

# « La Responsabilité Managériale Dans Le Choix D'allocation Des Ressources Financières Sur La Compétitivité Des Entreprises D'assurance »

Ngoy Nyembo Henri

*Assistant A l'Université De Lubumbashi Doctorant A La Faculté De Science Économique Et De Gestion  
Université De Lubumbashi République Démocratique Du Congo*

Date of Submission: 14-01-2026

Date of Acceptance: 24-01-2026

## I. Introduction

Le secteur des assurances en République Démocratique du Congo (RDC) évolue dans un environnement marqué par une incertitude structurelle élevée, une intensification progressive de la concurrence, une faible profondeur financière et des contraintes réglementaires de plus en plus exigeantes, notamment en matière de solvabilité, de provisionnement technique et de gestion des risques.

Ces caractéristiques, propres aux économies émergentes, rendent la performance et la compétitivité des entreprises d'assurances fortement dépendantes de la qualité des décisions managériales (Outreville, 2013).

Dans ce contexte, la responsabilité managériale dans les choix d'allocation des ressources financières apparaît comme un déterminant central de la compétitivité des entreprises d'assurances. En effet, l'avantage concurrentiel ne résulte pas uniquement de la position sur le marché, mais surtout de la capacité des dirigeants à opérer des choix stratégiques cohérents, notamment en orientant les ressources vers les activités créatrices de valeur (Porter, 1985). Cette perspective est également soutenue par la théorie des ressources, qui considère que la performance dépend de la manière dont les ressources rares sont mobilisées et exploitées (Barney, 1991).

La libéralisation du secteur des assurances, consacrée par la nouvelle loi sur la réglementation des assurances en RDC, a profondément modifié la structure concurrentielle du marché. Cette réforme a permis l'entrée de nouveaux acteurs et la diversification d'entreprises existantes, mettant ainsi fin à une longue période de monopole et ouvrant la voie à une concurrence accrue. À ce jour, neuf nouvelles entreprises ont été créées durant la période d'ouverture du marché, tandis que d'autres opérateurs ont étendu leurs activités à de nouveaux segments assurantiels.

Depuis 2015, le secteur des assurances congolais est ainsi entré dans une phase de pénétration du marché par de nouveaux entrants, marquant un tournant stratégique majeur. Cette période de transition est caractérisée par une préparation progressive des entreprises à une confrontation concurrentielle plus intense, laquelle s'est matérialisée de manière effective à partir de mars 2019, avec l'opérationnalisation complète du nouveau cadre réglementaire.

Dans un tel environnement, la capacité des entreprises d'assurances à adapter leurs stratégies, à optimiser l'allocation de leurs ressources financières et à renforcer leur compétitivité devient un enjeu central de survie et de croissance (Teece, 1997) et (Hughes, 1993).

Tableau 1. Les nouveaux entrants dans le secteur des assurances en RDC

N°	Nouveaux entrants sur le marché des assurances	Année d'agrément
1	ACTIVA ASSURANCES RDC	Mars 2019
2	SOCIETE FINANCIERE D'ASSURANCE CONGO	Mars 2019
3	RAW SUR SA	Mars 2019
4	RAW SUR LIFE	Mars 2019
5	SUMU ASSURANCE IARD. RDC. SA	Décembre 2020
6	MAYFAIR INSURANCE CONGO SA	Décembre 2020
7	GLOBAL PIONNER ASSURANCE	Décembre 2020
8	AFRISUR SA	Décembre 2020
9	ACTIVA VIE RDC SA	Novembre 2021

Source : ARCA, décembre 2021

Au regard du tableau n°1, il y a lieu d'observer déjà l'existence des concurrents potentiels de l'ancien monopoleur la Société Nationale des Assurances, SONAS en sigle ; qui font leur entrée sur le marché et qui prendraient des mesures susceptibles d'élargir la compétition. Il est évident de qualifier une pareille pénétration du marché par de nouveaux entrants d'une mutation du marché des assurances en RDC. Ce qui accrédite l'idée

selon laquelle nous assistons au renversement décisif du monopole conservé depuis 1966 par la SONAS dans l'histoire de ce secteur des assurances. Le rythme du changement est devenu si rapide qu'il conduit à un type différent d'entreprises qui caractérise entièrement cette ère nouvelle des affaires dans le secteur des assurances.

En effet, la compétition devient un sujet pertinent dans le secteur des assurances. Dans un tel environnement, la SONAS doit créer et capturer son avantage concurrentiel en élaborant une stratégie de compétitivité envisageant la lutte contre les nouveaux compétiteurs.

Faisant face à de nouvelles conditions économiques du secteur, la SONAS doit, pour sa survie, opter pour une bonne stratégie de compétitivité qui vise à neutraliser les forces de ses concurrents et à tirer profit de ses avantages concurrentiels sur les nouveaux entrants. Dans cet environnement, les anciens modes de gestion et des pensées traditionnelles ne fonctionnent plus, car comme le montre le tableau 2 ci-après, tableau relatif aux parts de chiffre d'affaires des compagnies d'assurances sur le marché de la RDC, la SONAS, ancien monopoleur du secteur est déjà en perte de marché des assurances vie et non vie face à RAW SUR.

Tableau 2. Répartition de chiffre d'affaires en % des opérateurs d'assurances vie et non-vie

Entreprises	Assurance vie	Rang	Assurance non-vie	Rang
SONAS	-	-	26,42	(2)
ACTIVA ASSURANCE RDC	-	-	8,64	-
SFA	-	-	23,37	(3)
RAW SUR SA	-	-	31,31	(1)
RAW SUR LIFE	74,16	(1)	0	-
SUNU ASSURANCE	-	-	1,8	(6)
MYFAIR	-	-	5,34	(4)
GLOBAL PIONNER ASSURANCE	-	-	3,12	(5)
AFRISUR SA	15,59	(2)	-	-
ACTIVA VIE RDC	10,25	(3)	-	-

Sources : Rapport annuel ARCA 2020

Au regard de cette répartition actuelle de chiffre d'affaires du secteur des assurances, il est temps pour la SONAS d'abandonner les stratégies du passé et d'en adopter de nouvelles pour que l'entreprise soit plus compétitive que ses nouveaux challengers.

Sur le plan financier, la SONAS reste déficitaire, fortement endettée avec une prédominance de la dette sociale et en cessation de paiement, elle est classée parmi les entreprises en faillite non déclarée par le Comité de pilotage de la réforme des entreprises publiques (Gouvernement RDC, 2021).

Le défaut d'indemnisation de ses assurés en cas de sinistre est le reflet d'un manque de performance financière susceptible d'entraîner des conséquences sur la compétitivité de l'entreprise, comme le démontre le tableau ci-après.

Pourtant, ces nouveaux entrants du secteur de l'assurance constituent sans aucun doute des opportunités et surtout des menaces pour l'ancien monopoleur du secteur. Devant une telle nouvelle réglementation, les questions liées au maintien de l'ancien monopoleur et à l'anticipation rationnelle de prévention de la faillite de celui-ci passent par la recherche de sa compétitivité et gagnent en importance.

Selon Porter (1990), la dérégulation du secteur où agit l'ancien monopoleur et son positionnement à l'intérieur du secteur face à ses concurrents permettent à celui-ci de se positionner de manière efficiente et durable face à l'ensemble des nouveaux entrants sur son marché des assurances.

Notre ambition dans ces feuillets est d'évaluer l'ensemble des actions ou des activités organisées par la SONAS, qualifiées de processus stratégique, mobilisant des ressources et des objectifs qualifiés stratégiques au sens de Lorino & Tarondeau (2015) (Chbaattou & Lankaoui, 2022; Lorino & Tarondeau, 2015) en vue de créer de la compétitivité dont l'entreprise a besoin et faire face au réseau de nouveaux entrants sur le secteur des assurances au regard du modèle conceptuel présenté sous forme de tableau de bord par Kaplan S. R., and Norton D. P., (1996) dont l'objectif est l'atteinte de la performance financière et non financière de l'organisation (Kaplan & Norton, 1996).

Afin de bien cerner cet article, nous aborderons en premier lieu les théoriques explicatives de la compétitivité et des études empiriques en rapport avec l'objectif visé. Deuxièmement, nous présenterons la méthode d'évaluation de la compétitivité et la présentation des données à analyser. Enfin au troisième point, nous exposons les résultats de l'étude accompagnés d'éléments de discussion. La synthèse des résultats de la recherche est présentée dans la conclusion générale, la mise en évidence des limites et des axes de recherche à venir qui semblent nécessaires à explorer sont également évoqués dans cette partie. Nous avons inclus autres éléments nécessaires pour illustrer nos propos en annexe.

## II. Revue De Litterature

Dans un contexte marqué par la libéralisation irréversible du marché des assurances en RDC, la SONAS, anciennement bénéficiaire d'un monopole légal, se trouve confrontée à une concurrence accrue de

nouveaux entrants nationaux et internationaux. Cette mutation profonde de l'environnement concurrentiel impose une relecture stratégique des fondements de l'avantage concurrentiel, de la compétitivité et des mécanismes internes permettant aux entreprises de s'adapter durablement.

### **Revue théorique**

Afin d'analyser ce processus, la présente étude mobilise successivement la théorie des ressources, la théorie des capacités dynamiques, la théorie de l'avantage concurrentiel et la théorie de la contingence, lesquelles offrent un cadre explicatif complémentaire et évolutif.

Dans le contexte actuel de libéralisation du marché des assurances, la compétitivité de la SONAS ne peut plus être appréhendée sous l'angle du monopole historique, mais doit être analysée à travers les fondements théoriques modernes de l'avantage concurrentiel. À cet égard, la théorie des ressources développée par (Barney J. B., 2011) met en évidence que l'avantage concurrentiel durable de la SONAS dépendra essentiellement de sa capacité à identifier, contrôler et exploiter des ressources stratégiques rares, précieuses, difficilement imitables et non substituables, telles que son expérience institutionnelle, son réseau national et sa connaissance du marché local. Toutefois, dans un environnement caractérisé par une concurrence accrue et des mutations réglementaires rapides, la simple détention de ressources ne suffit pas. C'est pourquoi la théorie des capacités dynamiques, proposée par (Teece D. J., 1997), complète utilement cette approche en soulignant la nécessité pour la SONAS de développer des capacités organisationnelles lui permettant de reconfigurer continuellement ses compétences internes et externes afin de s'adapter aux changements de l'environnement concurrentiel. Cette dynamique d'adaptation stratégique s'inscrit également dans la perspective de la théorie des avantages concurrentiels de (Porter M. E., 1985), selon laquelle la compétitivité repose sur la mise en œuvre de stratégies de différenciation ou de domination par les coûts, fondées notamment sur le savoir-faire dans la production et la distribution des services d'assurance. Enfin, la théorie de la contingence développée par (Lawrence, 1969), permet de saisir la réalité du processus stratégique de la SONAS en montrant que l'efficacité de ses stratégies de compétitivité dépend étroitement de leur adéquation au contexte institutionnel, réglementaire et concurrentiel spécifique du marché congolais.

Ainsi, l'articulation de ces différentes approches théoriques offre un cadre analytique intégré permettant de comprendre les déterminants stratégiques de la compétitivité de la SONAS dans un marché désormais ouvert et concurrentiel.

### **Revue de la littérature empirique : synthèse des travaux aux résultats convergents**

Les transformations institutionnelles, concurrentielles et réglementaires du secteur des assurances ont fait l'objet de nombreuses analyses empiriques, tant dans les économies développées que dans les pays en développement. Ces travaux mettent en évidence le rôle central de la libéralisation, de la dérégulation et de la dynamique concurrentielle dans la performance et la compétitivité des entreprises d'assurances. La présente sous-section revient sur les principales contributions empiriques pertinentes, en mettant en perspective leur apport à l'analyse du secteur des assurances en RDC.

### **Études empiriques sur allocation des ressources, management et performance**

Les études empiriques consacrées à l'allocation des ressources financières, à la qualité du management et à la performance convergent largement vers l'idée que les décisions managériales constituent un déterminant central de la compétitivité des entreprises.

Dès les travaux fondateurs de Berger et Ofek (1995), il est mis en évidence que la mauvaise allocation interne du capital, notamment dans les entreprises diversifiées, entraîne une destruction de valeur et une baisse de performance globale (Berger, 1995).

Dans le prolongement, Biddle, Hilary et Verdi (2009) démontrent empiriquement que la qualité de l'information financière améliore l'efficacité des décisions d'investissement, réduisant ainsi les situations de sur-investissement ou de sous-investissement, ce qui confirme le rôle clé du management financier dans l'allocation optimale des ressources (Biddle, 2009).

Les analyses du McKinsey Global Institute (2010) renforcent cette conclusion en soulignant que les entreprises les plus performantes sont celles dont les dirigeants orientent les ressources financières vers les projets à plus forte productivité marginale (Global, 2010).

Dans un contexte africain, Abor et Biekpe (2007) ainsi qu'Akinlo et Asaolu (2012) montrent que la qualité du management financier et des décisions stratégiques d'allocation des ressources influence positivement la performance et la compétitivité des entreprises, en particulier dans des environnements caractérisés par des contraintes institutionnelles et financières (Kouadio, 2018) et (Akinlo, 2012).

Enfin, Kouadio et al. (2018) confirment, à partir des entreprises publiques d'Afrique subsaharienne, que l'allocation budgétaire stratégique constitue un levier essentiel d'amélioration de la compétitivité.

L'ensemble de ces résultats empiriques appuie ainsi l'hypothèse selon laquelle une responsabilité

managériale accrue dans les choix d'allocation des ressources financières favorise la performance et la compétitivité des entreprises, ce qui confère une pertinence particulière à l'analyse de ces relations dans le secteur des assurances en RDC.

### **Libéralisation, régulation et compétitivité du secteur des assurances en RDC**

Les travaux de Mbadu Makoso (1999), Mulumba-Kenga Marcel (2011) et Assumani Nicole (2022) s'inscrivent dans une même dynamique analytique portant sur la transformation structurelle du secteur des assurances en République Démocratique du Congo, sous l'effet de la libéralisation et de la régulation.

À cet égard, Mbadu Makoso (1999), dans son ouvrage intitulé « *Les préalables et les implications de la libéralisation du marché des assurances en RDC* », analyse les fondements économiques et institutionnels nécessaires à l'ouverture du marché des assurances. L'auteur met en évidence que la libéralisation ne peut produire des effets positifs sur la performance qu'à condition d'être accompagnée d'un cadre réglementaire solide et de structures organisationnelles adaptées (Makoso, 1999).

Dans la même logique, Mulumba-Kenga Marcel (2011), dans son étude « *Assurances et développement économique en RDC : analyse économétrique et perspectives organisationnelles* », examine la relation entre le développement du secteur des assurances et la croissance économique congolaise. À partir d'analyses économétriques, il montre que le faible niveau de contribution du secteur à l'économie nationale s'explique en partie par des faiblesses organisationnelles et réglementaires, et propose des modèles d'organisation et de régulation susceptibles de renforcer le rôle des assurances dans l'essor économique du pays (Mulumba-Kenga, 2011).

Plus récemment, Assumani Nicole (2022), dans son travail intitulé « *Libéralisation du marché des assurances en RDC et enjeux de compétitivité de la SONAS* », souligne que la libéralisation du marché constitue une réalité irréversible. L'auteur soutient que la survie et la pérennité de la SONAS, ancienne compagnie monopolistique, passent nécessairement par l'adoption de stratégies orientées vers la compétitivité, l'efficacité et la performance financière (Assumani, 2022).

Ces travaux convergent vers l'idée que la libéralisation du marché des assurances, bien qu'indispensable, impose une profonde transformation organisationnelle et managériale, conditionnant la performance et la compétitivité des entreprises du secteur.

### **Dérégulation, concurrence et performance : l'hypothèse de tolérance mutuelle**

Un autre courant empirique important analyse l'impact de la dérégulation et de la concurrence multi-marchés sur la performance des entreprises.

À ce titre, Feinberg Robert (1985), dans son article « *Sales-at-risk : A Test of the Mutual Forbearance Hypothesis* », valide empiriquement l'hypothèse de tolérance mutuelle, montrant que les firmes présentes sur plusieurs marchés tendent à modérer leur comportement concurrentiel, ce qui se traduit par des niveaux de profits plus élevés dans les secteurs à fort contact multi-marchés (Feinberg, 1985).

Dans la même perspective, Singal Vijay (1993), dans « *Entry and Exit of Multimarket Firms* », démontre que le contact multi-marchés exerce un effet positif et significatif sur la performance des entreprises, confirmant ainsi l'existence de comportements stratégiques de tolérance mutuelle (Singal, 1993).

Ces résultats sont renforcés par Khonda Reger et al. (1992), dans leur étude « *Deregulation and Strategic Behavior* », qui mettent en évidence que la dérégulation influence profondément les choix stratégiques et la performance financière des entreprises, tout en soulignant la nécessité de tenir compte de l'ampleur et du rythme de la dérégulation (Khonda Reger, 1992).

Enfin, Hughes Kirsty et Oughton Christine (1993), dans *The Dynamics of Competitiveness* publié dans une revue d'économie industrielle, montrent que l'intensité concurrentielle et la dynamique de compétitivité d'un secteur exercent un effet significatif sur la performance des entreprises (Hughes K. &, 1993).

Pris ensemble, ces travaux suggèrent que la dérégulation et l'intensification concurrentielle modifient les comportements stratégiques des entreprises, avec des effets ambivalents sur la performance, dépendant du degré de concurrence et du contact multi-marchés.

### **Axe méthodologique : Approche par l'Analyse Enveloppante des Données (DEA)**

Sur le plan méthodologique, plusieurs études empiriques ont mobilisé l'Analyse Enveloppante des Données (DEA) pour évaluer l'efficacité et la performance des compagnies d'assurances.

Ainsi, Bouaouaja Emna (2003), dans son travail « *Mesure de l'efficacité des compagnies d'assurance par la méthode DEA* », montre que les compagnies d'assurances enregistrent un faible niveau de performance lorsqu'elles opèrent sous l'hypothèse de rendements d'échelle constants. En revanche, l'efficacité s'améliore significativement lorsque l'on retient l'hypothèse de rendements d'échelle variables, soulignant l'importance de la taille et de l'organisation interne (Bouaouaja, 2003).

Dans la même lignée, Norma Saad et al. (2006), dans leur article « *Efficiency and Scale Effects in Insurance Companies* », concluent que les variations observées dans l'efficacité des compagnies d'assurances sont principalement dues aux changements d'efficacité d'échelle, ce qui confirme que la taille de la compagnie influence fortement son niveau de performance (Meimand, 2002).

De manière complémentaire, Meimand et al. (2002), dans « *Productivity Analysis of Insurance Companies Using DEA* », montrent que les compagnies d'assurances étrangères disposant d'une part de marché importante présentent une productivité supérieure à celle des compagnies nationales, notamment dans les phases finales de la période d'étude (Saad, 2006).

Ces travaux justifient pleinement le recours à la méthode DEA dans la présente recherche, en tant qu'outil pertinent pour mesurer l'efficacité, comparer les performances et analyser l'impact de la taille, de la structure et des choix managériaux sur la compétitivité des compagnies d'assurances.

À la lumière de ces contributions empiriques, il apparaît que si la libéralisation, la dérégulation et la concurrence influencent la performance des entreprises d'assurances, peu d'études intègrent simultanément la responsabilité managériale, les choix d'allocation des ressources financières et la compétitivité, en s'appuyant à la fois sur des approches économétriques et des méthodes d'efficacité comme la DEA, en particulier dans le contexte spécifique de la RDC.

### III. Methodologie Et Donnees

Plusieurs méthodes de frontière sont mobilisées dans l'analyse de la compétitivité et de la performance, se répartissant entre approches paramétriques et non paramétriques, le choix entre ces deux catégories dépendant essentiellement du degré de connaissance de la technologie de production propre au secteur étudié (Bosman, 1992).

Dans le secteur des assurances, où la technologie est largement implicite et où le processus de production repose sur la transformation simultanée de multiples inputs en plusieurs outputs, l'approche non paramétrique s'avère particulièrement adaptée (Abdul- Majid, 2010) et (Talbi, 2020).

C'est dans cette perspective que la méthode Data Envelopment Analysis (DEA) a été retenue, d'autant plus que la connaissance précise des technologies utilisées par les opérateurs d'assurances en RDC demeure limitée. Initialement développée par Charnes, Cooper et Rhodes à partir des travaux pionniers de Rhodes sur l'évaluation de programmes éducatifs, la DEA permet de construire une frontière d'efficacité à partir d'unités de décision homogènes (DMU) utilisant plusieurs ressources pour produire plusieurs résultats. Les unités situées sur la frontière sont considérées comme efficaces, tandis que celles en dessous peuvent améliorer leur performance en ajustant leurs niveaux d'inputs ou d'outputs (Charnes, 1978).

Compte tenu du pouvoir de décision des dirigeants d'assurances sur les ressources mobilisées, un modèle DEA orienté input a été privilégié, permettant d'évaluer la capacité des opérateurs à minimiser leurs consommations de ressources pour un niveau donné de production. Par ailleurs, le recours à un rendement d'échelle constant (CRS) est justifié par le respect de la règle empirique relative au nombre minimal de DMU par rapport aux sorties, ainsi que par l'hypothèse selon laquelle les compagnies opèrent à une taille proche de l'optimum (Vassiloglou, 1990).

L'analyse est conduite à partir des données moyennes issues des états financiers des opérateurs d'assurances non-vie sur la période 2019–2022 et des assurances vie sur la période 2020–2022, à l'aide du logiciel Win4Deap2, l'efficacité technique totale étant retenue comme indicateur proxy de la compétitivité.

### IV. Resultats De L'étude

La présente section est consacrée à la présentation et à l'analyse des résultats empiriques issus de l'application de la méthode d'évaluation de la compétitivité retenue dans cette étude, à partir des données financières des opérateurs d'assurances en RDC.

À cet effet, les résultats empiriques de l'étude, structurés successivement autour de la mesure des scores de compétitivité, de la discrimination entre les opérateurs d'assurances de la RDC et de l'identification des domaines d'amélioration de la compétitivité, permettant de dégager des pistes de renforcement de la performance globale du secteur.

#### Résultats de mesure des scores de compétitivité par opérateurs

Les résultats issus de la résolution du modèle DEA à rendements d'échelle constants et à orientation input ont été obtenus selon trois optiques analytiques complémentaires, à savoir l'optique d'indemnisation, l'optique d'intermédiation financière et l'optique de création de valeur. Ces trois approches permettent d'appréhender de manière globale la compétitivité des opérateurs d'assurance en RDC, en tenant compte à la fois de leur capacité à couvrir les risques, à gérer et placer les ressources financières collectées, et à générer de la valeur économique.

Les résultats synthétiques correspondants sont présentés dans le tableau 1.

Tableau 3. Scores globaux d'efficacité technique par optique

Optiques	Indemnisation		Intermédiation		Création de valeur		Rang de compétitivité
Opérateurs	ETT	ITT (%)	ETT	ITT (%)	ETT	ITT (%)	
SONAS	0,485	51,5	0,016	98,4	0,544	45,6	10
SFA	0,586	41,4	0,145	85,5	<b>1,000</b>	0	6
RAWSUR SA	0,163	83,7	0,057	94,3	<b>1,000</b>	0	9
ACTIVA SA	0,656	34,4	0,104	89,6	0,955	4,5	7
SUNU	0,313	68,7	<b>1,000</b>	0	<b>1,000</b>	0	2
MYFAIR	0,582	41,8	0,422	57,8	0,786	21,4	5
GLOABL	0,128	87,2	0,433	56,7	<b>1,000</b>	0	8
RAWSUR LIFE	0,443	55,7	0,408	59,2	<b>1,000</b>	0	4
ACTIVA VIE	<b>1,000</b>	0	0,516	48,4	<b>1,000</b>	0	1
AFRISUR	0,690	31	0,371	62,9	0,817	18,3	3
Moyenne	0,505	49,5	0,347	65,28	0,660	8,98	

Source : Elaboré à partir des résultats d'analyse des données collectées avec Win4Deap2

Les résultats synthétisés ci-dessus appellent à présent une analyse différenciée par optique, permettant d'identifier les performances relatives des opérateurs en matière d'indemnisation, d'intermédiation financière et de création de valeur.

#### Optique d'indemnisation (couverture des risques)

L'analyse des résultats sous l'optique d'indemnisation révèle qu'un seul opérateur atteint la frontière d'efficacité technique, avec un score égal à l'unité, lorsque les sinistralités payées sont considérées comme output. En l'occurrence, ACTIVA VIE apparaît comme l'unique opérateur techniquement efficace dans la couverture des risques, traduisant une utilisation optimale de ses ressources pour indemniser les sinistres déclarés.

À l'inverse, les neuf autres opérateurs présentent des scores inférieurs à 1, indiquant qu'ils opèrent à des niveaux d'inefficacité plus ou moins marqués. Le score moyen global d'efficacité technique, estimé à 50,5 %, met en évidence une inefficacité structurelle du secteur des assurances congolais en matière de couverture des risques. Ce résultat suggère que, toutes choses égales par ailleurs, les opérateurs pourraient réduire en moyenne leurs intrants ; notamment les charges du personnel, le capital physique, les frais de gestion et les commissions ; d'environ 49,5 %, sans compromettre leur capacité actuelle d'indemnisation.

D'un point de vue économique, cette situation traduit une surconsommation de ressources par rapport aux résultats obtenus en matière de couverture des sinistres, révélant des marges substantielles d'amélioration de la compétitivité opérationnelle.

#### Optique d'intermédiation financière (placements)

Les résultats issus de l'optique d'intermédiation financière montrent que SUNU est le seul opérateur techniquement efficace dans la transformation des ressources collectées en placements financiers générateurs de chiffre d'affaires. Ce positionnement traduit une meilleure maîtrise des décisions d'allocation financière et une capacité accrue à faire face aux engagements futurs, notamment en cas de sinistres majeurs.

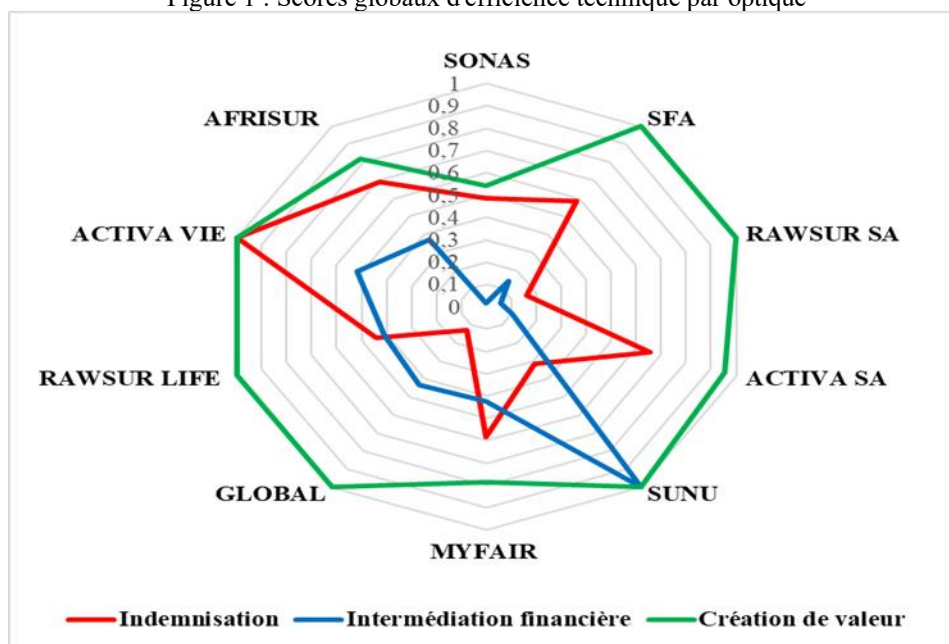
En revanche, l'ensemble des autres opérateurs affiche des niveaux d'inefficacité élevés. En moyenne, ces derniers devraient améliorer leur efficacité technique de 65,28 % pour atteindre la frontière efficace, ce qui révèle une faiblesse significative dans la gestion et la valorisation des fonds collectés. Cette inefficacité peut être interprétée comme le reflet d'une allocation sous-optimale des ressources financières, limitant la solidité financière et la compétitivité à long terme des compagnies concernées.

#### Optique de création de valeur

Contrairement aux deux premières optiques, les résultats relatifs à la création de valeur indiquent une situation globalement plus favorable. Le nombre d'opérateurs techniquement efficaces est plus élevé, et le degré moyen d'amélioration requis pour les opérateurs inefficaces est relativement faible, estimé à 8,98 %.

Ce constat suggère que, malgré des insuffisances en matière de couverture des risques et de placements financiers, les sociétés d'assurance parviennent relativement mieux à générer de la valeur économique à partir des ressources mobilisées. Toutefois, cette création de valeur apparaît moins soutenue par une indemnisation efficace des sinistres et une intermédiation financière performante, ce qui peut fragiliser la compétitivité globale du secteur à moyen et long terme.

Figure 1 : Scores globaux d'efficacité technique par optique



Source : XLSTAT partir des résultats du tableau ci-dessus

L'agrégation des scores obtenus sous les trois optiques a permis d'établir un classement global des opérateurs d'assurance en RDC. Les résultats montrent que la SONAS occupe la 10<sup>e</sup> position, avec un score moyen de 0,381, ce qui en fait l'opérateur globalement le moins efficace du panel analysé. Cette contre-performance suggère des faiblesses structurelles persistantes dans la gestion des ressources, tant sur le plan opérationnel que financier.

À l'inverse, ACTIVA VIE et SUNU apparaissent comme les opérateurs les plus performants. ACTIVA VIE affiche un score moyen de 0,839, reflétant une excellente efficacité dans la couverture des risques et la création de valeur, tandis que SUNU, avec un score de 0,771, se distingue particulièrement par sa performance en matière de placements financiers et de création de valeur.

Ces résultats, illustrés par la figure ci-après, mettent en évidence une forte hétérogénéité de la compétitivité entre les opérateurs d'assurance en RDC, soulignant l'importance cruciale des choix managériaux et de l'allocation efficace des ressources financières dans un contexte de libéralisation et de concurrence accrue.

### Résultats de la discrimination entre les opérateurs d'assurance de la RDC

Neuf opérateurs d'assurance sur dix ont été jugés inefficaces sur le plan managérial contre un seul qui est efficace sur le plan technique (indemnisation et intermédiation). En revanche, six se sont révélés efficaces (création de valeur). Les opérateurs efficaces sont qualifiés les unités de référence pour les opérateurs inefficaces.

En effet, les DMU avec des valeurs d'efficacités égales à 1 sont des assureurs efficaces, de sorte que tous les DMU avec des valeurs d'efficacités de 1 peuvent constituer un « ensemble de référence à facettes ». Si la valeur d'efficacité d'une DMU est inférieure à 1, cela indique que cette DMU semble inefficace par rapport à « l'ensemble de référence de facettes » et que son efficacité peut être améliorée au moyen de diverses mesures de gestion (Ju et al., 2010, 2015; Lin et al., 2011).

Norman et Stocker (1991) dans leur étude ont proposé quatre critères par lesquels la discrimination des DMU efficaces et inefficaces pourrait être faite. Les critères étaient les suivants : Les unités à efficaces robustes ; Les unités efficaces marginales ; Les unités marginales inefficaces ; (score d'efficacité > 0,90, mais < 1) Les unités nettement inefficaces ; (score d'efficacité < 0,90)

Comme indiqué dans le tableau 1, six opérateurs sur dix se sont révélés efficaces dans l'optique de la création de valeur. En effet, 2 opérateurs sont efficaces dans deux optiques, à savoir : ACTIVA VIE est efficace dans l'optique d'indemnisation et de création de la valeur, et SUNU dans l'optique intermédiation et création de valeur. En revanche, les 4 autres opérateurs sont efficaces uniquement dans une seule optique.

Par ailleurs, quatre opérateurs sur dix sont inefficaces, il s'agit des opérateurs n'ayant pas atteint le score de compétitif. Dans cette dernière catégorie, on retrouve les opérateurs inefficaces marginalement et les opérateurs nettement inefficaces comme indiqué dans le tableau 2.



Tableau 4. Résultats de classement des opérateurs selon le score obtenu

Opérateurs efficaces		Opérateurs inefficaces	
Opérateurs robustement efficient	Opérateurs marginalement efficient	Opérateurs marginalement inefficient	Opérateurs nettement inefficient
1. ACTIVA VIE 2. SUNU	1. SFA	1. ACTIVA SA	1. SONAS
	2. RAWSUR SA		3. AFRISUR
	4. GLOBAL		2. MYFAIR
	5. RAWSUR LIFE		

Source : Elaboré à partir des résultats d'analyse des données DEA

Les opérateurs les plus efficaces, sont ACTIVA VIE et SUNU. Ces opérateurs sont efficaces dans deux optiques. Ils sont suivis des opérateurs SFA, RAWSUR SA, GLOBAL et RAWSUR LIFE qui sont au moins une fois efficaces dans une optique. Ainsi, ils sont qualifiés marginalement efficaces.

Aucun opérateur ne s'est avéré marginalement inefficient sous les optiques indemnisation et intermédiation. Autrement dit, aucun opérateur avec un score d'efficacité inférieure à 1, mais supérieure à 0,90. Contrairement, à l'optique de la création de valeur où nous constatons qu'un seul opérateur a un score supérieur à 0,90 ; c'est ACTIVA. Ainsi, le reste des opérateurs a été déplacé vers le chef d'unités nettement inefficient puisque leurs scores d'efficacité ont été trouvés inférieurs à 0,90. C'est notamment SONAS, AFRISUR et MYFAIR (voir le tableau des scores globaux d'efficacité technique par optique).

Cependant, les opérateurs non efficaces nécessitent l'amélioration de leurs utilisations des inputs en mettant le même niveau d'indemnisation. Le point suivant montre pour le cas de la SONAS, les inputs à réduire comparativement à ses paires de référence.

#### Résultats des domaines d'amélioration de la compétitivité

Cette partie montre les efforts à fournir par la SONAS pour en espérer être efficace ainsi que les opérateurs de référence (Benchmarking).

#### Résultats des écarts d'amélioration des inputs à la compétitivité

Pour répondre à l'objectif de la présente étude qui est d'analyser la situation de la SONAS comparativement aux autres opérateurs du secteur, nous avons donc étudié les écarts d'amélioration de la SONAS comparativement aux opérateurs efficaces du secteur.

Cette analyse fournit des informations sur les domaines que la SONAS doit améliorer et de combien d'unité doit-elle réduire pour être compétitive. Les marges sont les valeurs restantes pour chaque assureur inefficace. Comparativement aux marges entre les trois optiques, nous constatons que la marge est faible pour la SONAS dans l'optique de la création de la valeur de 45,6%. Autrement dit, la SONAS doit réduire ces marges de 45,6% pour atteindre la compétitivité, c'est-à-dire le score de 100%.

Nous avons retenu cette optique pour situer les inputs que la SONAS doit réduire.

Les résultats sont repris dans le tableau suivant.

Tableau 5. Ecart de l'amélioration des inputs et pairs de référence par approche

Variables	Valeurs d'origine	Création de valeur	
		Mouvements à effectuer et additionnels (%)	Valeurs projetées
SP	12 725 091,95		
PF	402 163,976		
CA	55 847 255,790	0	55 847 255,790
IM	29 393 047,350	-45,65%	15 975 769,003
CM	4 927 754,646	-45,65%	2 678 343,249
TF	5 249 661,479	-45,65%	2 853 306,707
CP	27 622 716,850	-88,16%	3 271 038,203

Source : Elaboré à partir des résultats d'analyse des données

Dans l'optique de création de la valeur où le chiffre d'affaires est l'output. La SONAS a une efficacité totale de 0,544 soit 54,4% de ses présentations. En améliorant la manière dont la SONAS preste, 45,6% (100 – 54,4) des inputs peuvent être économisés.

Autrement dit, la consommation des inputs peut être réduite de 45,6% pour couvrir les mêmes prestations réalisées.

En effet, la SONAS doit sensiblement réduire les charges du personnel à hauteur de 88,16% pour en dépenser seulement 3 271 038,203 de dollars en lieu et place de 27 622 716,850 de dollars US pour réaliser le



même chiffre d'affaires. Pour les autres inputs, la réduction est constante à hauteur de 45,65% des immobilisations, des travaux et fournitures et des commissions. La SONAS avec les immobilisations de 15 975 769,003 de dollars à la place de 29 393 047,350 de dollars ; de 2 853 306,707 de dollars à la place de 5 249 661, 479 de dollars et de 2 678 343,249 de dollars des commissions à la place de 4 927 754,646 de dollars.

La réduction de ces inputs va permettre la SONAS à réaliser le même chiffre d'affaires, mais avec moins d'inputs, et par conséquent se situer à la frontière de compétitivité. Cependant, la SONAS est appelée à se référer à ses concurrents qui constituent ses paires de références comme on peut le voir dans les paragraphes qui suivent.

### Résultats des opérateurs compétitifs de référence à la SONAS

Cette partie des résultats nous permet d'identifier, pour la SONAS, les opérateurs efficaces qui se rapprochent le plus de sa fonction d'indemnisation, d'intermédiation et de création de valeur pour lesquels elle doit se référer (pairs ou benchmarks) pour être efficace. Si la SONAS veut améliorer sa performance, elle doit analyser les best practice développés par ses pairs de références.

Tableau 6. Opérateurs de référence à la SONAS

Approches	Indemnisation	Intermédiations financière	Création de valeur
Benchmarking (Poids)	1) ACTIVA (0,467)	1) SUNU (0,308)	1) RAWSUR LIFE (0,662)
	2) SONAS (0,533)	3) SONAS (0,692)	2) GLOBAL (0,304)
			3) SFA (0,034)

Source : Auteur à partir des résultats d'analyse

La SONAS, pour améliorer sa compétitivité, doit analyser les pratiques des opérateurs GLOBAL, RAWSUR LIFE et SFA, qui sont identifiées comme ses pairs de référence. En effet, pour être un pair (ou un benchmark), un opérateur doit avoir une efficacité totale de 100%. Le poids associé à chaque pair correspond à l'importance relative de ce pair au sein du groupe de pairs identifiés. Idéalement, la SONAS devrait analyser les best practice d'une société virtuelle formée par 66,2% de l'opérateur RAWSUR LIFE, de 30,4% de l'opérateur GLOBAL et de 3,4% de SFA. Comme une telle société virtuelle n'existe pas, la SONAS devrait concentrer son analyse de best practice sur l'opérateur qui présente la valeur lambda (poids) la plus élevée (autrement dit l'école RAWSUR LIFE).

Par ailleurs, la SONAS a une efficacité totale de 48,5% à la couverture de risque des sinistralités. En améliorant la manière dont la SONAS est gérée, 51,5% (100 – 48,5) des inputs peuvent être économisés. Autrement dit, la consommation des inputs peut être réduite de 51,5% pour couvrir les mêmes risques des sinistralités survenues. Pour ce faire, elle doit se référer uniquement aux pratiques d'ACTIVA qui représentent 0,467 soit 46,7% dans la compétitivité de la couverture des risques de SONAS. En revanche, la SONAS, pour être efficace en termes de placements financiers, doit sensiblement réduire ses gaspillages. En améliorant la manière dont elle gère ces placements financiers, 98,4% (100 – 1,6) des inputs peuvent être économisés. La consommation des inputs peut être réduite de 98,4% pour effectuer le même niveau des placements financiers, et devenir efficace sur cette optique. Pour s'améliorer, la SONAS doit se référer aux pratiques uniquement de SUNU qui représentent 0,308 soit 38% dans la compétitivité des produits financiers de la SONAS.

Les scores d'efficacité mesurés constituent les composantes de la productivité. Car, il est important d'évaluer l'apport de ces composantes dans l'accroissement de la productivité totale des facteurs de production pour situer les composantes de croissance et/ou de décroissance de la productivité, nous avons fait recours à l'analyse de l'indice de Malmquist pour cette fin.

## V. Conclusion

Les résultats obtenus dans la présente recherche montrent que la SONAS est la moins compétitive de toutes les compagnies d'assurance du secteur sur tous les plans. C'est notamment, sur le plan technique et sur le plan managérial.

Les compagnies d'assurance robustement compétitives, pour la branche non-vie, c'est la compagnie SUNU qui est compétitive sur le plan d'intermédiation financière et de la création de valeur pour les parties prenantes. En revanche, pour la branche vie, c'est ACTIVA VIE qui est compétitive sur le plan de couverture des risques et de la création de valeur.

Dans la catégorie des entreprises marginalement compétitives, on y trouve les entreprises SFA, RAWSUR SA, la GLOBAL et la RAWSUR LIFE. Cependant, ces entreprises, sont compétitives dans une optique de la création de valeur et incompétitives dans les autres optiques.

Dans la catégorie des entreprises marginalement incompétitive, On y a identifié ACTIVA SA, qui a un

score d'efficacité dans l'optique de la création de la valeur supérieure à 0,90, mais inférieure à 1. En revanche, les compagnies ayant un score inférieur à 0,90, qualifiées d'être des compagnies nettement incompétitives, ce sont notamment la SONAS, l'AFRISUR et la MYFAIR. Cette dernière catégorie est celle qui nous concerne dans le sens où la SONAS est notre cas d'application singulièrement défini.

De ce fait, en évaluant les résultats de la SONAS, il sied de signaler que la SONAS est incompétitive dans les trois branches d'évaluation de la performance d'une compagnie d'assurance. Elle montre une très profonde inefficience dans la branche de l'intermédiation financière avec un score relativement très faible par rapport aux autres tranches, soit 0,016 d'efficacité technique, soit 98,4% d'écart d'amélioration à l'efficacité. Ceci montre que la SONAS doit s'améliorer à environ 98% pour espérer être compétitive pour les mêmes placements financiers qui représentent environ 8% de son chiffre d'affaires. Elle doit donc pour ce faire réduire ses ressources pour atteindre l'efficacité sous l'hypothèse de l'intermédiation financière, en réduisant ces inputs d'environ 98%.

Au niveau de ces prestations, la SONAS doit envisager une mise en route des stratégies pour contracter la collecte auprès des agents économiques en qualité de l'assurance vie, car ACTIVA VIE est une référence pour la SONAS sous cette optique de l'indemnisation.

La SONAS doit s'améliorer de 51,5% sur le plan des couvertures des risques par les paiements des sinistralités survenues, ce qui montre un signe favorable de la SONAS. Dans cette optique d'indemnisation, la SONAS est inefficience avec un score de seulement 0,485. Avec les inputs qu'il a utilisés les 4 dernières années, il ne lui est pas permis d'être efficace. Sous cette approche, l'analyse montre les inputs à réduire contrairement à la branche d'intermédiation financière. Pour espérer être compétitive, la SONAS doit réduire ces inputs en moyenne de 51,5% pour réaliser les mêmes sinistralités payées. Une seule compagnie de référence pour la SONAS, c'est la compagnie SUNU qui doit être un modèle pour la SONAS en termes des placements financiers.

La dernière concerne l'approche de la création de la valeur qui montre des résultats améliorés aux résultats des autres approches. Sur ce plan, la SONAS doit réduire ses inputs de seulement 45,6% ; elle a un score supérieur de toutes les autres optiques d'analyse. Elle a un score de 0,54 qui montre l'inefficience même à l'optique de création de la valeur. La SONAS sous cette optique, doit réduire ses inputs d'environ 45,6% pour un même chiffre d'affaires en réalisant les pratiques de ses benchmarks, entre autres RAWSUR LIFE, GLOBAL et SA. La SONAS est appelée à copier les pratiques de ces opérateurs de référence pour réaliser ce chiffre d'affaires avec des moindres inputs.

## ANNEXE

### Annexe 1 : Opérateurs d'assurance retenue

N°	Opérateurs	Année de création
1	SONAS	1966
2	SFA	2017
3	RAWSUR SA	2019
4	ACTIVA SA	2019
5	SUNU	2019
6	MYFAIR	2019
7	GLOBAL	2020
8	RAWSUR LIFE	2019
9	ACTIVA VIE	2019
10	AFRISUR	2021

### Annexe 2 : Variables en inputs et outputs retenues

Variables	Indemnisation	Intermédiation	Création de valeur
Output	SP	PF	CA
Inputs	IM, CM, TF, CP		

### Annexe 3 : Statistique descriptive

Variables	Moyenne	Ecart-type	Min	Max
CA	21 299 367	24 228 530	929 333	63 011 375
PF	733 890	603 152	61 539	1 693 356
SP	2 154 142	3 867 065	82 933	12 725 092
IM	8 429 090	10 253 419	177 968	29 393 047
CM	2 066 487	2 476 154	34 645	6 690 321
TF	1 340 881	1 655 299	54 564	5 249 661
CP	3 454 932	8 536 672	77 186	27 622 717

CA : Chiffre d'Affaires

PF : Placements Financiers SP : Sinistralités Payées

IM : Immobilisations corporelles et incorporelles CM : Commissions

TF : Travaux et Fournitures CP : Charges du Personnel

### Bibliographie

- [1]. Abdul-Majid, M. S. (2010). Efficiency And Total Factor Productivity Change Of Malaysian Life Insurance Industry. *Service Industries Journal*, 2117–2140.
- [2]. Akinlo, A. E. (2012). Profitability And Competitiveness Of The Nigerian Manufacturing Sector. *Journal Of African Business*, 1–12.
- [3]. Assumani, N. (2022). Libéralisation Du Marché Des Assurances En République Démocratique Du Congo : Enjeux Et Perspectives Pour La SONAS. Université De Kinshasa.
- [4]. Barney, J. (1991). *Théorie Des Ressources Et Avantage Concurrentiel*.
- [5]. Barney, J. B. (2011). *Gaining And Sustaining Competitive Advantage* (4<sup>e</sup> Ed.). Pearson Education.
- [6]. Berger, P. G. (1995). Diversification's Effect On Firm Value. *Journal Of Financial Economics*, 39–65.
- [7]. Biddle, G. C. (2009). How Does Financial Reporting Quality Relate To Investment Efficiency. *Journal Of Accounting And Economics*, 112–131.
- [8]. Bosman, T. &. (1992). Efficiency, Productivity And Frontier Techniques. *European Journal Of Operational Research*, 1–13.
- [9]. Bouaouaja, E. (2003). Efficiency Of Insurance Companies: A DEA Approach. *Journal Of Risk And Insurance*, 389–405.
- [10]. Charnes, A. C. (1978). Measuring The Efficiency Of Decision Making Units. *European Journal Of Operational Research*, 429–444.
- [11]. Feinberg, R. M. (1985). Sales-At-Risk: A Test Of The Mutual Forbearance Theory Of Conglomerate Behavior. *Journal Of Business*, 225–241.
- [12]. Global, M. (2010). Why Capital Productivity Matters.
- [13]. Hughes, K. &. (1993). Dynamique Concurrentielle Et Performance Sectorielle.
- [14]. Hughes, K. &. (1993). The Dynamics Of Competitiveness. *Oxford Review Of Economic Policy*, 58–71.
- [15]. Khonda Reger, R. D. (1992). Competitive Rivalry, Deregulation And Strategic Behavior. *Strategic Management Journal*, 51–67.
- [16]. Kouadio, K. A. (2018). Allocation Budgétaire Stratégique Et Compétitivité Des Entreprises Publiques En Afrique Subsaharienne. *Revue Africaine De Management*, 45–67.
- [17]. Lawrence, P. R. (1969). *Organization And Environment: Managing Differentiation And Integration*. Boston: Harvard Business School Press.
- [18]. Makoso, M. (1999). Les Préalables Et Les Implications De La Libéralisation Du Marché Des Assurances En République Démocratique Du Congo. Université De Kinshasa.
- [19]. Meimand, M. K. (2002). Productivity Analysis Of Insurance Companies Using DEA. *Iranian Economic Review*, 45–66.
- [20]. Mulumba-Kenga, M. (2011). Assurances Et Développement Economique En République Démocratique Du Congo : Analyse Econométrique Et Propositions De Modèles Organisationnels. Université De Kinshasa.
- [21]. Outreville, J.-F. (2013). Développement Et Performance Du Secteur Des Assurances Dans Les Economies Emergentes.
- [22]. Porter, M. (1985). *Compétitivité Et Choix Stratégiques*.
- [23]. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- [24]. Saad, N. M. (2006). Measuring Efficiency Of Insurance Companies Using Data Envelopment Analysis. *Review Of Islamic Economics*, 5–26.
- [25]. Singal, V. (1993). Impact Of Deregulation On Multimarket Contact And Performance. *The RAND Journal Of Economics*, 20–536.
- [26]. Talbi, Y. (2020). L'efficience Des Compagnies D'assurance : Approches Méthodologiques Et Applications Empiriques. Université De Tunis.
- [27]. Teece, D. J. (1997). Dynamic Capabilities And Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 509–533.
- [28]. Teece, D. P. (1997). Capacités Dynamiques Et Adaptation Stratégique.
- [29]. Vassiloglou, M. &. (1990). A Study Of The Relative Efficiency Of Bank Branches: An Application Of Data Envelopment Analysis. *Journal Of The Operational Research Society*, 591–597.