporation's strategic direction in a way that is explicit, clearly communicated and evident to trainees.

4. METHODOLOGY

The survey research design method was used in this study. It involves the use of questionnaire in collecting data from the respondents. Subjects consist of full-time employees of eight recapitalized Nigerian banks (with a mandatory minimum capital base of 25 billion Naira – US\$200 million) located in four states of the federation. The selection of subjects was done to include all categories of workers (Senior and Junior, Male and Female). The research instruments used in the study are: a) a 38-item HRD climate survey (Rao and Abraham, 1990) and b) a 23-item organizational commitment questionnaire (Allen and Meyer, 1997). The hypothesis tested in this study is stated thus:

H¹ *There is a significant relationship between HRD Climate and Organizational (Affective, Continuance and Normative) commitment.*

Data analysis was carried out by using Statistical Package for Social Scientists (SPSS) for Windows. To test the hypothesis, the mean, variance, standard deviation and Pearson Product Moment Correlation Coefficient of all Variables were calculated. To evaluate the reliability of the results the R^2 is reported. R^2 is the square of the Pearson product moment correlation coefficient through data points in HRD (independent values - x) and AC, CC,

NC (dependent values - y). The R^2 value can be interpreted as the proportion of the variance in y attributable to the variance in x . As an indicator from 0 to 1, it is most reliable when its value is at or near 1.

5. RESULTS AND DISCUSSION

Table 1 below shows information about the descriptive statistics of the data used in the analysis, see Table 1. The correlation between HRD and AC, CC and NC was calculated on one hand, and the correlation within the dependent variables: AC and CC, AC and NC, CC and NC was also calculated. It is imperative to know both how HRD climate influences organizational commitment (comprising of AC, CC and NC) and how the different types of commitment influence each other in recapitalized Nigerian banks (see Table 1). This table (1) also shows the results of the Pearson correlation of variables.

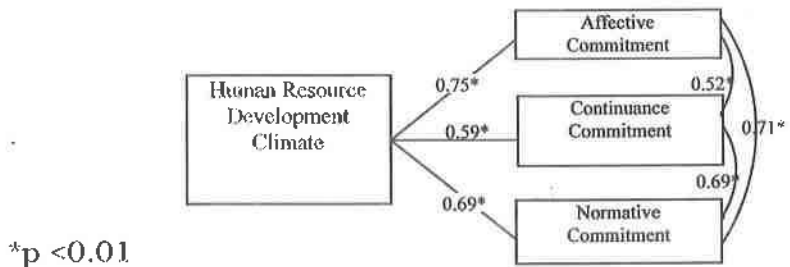
Table 2: Mean, Variance Standard Deviation and Pearson Correlation of all Variables

Scale	Mean	Variance	SD	HRDC	AC	CC	NC	r-sq
HRD Climate	95.45	736.806	27.1442	1.00				
Affective Commitment	20.26	40.88	6.39	.745*	1.00			0.55 (55%)
Continuance Commitment	26.78	50.37	7.09	.588*	.520*	1.00		0.31 (31%)
Normative Commitment	16.76	22.25	4.79	.691*	.709*	.687*	1.00	0.45 (45%)

*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Figure 1 shows that there is a high positive correlation between HRD and AC (0.75) except for CC and NC which are 0.59 and 0.69 respectively. From Figure 1, *r* values between the different types of commitment are as follows: for AC, CC and NC range from 0.71 to 0.52. The *r*-squared values in Table 1 reveal that the HRD climate is better explained by the AC (*r*-squared = 0.55) than either CC (*r*-squared = 0.31) or NC (*r*-squared = 0.45). That is 55%, 31% and 45% of the variance in AC, CC and NC (organizational commitment) values can be explained by variation in the HRD climate.

Figure 1: The Influence of HRD Climate on Organizational Commitment



Results from data analysis clearly show that a human resource development climate influences Affective Commitment more than it does for Continuance and Normative Commitment. It is also observed that although HRD climate positive correlates with both Normative and Continuance Commitment, the relationship is not so strong. Affective Commitment is an employee's psychological attachment to the organization. It is, therefore, observed that those who perceive a positive human resource development within an organization are more likely to have higher feelings of affective commitment.

6. CONCLUSION

The focus of this paper was to determine the influence of organizations' HRD Climate on employees' attitude -- organizational commitment. In view of the results from

data analysis it is evident that HRD climate actually positively correlates with employee commitment, especially the affective component. This finding agrees with previous findings that link commitment to autonomy (Wallace *et al.*, 1996), supervisor support (Benson, 1996) cohesiveness (Buchanan, 1974), formal workplace training (Bartlett, 2001; Kontoghiorghes and Bryant, 2001; McMurray and Dorai, 2001; Caldwell *et al.* 1990, Morris *et al.*, 1993), open culture, a learning climate and organizational support for training and personal development (Visser and van der Sluis, 2006; Gründemann *et al.*, 2005).

This research suggests that a positive HRD climate has a strong influence on the level of affective commitment. It is, therefore, recommended that high commitment, positive HRD climate characterised by Openness, Confrontation, Trust, Autonomy, Proaction, Authenticity and Collaboration (OCTAPAC) be ingrained into the culture of Nigerian banks.

Acknowledgement

The author acknowledges and appreciates the useful comments and suggestions of two anonymous reviewers of the original manuscript.

REFERENCES

BOOKS

Akinyemi, B.O. (2008). *Impact of Human Resource Development Climate on Employee Commitment, Citizenship Behaviour and Turnover Intentions in Selected Nigerian Banks*, Unpublished PhD dissertation submitted to the Graduate Committee, Commonwealth Open University, British Virgin Islands, UK.

Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). "HR as a Strategic Partner: The Measurement Challenge. In *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Practice*", pp. 1-26. Boston: Harvard Business School Press.

French, W.L., Kast, F.E. & Rosenzweig, J.E. (1985). *Understanding Human Behaviour in Organizations*, Harper & Row, New York.

Gründermann, R., Goudswaard, A., and Van Sloten, G. (2005). *Goed werkgeverschap*, Zalthbommel: Uitgeverji Thema.

McKenna, E. (2000), *Business Psychology and Organizational Behaviour*, 3rd Edition, Philadelphia Psychological Press

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*, Thousand Oaks. Ca. Sage Publications.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). "Employee-Organization Linkages", in P. Warr (Ed.), *Organizational and occupational psychology*, pp. 219-229. New York: Academic Press.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*, Boston: Harvard Business School Press.

Rao, T.V., & Abraham, E. (1990). "The HRD Climate Survey", In J.W. Pfeiffer (Ed.). *The 1990 annual Developing Human Resources*. San Diego, CA: University Associates.

Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and Culture: An Evolution of Constructs. In B. Schneider (Ed), *Organizational climate and culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1992). "Organizational Culture and Leadership", (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Sharma, B.R. (1989). "A Study of the Relationship of Organisational Climate with Organisational; Commitment and Psychological Well being", PhD Thesis, Himachal Pradesh University, Shimla.

Smith, R. L. (1988). *Human Resource Development: An overview*, ERIC/CAPS, Ann Arbor, Michigan.

Webster (1992). "New Webster's Dictionary and Thesaurus of the English Language", (Danbury: Lexicon Publications).

JOURNALS AND CONFERENCE PROCEEDINGS

Akinyemi, B.O. (2007). "Organizational Knowledge Management in the New Economy", *Management Journal*, Vol. 43, No. 2 (April - June), pp. 24-32.

Bartlett, K. R. (2001). "The Relationship between Training and Organizational Commitment: A study in the Health Care Field", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 12, No. 4, pp. 335-352.

Benson, J. (1996). "Dual Commitment: "Contract Workers in Australian Manufacturing Enterprises", *Working Paper 101*. Melbourne: University of Melbourne.

Brinkerhoff, R.O. and Montesino, M.U. (1995). "Partnerships for Training transfer: Lessons from a corporate study", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 6, No. 3, pp. 263-274.

Buchanan, B. (1974). "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, pp. 533-546.

Caldwell, D.F., Chatman, J.A. and O'Reilly, C.A. (1990). "Building Organizational Commitment: A Multi-firm Study", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 245-261.

Chalofsky, N. (1992). "A Unifying Definition for the Human Resource Development Profession", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 3 No. 2, pp. 175-182.

Cheung, C.K. (2000). "Commitment to the Organization in Exchange for Support from the Organization", *Social Behavior and Personality*, Vol. 28, No. 2, pp. 125-140.

Culbert, S.A. & McDonough, J.J. (1986). "Organisational Trust Effectiveness: The Politics of Trust and Organisational Empowerment", *Public Administration Quarterly*, Vol. 18, pp. 177-178.

Dereli, B. (2006). "The Effect of Human Resource Development on the Organizational Commitment". *e-Proceedings of the 2nd International Conference on Business, Management and Economics*, Altinyunus Resort, Hotel/Convention Center, Cesme, Izmir-Turkey, 15-18 June, 2006.

Fink, E.L. & Chen, S.S. (1995). "A Galileo Analysis of High Performance: Some Good News and Some Bad News about Merit Pay", *Review of Public Personnel*

Administration, Vol. 7, pp. 9-27.

Golembiewski, R.T. (1986). "OD Perspectives on High Performance: Some good news and some bad news about merit pay." *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 7, pp. 9-27.

Hatcher, T. (1999) "Reorienting the Theoretical Foundations of Human Resource Development: Building a Sustainable Profession and Society", *Academy of Human Resource Development 1996 Conference Proceedings*, Arlington, VA, p. 7-1.

Huczynski, A.A. and Lewis, J.W. (1980). "An Empirical Study into the Learning Transfer Process in Management Training", *Journal of Management Studies*, 17, 3, 277-240.

Iverson, R.D., McLeod, C.S., & Erwin, P.J. (1995). "Employee Commitment and Trust: Implications for Effective Marketing", *Working paper no 92*. Parkville, Vic: Department of Management & Industrial Relations, university of Melbourne.

Kearns, P. (2004). "How Strategic are you? The Six "killer" Questions", *Strategic HR Review*, 3 (3), 20-23.

Kontoghiorghes, C., & Bryant, N. (2001). "Exploring Organization Commitment in a Non-profit Service Organization", In O. A. Aliaga (Ed.), *Proceedings of the*

Academy of Human Resource Development (pp. 1056-1063). Baton Rouge, LA: AHRD.

Lowry, D.S., Simon, A. and Kimberley, N. (2002). "Toward Improved Employment Relations Practices of Casual Employees in the New South Wales Registered Clubs Industry", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 13, No. 1, pp. 53-70.

Martin & O'Laughlin (1984), 'Predictors of organisational commitment', The Study of Part-Time Army Reservists, *Journal of Vocational Behaviour*, 25, P: 270-283.

McLean, G. N., & McLean, L. D. (2001). "If we can't Define HRD in one Country, how can we Define it in an International Context?", *Human Resource Development International*, Vol. 4, No. 3, pp. 313-326.

McMurray, A. J., & Dorai, R. (2001). "The Relationship Between Workplace Training and Organizational Commitment in Australian Organizational Settings: A Preliminary Analysis", A Paper Presented at the *Academy of Human Resource Development Annual Conference*, Oklahoma City, OK.

Mercer Human Resource Consulting. (2003). "Building a human capital strategy", *Strategic HR Review*, Vol. 2, No. 4, pp. 12-16.

- Michalak, D. F. (1981). "The Neglected Hall of Training", *Training and Development Journal*, Vol. 35, No. 5, pp. 22-28.
- Montesino, M.U. (2002). "Strategic Alignment of Training, Transfer-enhancing Behaviors, and Training Usage: a Post-training Study", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 13, No. 1, pp. 89-108.
- Moran, E.T. & Volkwein, J.F. (1992). "The cultural approach to the formation of organizational climate", *Australian Journal of Communication*, Vol 17, no 1, pp. 98-112.
- Morgan, R.S. & Hunt, S.D., (1994). "The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of marketing* Vol. 58 (July), pp. 20-38.
- Morris, M. Lydka, H. and O'Creevy, M.F. (1993). "Can Commitment be Managed? A longitudinal analysis of employee commitment and human resource policies", *Human Resource Management Journal*, Vol. 3, No. 3, pp. 21-30.
- O'Driscoll, M.P. and Randall, D.M. (1999). "Perceived Organizational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organizational Commitment", *Applied Psychology: An International Review*, 48, 197-209.

Steers, R.M. (1977). "Antecedents and Outcomes of Organisational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, pp. 46-56.

Tannenbaum, S.L., Mathieu, J.E., Salas, E. and Cannon-Bowers, J.A. (1991). "Meeting Trainees' Expectations: The Influence of Training Fulfillment on the Development of Commitment, Self-efficacy, and Motivation. *The Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 6, pp. 759-769.

Torraco, R. & Swanson, R. (1996). "The Strategic Roles of Human Resource Development", *Human Resource Planning*, Vol. 18 No. 1, pp. 10-21.

Tracey, J.B., Tannenbaum, S.L. and St.Kavanaugh, M.J. (1995). "Applying Training Skills on the Job: The Importance of Work Environment", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, No. 2, pp. 239-252.

Ulrich, D. (1998, Jan.-Feb.). "A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*, (Jan.-Feb.), pp. 124-133.

Visser, R.C. & van der Sluis, L.E.C. (2006). "Empirical Evidence for Positive Effects of Training and Developmental Opportunities on Work Attitudes of Employees in the Public Sector", Paper presented at the International HRD Conference – *The Learning Society*

for Sustainable Development, Royal Tropical Institute, Amsterdam, Netherlands, 9 - 11 October, 2006.

Wallace, J., Hunt, J., & Richards, C. (1996). "The Relationship between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values: A Proposed Model". Paper presented at the ANZAM '96 *Diversity and Change*.

Wright, P, M. (1999). What next? Key Findings from the 1999 State-of-the-art Practice Study. *Human Resource Planning*, 22 (4), 12-20.

ELECTRONIC REFERENCE

Sampson, W.R. (2005). Influences on Employee Behaviour Part I, (<http://www.uwec.edu/Sampson/350/200.5a/PowerPoints/350-05-03-15/files/frame.htm>).