
M.E.S., Numéro 134, Vol. 1, mai – juin 2024

<https://www.mesrids.org>

Dépôt légal : MR 3.02103.57117

N°ISSN (en ligne) : 2790-3109

N°ISSN (impr.) : 2790-3095

Mis en ligne : le 31 mai 2024



Revue Internationale des Dynamiques Sociales

Mouvements et Enjeux Sociaux

Kinshasa, mai - juin 2024

IMPACT DES MÉCANISMES DE GOUVERNANCE SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES D'ASSURANCES EN RD CONGO :

Cas de la SONAS et du Groupe ACTIVA Assurances RDC SA

par

Edouard LOKALE LOWO

*Chef de Travaux, Université Notre-Dame de Tshumbe
Apprenant, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de Kinshasa*

Résumé

Le marché des assurances a été libéralisé en RD Congo depuis l'an 2015, après une longue période de monopole de la SONAS. C'est ainsi que le Code des assurances a été élaboré depuis cette année pour être promulgué à 2016 conduisant à la création de l'Autorité de Régulation et de Contrôle des Assurances (ARCA, en sigle), structure chargée de la régulation et du contrôle de toutes les entreprises d'assurance. Devenues nombreuses sur le marché, nous nous intéressés à l'analyse des mécanismes de gouvernance mis en place par deux entreprises d'assurances, l'une publique (la SONAS) et l'autre privée (le Groupe ACTIVA Assurances RDC SA), afin de comprendre leur impact sur la performance desdites entreprises.

L'examen de la situation présente une bonne mise en pratique des mécanismes de gouvernance au sein du Groupe ACTIVA Assurances RDC SA qui place la satisfaction des clients au premier plan. Ceci fait que le groupe réalise une bonne performance durant trois années étudiées, soit de 2019 à 2021, avec tous les indicateurs positifs. Son chiffre d'affaires a connu une croissance de 205,74% à 2020 et de 38,12% à 2021. De l'autre côté, la SONAS fait face à une mauvaise application des mécanismes de gouvernance et connaît des résultats négatifs pendant toute la période. Son chiffre d'affaires a d'ailleurs diminué de -5,49% à 2020 pour se ressaisir à 2021 avec une croissance de 24,54%.

Mots-clés : Gouvernance, performance, entreprise, assurance.

Abstract

The insurance market has been liberalized in Congo since 2015, after a long period of monopoly by SONAS. This is how the Insurance Code was drafted this year to be promulgated in 2016 leading to the creation of the Insurance Regulatory and Supervisory Authority (ARCA, in acronym), the structure responsible for the regulation and supervision of all insurance companies. Now that there are many on the market, we are interested in the analysis of the governance mechanisms put in place by two insurance companies, one public (SONAS) and the other private (the ACTIVA Assurances RDC SA Group), in order to understand their impact on the performance of these companies.

The examination of the situation shows a good implementation of the governance mechanisms within the ACTIVA Assurances RDC SA Group, which places customer satisfaction at the forefront. As a result, the group performed well for the three years studied, from 2019 to 2021, with all the indicators positive. Its turnover grew by 205.74% in 2020 and 38.12% in 2021. On the other hand, SONAS faces a poor application of governance mechanisms and experiences negative results throughout the period. Its turnover decreased by -5.49% in 2020 to recover in 2021 with a growth of 24.54%.

INTRODUCTION

L'assurance consiste à fournir une prestation préalablement définie lors de la signature du contrat en cas de survenance d'un événement incertain et aléatoire communément appelé « risque ». Pour atteindre ses objectifs, une entreprise d'assurance doit mettre en œuvre les mécanismes de bonne gouvernance. Plusieurs études ont démontré que la gouvernance a un impact significatif sur la performance des entreprises. Ce travail présente un jugement critique de la qualité des mécanismes de gouvernance dans les entreprises d'assurance pour leur performance. Ainsi, soucieux de comprendre la déficience de certaines entreprises publiques de la RDC, nous avons focalisé notre attention sur la SONAS pour expérimenter la situation en comparaison au Groupe ACTIVA Assurances RDC SA qui est une entreprise privée, mais qui réalise une bonne performance. Spécifiquement, les objectifs ci-après sont poursuivis dans cette recherche :

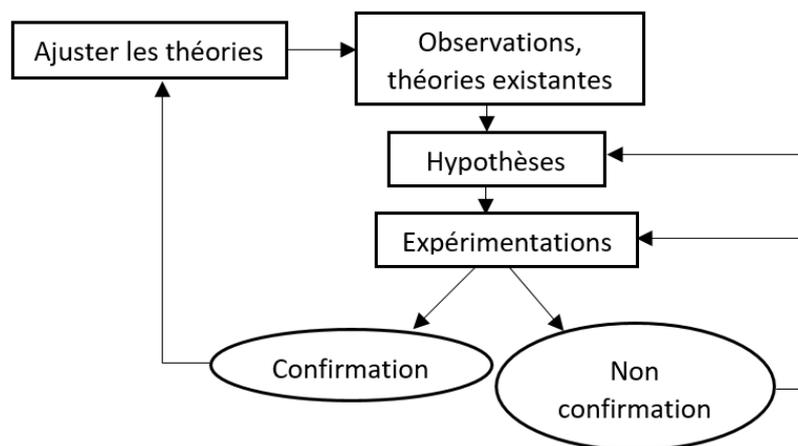
- juger de manière critique la performance de la SONAS (établissement public) et du Groupe ACTIVA Assurances RDC SA (entreprise privée) ;
- analyser et comparer les mécanismes de gouvernance mis en place pour le fonctionnement de la SONAS et du Groupe ACTIVA Assurances RDC SA ;
- analyser et comparer l'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance de chacune d'entre elles.

En effet, pour atteindre ces objectifs, nous avons utilisé les méthodes hypothético-déductive, analytique, descriptive et comparative. Ces méthodes ont été appuyées par la technique documentaire, la technique d'enquête, la technique d'interview et l'Internet. Notre préoccupation principale se présente comme suit : « *Quel serait l'impact de mécanismes de gouvernance sur la performance des entreprises d'assurance en RD Congo ?* » Cependant, cette question située au niveau général de la situation ne saurait conduire directement la démarche de nos investigations. Raison pour laquelle nous posons les questions spécifiques ci-après :

- comment juge-t-on le niveau de performance de la SONAS et du Groupe ACTIVA Assurances RDC SA ?
- quelles seraient les mécanismes de gouvernance mis en place pour le fonctionnement normal des entreprises d'assurances (publiques et privées) en RDC, notamment la SONAS et le Groupe ACTIVA ?
- les mécanismes de gouvernance en place ont-ils un impact sur la performance de chacune de deux entreprises ?

Trois hypothèses sont ainsi émises : le Groupe ACTIVA serait plus performant pendant les trois années sous étude que la SONAS qui, par contre, présenterait une contre-performance (H1) ; les deux entreprises d'assurances auraient mis en place des mécanismes de gouvernance conformément aux dispositions de l'Acte Uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique mais la mise en application serait différente (H2) et enfin, la bonne mise en application des mécanismes de gouvernance aurait un impact significatif sur la performance des entreprises d'assurances (H3).

La démarche méthodologique suivie se présente de la manière suivante (fr.m.wikipedia.org) :



I. CONSIDERATIONS CONCEPTUELLES

1.1. Notions sur la gouvernance

La gouvernance est un concept polysémique. ISO 26 000 (2010) stipule que « la gouvernance de l'organisation est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. Cette gouvernance peut comprendre à la fois des mécanismes formels de gouvernance, reposant sur des processus et des structures définis, et des mécanismes informels, émergeant en fonction des valeurs et de la culture de l'organisation, souvent sous l'influence des personnes qui dirigent l'organisation. [...] Tous ces systèmes sont dirigés par une personne ou par un groupe de personnes (propriétaires, membres, mandataires sociaux ou autres) détenant le pouvoir et ayant la responsabilité d'atteindre les objectifs de l'organisation ». Dans le milieu corporatif, la gouvernance désigne un ensemble de règles, procédures, contrôles et dispositifs mis en place pour encadrer l'action de la direction, de manière à limiter la possibilité qu'en agissant pour son propre intérêt, elle prenne des mesures qui s'écartent de la maximisation de la valeur de l'entreprise (Zogning et Muriel, 2018). Il s'agit de tous les mécanismes mis en place pour contraindre les dirigeants à viser toujours la maximisation de la valeur de l'entreprise sans se lancer uniquement à la poursuite des intérêts personnels. De toutes les définitions présentées ci-dessus, nous pouvons retenir que la gouvernance est un ensemble de mécanismes, de normes, de réglementations et de dispositifs mis en place pour le fonctionnement d'une entreprise, d'une organisation ou d'une institution, qu'elle soit publique ou privée, afin de permettre à cette dernière d'atteindre ses objectifs de la manière la plus efficace possible. Son importance se justifie du fait de l'instauration du climat de confiance entre les différentes parties prenantes qui se partagent des responsabilités et qui sont intégrées dans le processus de prise des décisions poursuivant l'objectif de la performance.

Plusieurs types de gouvernance peuvent être distingués selon le contexte pris en considération. Nous distinguons ici la gouvernance publique (qui met l'accent sur la gestion des affaires publiques à la poursuite de l'intérêt général) de la gouvernance privée (se focalise sur la relation entre les actionnaires et la direction générale au sein du conseil d'administration). Cependant, on rencontre plusieurs autres types de gouvernances dans la littérature. On parle notamment de la gouvernance d'entreprise (corporate governance), la cybergouvernance, la gouvernance associative (collaborative governance), ainsi que la gouvernance internationale. Malgré cette diversité, on peut observer une convergence autour des objectifs, des principes et certaines caractéristiques.

L'objectif de la gouvernance est de mettre en place un ensemble de mécanismes capables d'inciter les dirigeants d'une entreprise à une gestion responsable qui tient compte des intérêts de toutes les parties prenantes en réduisant les divergences entre les actionnaires et les dirigeants. Ces mécanismes de gouvernance peuvent être classés en deux catégories : les mécanismes internes (le conseil d'administration avec plusieurs comités spécialisés et la politique de dividende) liés étroitement à l'institution et les mécanismes externes qui mettent l'accent sur les relations entre l'institution et son environnement externe. D'autres auteurs parlent des mécanismes classiques, non spécifiques et des mécanismes spécifiques.

1.2. Notions sur la performance

Comme pour la gouvernance, le concept performance est polysémique. Ainsi, selon Issor (2017), la performance s'entend comme le niveau de réalisation des résultats par rapports aux efforts engagés et aux ressources consommées. Cette définition souligne le niveau de réalisation des résultats en tenant compte des ressources disponibles utilisées et des efforts engagés par les parties prenantes. De l'autre côté, Bocco (2010) pense que la performance représente le succès résultant des actions de l'organisation et de ses capacités à s'adapter et même de s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités. Malgré l'existence de plusieurs définitions selon les différentes approches, nous retenons que la performance fait référence à un jugement porté sur le résultat et la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation (B. Doriath, 2008). La mesure de la performance dépasse le simple constat ; elle a pour objectif la prise des décisions permettant d'améliorer les conditions de la performance. Juger régulièrement et à temps le niveau de réalisation des objectifs préalablement définis permet à l'entreprise et à l'organisation de détecter ses forces et ses faiblesses afin de renforcer ou de revoir les dispositifs mis en place pour préserver un fonctionnement normal et assurer sa pérennité.

Cette recherche étudie la performance organisationnelle, commerciale et financière des entreprises d'assurances à travers les mécanismes de gouvernance.

1.3. Notions sur les entreprises d'assurance

Une compagnie d'assurance est un établissement spécialisé qui propose des services d'assurances divers aux entreprises et aux particuliers c'est-à-dire aux clients. Ainsi, les missions d'une compagnie d'assurance consistent à créer des produits d'assurance à mettre en vente pour les assurés et d'assurer leur gestion. La performance desdites compagnies ne sera effective que lorsqu'elles arrivent à atteindre leurs objectifs, notamment celui de couvrir les risques assurés en cas leur survenance et d'assurer leur équilibre interne.

II. ETUDE EMPIRIQUE DE L'IMPACT DES MÉCANISMES DE GOUVERNANCE SUR LA PERFORMANCE DE LA SONAS ET DU GROUPE ACTIVA

Cette analyse empirique va se réaliser autour de quatre critères de gouvernance ci-après : la composition du Conseil d'administration, la politique de rémunération et d'incitation, la politique de communication et les droits des actionnaires.

2.1. Analyse empirique des mécanismes de gouvernance des entreprises d'assurance

2.1.1. Mécanismes de gouvernance au sein de la SONAS

Etablissement public, la SONAS est soumise aux dispositions statutaires des établissements publics en RD Congo. Tel que prévu par la loi n°08/009 du 07 juillet 2008¹ en son article 6, la SONAS est composée du conseil d'administration, de la direction générale et du collège des commissaires aux comptes agissant chacun, selon les missions spécifiques. Les dispositifs de gouvernance de la SONAS obéissent aux dispositions de tout établissement public tel que définies par la loi précitée, conformément à l'Acte Uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique.

¹ LOI N°08/009 DU 07 JUILLET 2008 portant dispositions générales applicables aux établissements publics

2.1.1.1. Composition du conseil d'administration

Le Conseil d'administration est l'organe supérieur de conception, d'orientation, de contrôle et de décision de la SONAS (art. 7 de la loi n°08/009). Il définit la politique générale de l'entreprise, détermine le programme, arrête le budget, approuve les états financiers en fin d'exercice et fixe les orientations stratégiques. L'actuel Conseil d'administration de la SONAS est composé de huit (8) membres : un Président du Conseil d'Administration, un Directeur Général, un Directeur Général Adjoint et cinq (5) administrateurs, nommés par le Président de la République pour un mandat de cinq ans, renouvelable une fois. Les membres du conseil se réunissent une fois par trimestre. Il est à noter que le conseil d'administration a mis en place plusieurs directions (en lieu et place des comités) pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Généralement, toutes les directions sont classées en trois groupes : directions fonctionnelles, directions techniques et directions des régions.

- *Directions fonctionnelles* : ce sont des directions qui s'occupent essentiellement des questions d'ordre administratif, financier et organisationnel de l'entreprise. Pour ce faire, ce groupe est composé des directions suivantes : Direction des services généraux, direction des finances, direction juridique, direction comptabilité, direction d'audit interne, direction organisation, informatique et statistique (DOIS), direction médicale, direction Fiscalité, direction Trésorerie, direction Recherche et Développement, direction Immobilière.
- *Directions techniques* : elles se situent au niveau de la direction générale de l'entreprise et sont chargées non seulement de la production et de la commercialisation des produits d'assurance, mais aussi du suivi et de la prestation des sinistres. On y trouve la direction Vie et Santé, la direction Marketing, la direction IARD, la direction Suivi et Indemnisation, la direction Réassurances, la direction Transports et la direction Courtage.
- *Directions des régions* : nous retrouvons ici les entités décentralisées représentées par les agences regroupées en six directions dans toutes les provinces du pays.

Le contrôle interne est déficitaire laissant place au rapport de complaisance.

2.1.1.2. Politique de rémunération et d'incitation

En général, il existe une bonne distribution des rémunérations malgré d'énormes difficultés connues par certaines agences pour le paiement régulier des agents étant donné la diminution de la production et le privilège accordé aux sollicitations des responsables. La SONAS accorde certains avantages sociaux à son personnel. La rémunération des membres du conseil d'administration est déterminée par Décret du Premier Ministre et celle des agents se calcule suivant le barème bien établi avec une légère augmentation individuelle prévue en tenant compte de l'ancienneté et du système de cotation.

2.1.1.3. Politique de communication (divulgaration d'information)

Le plus souvent, ce sont les délégués syndicaux qui servent de liaison entre les agents et les autorités hiérarchiques, surtout en ce qui concerne le bien-être des employés. Les états financiers annuels sont élaborés et réservés aux autorités hiérarchiques compétentes. Le principe de transparence est massacré au profit des décideurs. Les informations financières sont diffusées suivant les circonstances. Ce qui pose le problème d'asymétrie de l'information. Un rapport annuel est élaboré et transmis à la hiérarchie présentant son fonctionnement général.

2.1.1.4. Droits des actionnaires

La SONAS a une structure centralisée. L'Etat en est l'actionnaire unique et ses droits sont respectés et mis au premier plan ; mais les principes de bonne gouvernance sont partiellement respectés, surtout en ce qui concerne la transparence, l'équité et la responsabilité.

2.1.2. Mécanismes de gouvernance de Groupe ACTIVA Assurances RDC SA

2.1.2.1. Composition du conseil d'administration

Conformément aux dispositions prévues par l'Acte uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique, le Conseil d'administration est composé de huit (8) membres constitués d'assureurs, d'administrateurs indépendants et des partenaires stratégiques. Un représentant permanent, le Président du Conseil, est désigné parmi les administrateurs nommés par l'Assemblée générale ordinaire. Les membres du Conseil d'administration se réunissent une fois chaque trimestre. Le Président du Conseil d'Administration et les administrateurs sont nommés par décision de l'Assemblée Générale, alors que le Directeur Général est désigné par le Conseil d'Administration. Les membres du Conseil d'administration sont soumis au mandat de six (6) ans, renouvelable.

2.1.2.2. Politique de rémunération et d'incitation

L'Assemblée générale ordinaire alloue aux administrateurs, en rémunération de leur activité, une somme fixe annuelle qu'elle détermine souverainement à titre d'indemnité de fonction. Le montant de celle-ci est porté aux charges d'exploitation. Tout employé est bien pris en charge et la rémunération est incitative au travail de qualité. La rémunération du personnel est mensuelle et se négocie au cas par cas en tenant compte des compétences individuelles et de la tâche à exécuter.

2.1.2.3. Politique de communication (divulgence d'information)

Une bonne politique de communication existe. Les membres du conseil d'administration agissent en toute responsabilité et dans la transparence en livrant l'information réelle en temps opportun pour faciliter la prise de décision. Les clients sont suffisamment informés de tous les produits du Groupe et des différentes possibilités. En plus, les informations financières sont diffusées chaque année à travers les états financiers annuels en présentant réellement sa situation. Avant la fin de l'année, les rapports concernant le fonctionnement courant de l'entreprise sont élaborés et transmis chaque trimestre après évaluation pour des dispositions utiles.

2.1.2.4. Droits des Actionnaires

Les actionnaires ont droit à toute information concernant la vie de la société et de bénéficier des dividendes éventuels. Ces droits sont protégés par la société et les dividendes sont distribués au prorata de leurs mises.

2.1.2.5. Des organes de Gouvernance

- Le Conseil d'Administration
- Les Comités spécialisés du Conseil : Comité d'Audit & des Risques, Comité de Stratégie, Comité de gouvernance et des rémunérations, Comité des Investissements.
- Comité de Direction en place dans chaque société, appuyé par des comités techniques (Comité Informatique, Comité RH, Comité de gestion actif/passif, etc.).
- Comité annuel dédié à une revue de la performance des administrateurs
- Les Commissaires aux Comptes.

Un système de contrôle interne efficace existe pour faciliter la transparence et la responsabilité et les dirigeants veillent à la bonne gouvernance de leur entreprise.

2.2. Analyse empirique de la performance des entreprises d'assurances

2.2.1. Evolution du chiffre d'affaires

L'évolution du chiffre d'affaires de chaque entreprise nous permet de calculer le taux de croissance en vue d'avoir une idée sur la performance de chacune.

Tableau I. Evolution du chiffre d'affaires en USD et calcul de taux de croissance

Société non-vie	Chiffre d'affaires en \$			Taux de croiss. 2020/2019 en %	Taux de cro. 2021/2020 en %
	2019	2020	2021		
ACTIVA ASSURANCE RDC SA	4.268.893,1	13.051.706,01	18.027.404	205,74	38,12
SONAS	46.814.786,16	44.243.916,28	55.101.397,94	-5,49	24,54

Source : l'auteur sur base du rapport financier de l'ARCA

2.2.2. Calcul et analyse des indicateurs de la performance financière de la SONAS

Les données puisées des états financiers annuels de 2019 à 2021 permettant de calculer les indicateurs de performance retenus se présentent comme suit.

Tableau II. Données des états financiers annuels de la SONAS en USD

N°	Informations	2019	2020	2021
1.	Capitaux propres	19.036.270	24.137.914	22.946.465
2.	Capitaux permanents	22.571.948	28.775.251	26.840.393
3.	Dettes à CT (Passif circulant)	51.496.839	54.340.648	56.161.892
4.	Dettes totales	55.032.517	58.977.985	60.055.820
5.	Actif immobilisé	57.618.369	61.671.109	59.317.764

6.	Actif circulant	15.450.418	21.444.790	25.684.520
7.	Actif total	77.524.374	82.759.631	80.941.537
8.	Primes émises	46.814.786,16	44.243.916,28	55.101.397,94
9.	Prestation sinistres	4.624,32	251.867,13	983.867,46
10.	Excédent Brut d'exploitation	2.261.115	-955.950	821.052
11.	Résultat net	-4.391.094	-2.876.277	-2.265.127

Source : l'auteur sur base des états financiers de la SONAS

Les informations du tableau précédent nous permettent de calculer ci-après les six indicateurs de la performance financière retenus.

Tableau III. Calcul des indicateurs de performance financière en %

N°	Indicateur	2019	2020	2021
1.	Ratio de solvabilité générale	141%	140%	135%
2.	Ratio de liquidité générale	30%	39%	46%
3.	Ratio de rentabilité financière	-23%	-12%	-10%
4.	Ratio d'indépendance financière	84%	84%	85%
5.	Ratio de sinistralité	0,0099%	0,57%	1,8%
6.	Ratio de la marge bénéficiaire	-9,4%	-6,5%	-4,1%

Source : l'auteur sur base des données du tableau précédent

Le tableau ci-dessus présente une contreperformance de la SONAS. Les ratios de rentabilité, de liquidité générale et de la marge bénéficiaire mauvais pour les trois années. Les résultats nets sont tous négatifs, soit -4.391.094\$, -2.876.277\$ et -2.265.127\$ en 2021. Ces résultats découlent de la mauvaise gouvernance existant au sein de cette entreprise publique.

2.2.3. Calcul et analyse de la performance financière de Groupe ACTIVA Assurances RDC

Ci-après nous présentons quelques informations puisées des états financiers annuels de ladite entreprise avant de procéder au calcul des ratios.

Tableau IV. Données des états financiers annuels du Groupe ACTIVA assurance

N°	Informations	2019	2020	2021
1.	Capitaux propres	2.820.000	4.354.567	5.643.565
2.	Capitaux permanents	3.521.544	5.184.513	6.532.358
3.	Dettes à CT (Passif circulant)	6.795.357	9.232.461	10.685.562
4.	Dettes totales	7.496.901	10.062.407	11.574.355
5.	Actif circulant	8.871.966	13.576.474	15.827.938
6.	Total Actif	19.687.542	28.745.896	33.918.754
7.	Primes émises	4.268.893,1	13.051.706,01	18.027.404
8.	Prestation sinistres	6.782,87	297.819,34	1.113.429,6
9.	Excédent Brut d'exploitation	684.571,43	1.140.126,48	1.378.694,36
10.	Résultat net	427.953,21	976.962,73	1.318.256,47

Source : l'auteur sur base des données des états financiers annuels d'ACTIVA

Le tableau ci-après présente les résultats obtenus après calcul des indicateurs retenus.

Tableau V. Calcul des indicateurs de la performance financière de Groupe ACTIVA

N°	Indicateur	2019	2020	2021
1.	Ratio de solvabilité générale	263%	286%	293%
2.	Ratio de liquidité générale	131%	147%	148%

3.	Ratio de rentabilité financière	15,2%	22,4%	23,4%
4.	Ratio d'indépendance financière	80,1%	84%	86,4%
5.	Ratio de sinistralité	0,16%	2,28%	6,18%
6.	Ratio de la marge bénéficiaire	10%	7,5%	7,3%

Source : l'auteur sur base des données du tableau précédent

Ce tableau montre une situation très favorable pour le Groupe ACTIVA Assurances RDC. Tous les indicateurs de performance financière sont positifs durant les trois années. La rentabilité et la liquidité sont positives pour assurer la croissance de l'entreprise. C'est le fruit de la bonne gouvernance qui rend chaque partie prenante responsable.

III. DISCUSSION DES RESULTATS

Après analyse des informations sur la gouvernance et la performance de nos deux entreprises d'assurances, il ressort que le Groupe ACTIVA met en application des bons dispositifs de gouvernance conduisant à sa bonne performance pendant les trois années. Tous les indicateurs retenus ont présenté des résultats positifs et le chiffre d'affaires a connu une croissance favorable, soit de 205,74% à 2020 et 38,12% à 2021. Le Groupe ACTIVA Assurances RDC SA attire les clients par son attention soutenue et son souci d'apporter des solutions à leurs problèmes.

La SONAS, par contre, a réalisé une contreperformance à la suite de la mauvaise gouvernance. Son chiffre d'affaires a baissé à 2020 de -5,49% avant de connaître une croissance de 24,54% à 2021. Avec un effectif élevé et le privilège accordé à d'autres charges que celles des sinistres, cet établissement est en difficulté et cède peu à peu sa place aux entreprises privées. Ainsi, tous les indicateurs confirment nos hypothèses fondamentales.

CONCLUSION

Après traitement des informations recueillies auprès de nos deux entreprises d'assurance, il résulte que le Groupe ACTIVA a réalisé une bonne performance organisationnelle, commerciale et financière par rapport à la SONAS qui a connu une diminution de son chiffre d'affaires en 2020 par rapport à 2019, soit -5,49% avant de connaître une augmentation à 2021 avec un taux de croissance de 24,54%. Elle a réalisé des contreperformances pendant les trois années étudiées avec des résultats nets négatifs et certains indicateurs négatifs comme la rentabilité, la marge bénéficiaire. Ses liquidités sont insuffisantes et ne permettent pas de payer ses dettes à court terme. Pendant que la SONAS connaît des difficultés financières, le Groupe ACTIVA Assurances RDC SA a fait preuve d'une bonne performance financière pendant toute la période. Son chiffre d'affaires a connu une forte augmentation avec un taux de croissance de 205,74% en 2020 par rapport à 2019 et 38,12% en 2021 par rapport à 2020. Tous les indicateurs retenus ont présenté une situation très favorable. En comparant les résultats de deux entreprises, il se fait remarquer que le Groupe ACTIVA a été plus performant que la SONAS. Les mécanismes de gouvernance internes et externes sont mis en place dans les deux entreprises pour faciliter leur fonctionnement. Seulement, la mise en application est beaucoup plus sérieuse et rigoureuse au sein du Groupe ACTIVA qu'à la SONAS où toutes les dispositions restent sur papier. Le Groupe ACTIVA a mis en place des comités spécialisés en faisant apparaître clairement les missions des organes de gouvernance. Ceci a impacté significativement sa performance à tous les niveaux. Ce qui confirme que lorsque les mécanismes de gouvernance sont bien mis en pratique, ils influencent positivement la performance de l'entreprise. Autrement, l'entreprise est exposée à une contreperformance.

La matrice d'analyse SWOT ci-après termine cette rédaction :

	Aspects positifs	Aspects négatifs
Eléments d'origine interne = Organisation	<p>Forces :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Des compétences nécessaires, -Des organes de gouvernance efficaces, -Bonne politique des rémunération et d'encadrement du personnel, -Implantation des agences dans toutes les Provinces du pays (SONAS), -Une politique commerciale efficace (ACTIVA), -Actionnariat responsable. 	<p>Faiblesses :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Manque de transparence pour les informations à divulguer (SONAS), -Mauvaise application ou manque de la mise en pratique des mécanismes de gouvernance préalablement définis (SONAS), -Excès des charges du personnel et autres au détriment des charges sinistres (SONAS), -Mauvaise politique commerciale (SONAS), -Implantation limitée des agences dans les différentes provinces (ACTIVA), -Déficit de vulgarisation et de sensibilisation aux produits d'assurance.

Eléments d'origine externe = Environnement	Opportunités : -La densité de la population très élevée, -Libéralisation du marché des assurances et la présence de l'ARCA.	Menaces : -Manque de culture des assurances par la population, -Niveau de pauvreté de la population, -Absence des partenaires industriels forts.
---	--	--

BIBLIOGRAPHIE

- Atlas magazine (2015). *La gouvernance des sociétés d'assurance*.
- Bouquin, H. (1986). *Le contrôle de gestion*. PUF.
- CABANE, P. (2013). *Manuel de gouvernance d'entreprise*. Ed. EYROLLES, Paris.
- Doriath, B. (2008). *Contrôle de gestion*. 5^{ème} éd. Dunod, Paris.
- ISO. (2010). *ISO 26000 – Responsabilité sociétale*. Organisation internationale de normalisation.
- OHADA - Acte Uniforme révisé relatif au droit des sociétés commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique.
- BOURGUIGNON, A. (2000). « Peut-on définir la performance ? » in *revue française de comptabilité*, p.934
- ISSOR, Z. (2017). « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions » in *Projectique (2)*, 93 – 103.
- ZOGNING, F. et DUFOUR, M. (2018). « Une gouvernance pluridimensionnelle ». In *Gouvernance et performance : une perspective internationale*, les éditions JFD, Montréal (Québec), Canada, 3^{ème} trimestre, pp. 9-27.
- Décret n°16/001 du 26 janvier 2016 portant création, organisation et fonctionnement de l'autorité de régulation et de contrôle des assurances
- La Loi n°08/009 du 7 juillet 2008 portant dispositions générales applicables aux établissements publics
- Loi n°15/005 du 17 mars 2015 portant Code des Assurances
- Loi n°66/22 du 23 novembre 1966 portant création de la Société Nationale d'Assurances
- Loi n°67/204 du 6 janvier 1967 accordant le monopole d'exploitation des assurances à la SONAS
- Loi n°78/194 du 5 mai 1978 portant statuts d'une entreprise publique dénommée Société Nationale d'Assurances « SONAS »
- www.arca.cd
- www.wikipedia.org
- www.group-activa.com