

# Quel Modèle pour une Gestion Efficace de la Zakat ?

Rajae Rouijel<sup>#1</sup>, Abdenbi El Marzouki<sup>\*2</sup>

<sup>#</sup> Centre des Etudes Doctorales en Droit et Economie, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Agdal  
Avenue des Nations-Unies, Agdal, Rabat, Maroc

<sup>1</sup> rajae.rouijel91@gmail.com

<sup>\*</sup> Centre des Etudes Doctorales en Droit et Economie, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Agdal  
Avenue des Nations-Unies, Agdal, Rabat, Maroc

<sup>2</sup> elmarzouki.a@gmail.com

**Résumé** — La zakat, en tant que troisième pilier de l'islam, prévaut en tant que droit des pauvres dans l'argent des riches. De par son fondement, elle se veut un véritable système de sécurité sociale visant à asseoir les bases d'une économie juste bénéficiant l'ensemble des citoyens et favorisant la répartition équitable des richesses. Depuis son établissement le deuxième an de l'hégire à Médine, l'administration de la zakat fut initialement gérée par le Prophète Mohammed (Que la Paix et le Salut soient sur Lui) puis par les quatre Califes pour demeurer par la suite la responsabilité des chefs d'Etats musulmans. L'application historique de la zakat révèle dans quelle mesure cette institution occupe une place centrale dans la mise en place de la justice sociale, en l'occurrence l'expérience du chef d'Etat musulman Omar Abdul Aziz, qui a démontré que la bonne gestion de l'institution zakat et la conformité aux préceptes de la charia concourent à l'élimination de la pauvreté. Au bout de trois ans, ce chef d'Etat musulman, dont le dévouement l'a porté au rang des quatre Califes, a réussi grâce à des réformes structurelles à augmenter le rendement fiscal du système zakataire et à éradiquer la pauvreté de son empire. Dans les sociétés musulmanes actuelles, l'application de la zakat diffère selon les lois mises en place et l'engagement des Etats dans la mise en œuvre de cette obligation religieuse. Si dans certains pays, la gestion des affaires de la zakat s'inscrit parmi les fonctions de l'Etat et son recouvrement est soit obligatoire ou volontaire, dans d'autres pays, l'Etat n'intervient point et l'accomplissement de ce devoir religieux demeure l'acte volontaire des citoyens pieux. Par ailleurs, à la lumière des expériences actuelles de l'institution zakat, peut-on avancer que ces modèles ont atteint leurs objectifs en termes de réduction de pauvreté ? Quels sont les principaux enseignements tirés de ces expériences pour développer un modèle efficace de gestion de la zakat ? Partant d'une analyse des systèmes de zakat dans trois pays en l'occurrence, Pakistan, Malaisie et Indonésie, le présent papier tentera d'extraire de ces expériences les principales clés de réussite de la gestion de la zakat et de construire un modèle type pour assurer une gestion efficace et efficiente de cette institution.

**Mots clés** — Zakat – Efficacité – Pakistan – Malaisie – Indonésie

## I. INTRODUCTION

La zakat, 3ème pilier de l'islam renvoie à plusieurs significations. Dans son sens linguistique, cette charité religieuse désigne la bénédiction, la croissance, le développement, la pureté et la propreté [1]. Techniquement, elle est définie comme étant une portion légale prélevée de la propriété du musulman pour être remise aux pauvres [2]. Elle correspond ainsi, en terminologie, à un prélèvement précis sur

un argent déterminé. En terme religieux, la zakat est le troisième pilier de l'islam et un acte obligatoire pour tous les musulmans. En effet, le caractère obligatoire de la zakat est prescrit au niveau du Coran et de la Sounnah qui constituent sa référence religieuse. Mentionnée 30 fois au niveau du coran, dont 27 fois associée à la prière, elle se confirme ainsi comme une autre manière de prier. Par ailleurs, au-delà de son insertion dans la rubrique des cultes à côté de son homologue la prière, la zakat occupe une place centrale dans le système financier et social islamique. Elle se veut un instrument vital de l'instauration de la justice sociale et est considérée comme un complément des institutions financières et une part intégrante du système économique islamique [3].

L'institutionnalisation de la zakat a commencé durant la période du Prophète (Que la Paix et le Salut soient sur Lui) et s'est traduite par une administration zakat (ou Baitu al mal) qui était chargée de la collecte et de la distribution des fonds collectés [2]. Après le décès du Prophète (Que la Paix et le Salut soient sur Lui), les califes qui se sont succédés ont maintenu également la bonne gestion de l'administration zakat spécialement le règne de Omar Ibn al Khattab, dont la planification économique a permis de générer de grands revenus dans les territoires nouvellement acquis [2]. L'expérience du chef d'Etat musulman Omar Ibn al Aziz fut également exemplaire en termes de contribution effective de l'instrument zakat à l'éradication de la pauvreté. Dans nos sociétés actuelles, la pratique de la zakat diffère sensiblement entre les pays musulmans. En effet, [4] a identifié trois modèles de régulation de la zakat : modèle compréhensif (système de zakat obligatoire avec régulation), modèle partiel (système de zakat volontaire avec régulation) et le modèle séculier (système de zakat volontaire sans régulation). Entre les différents modèles de gestion, on pourrait s'interroger sur la configuration optimale qui permettrait de construire un modèle type de gestion efficace et efficiente de la zakat. En se basant, dans un premier lieu, sur une revue de littérature des principales études réalisées sur les systèmes zakat dans trois pays (Pakistan, Malaisie et Indonésie), et dans un deuxième lieu, sur une analyse descriptive de l'impact de la zakat collectée sur le seuil de pauvreté dans ces dits pays, le présent article tentera dans un troisième lieu, de dresser les bases d'un modèle type de gestion de la zakat.

## II. REVUE DE LITTERATURE

Cette première partie se veut de présenter la configuration organisationnelle et structurelle de l'institution zakat dans trois pays ainsi que les principaux facteurs de performance de ces institutions et les points d'amélioration dégagés par les études réalisées par les auteurs qui se sont intéressés à la thématique de l'institution zakat.

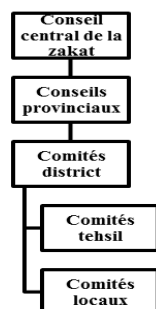
### A. Structure organisationnelle des systèmes de gestion zakat

#### 1) Pakistan

Le Pakistan a introduit le système de zakat par son insertion au niveau du 31ème chapitre de sa constitution et par la promulgation de l'ordonnance relative à la zakat et au ushur<sup>1</sup> respectivement en 1980 et 1983 [5]. Ce décret, établi par le ministère des finances, précise les principes de collecte et de distribution de zakat et du ushur selon les principes de la charia [6]. En effet, le décret sur la zakat et l'ushur a combiné des éléments de l'institution traditionnelle islamique et du système moderne public. Son impératif moral est basé sur le Coran et la charia [7].

De par son fondement légal, la zakat est obligatoire pour tous les musulmans pakistanais détenteurs de nissab<sup>2</sup>, aussi bien les personnes physiques, les personnes morales, les autorités gouvernementales, les projets économiques, les caisses de zakat et du waqf caritatifs, les écoles religieuses et les mosquées. Toutefois, sont exemptées du paiement de la zakat, les personnes non résidentes et non musulmanes ainsi que toute personne estimant que le montant de zakat prélevé n'est pas conforme à ses croyances et au rite qu'elle suit sous réserve de présenter une attestation prouvant cette appartenance [8].

Le système de zakat au Pakistan est organisé en unités administratives par région. Il est structuré autour de cinq comités chargés de la collecte et de la distribution de la zakat. La configuration administrative de la zakat au Pakistan est organisée en cinq niveaux :



#### 2) Malaisie

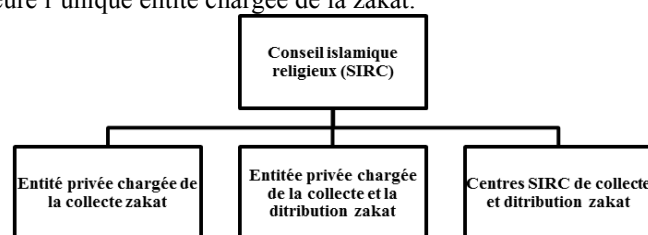
Le système de zakat en Malaisie est établi depuis plus de 70 ans. De par sa spécificité territoriale et sa structure hautement fédérale, la Malaisie ne dispose pas d'une loi nationale sur la zakat mais plutôt de lois distinctes pour chaque province. La zakat est de ce fait, de par la loi, obligatoire dans toutes les provinces [9].

<sup>1</sup> Le ushur correspond à la zakat sur la richesse agricole

<sup>2</sup> Seuil minimum de richesse éligible au paiement de la zakat

L'administration de la zakat en Malaisie est gérée par les Etats à travers leurs conseils islamiques religieux (SIRCs) dénommés « Majlis Agama Islam Negeri ». Elle relève de la compétence de l'Etat respectif ou de la prérogative de son souverain (sultan). La seule exception est le territoire fédéral, où la loi et l'administration de la zakat sont régies par le gouvernement fédéral [10]. Dans ce cas, le rôle du gouvernement fédéral se limite à la coordination des affaires de la zakat entre les Etats sans qu'il intervienne dans ses aspects religieux. L'ultime pouvoir demeure chez le gouvernement de chaque Etat par l'intermédiaire de son conseil religieux (SIRC). Chaque Etat a ses propres centres de zakat qui opèrent en fonction des fatwas et avis de son conseil religieux et sa propre loi de zakat qui détermine les règles en matière de collection, de distribution ainsi que les aspects administratifs et exécutifs [11]. En effet, la Malaisie a sa propre approche en termes de gestion de la zakat puisque chaque Etat dispose des prérogatives et de l'autorité de produire sa propre loi zakat sous la supervision des conseils islamiques religieux [4]. Mohd (1998) comme cité par [10], explique qu'étant donné que les lois diffèrent d'un Etat à un autre, les règles régissant la zakat, la structure de collecte et de distribution, les richesses et actifs éligibles au prélèvement de cette obligation ainsi que les sanctions diffèrent d'un Etat à l'autre.

Il est à noter qu'à partir de 1991, le concept de privatisation fut introduit dans les institutions zakat en Malaisie. La première expérience fut réalisée par le conseil islamique du territoire fédéral Kuala Lumpur (Pusat Pungutan Zakat Wilayah Persekutuan) et fut suivie par d'autres Etats. Toutefois, [12] précisent que si certains Etats (Selangor, Pulau Pinang et Sarawak) ont procédé à la privatisation de la collecte et la distribution de la zakat, d'autres Etats ont privatisé uniquement le processus de collecte (le territoire fédéral de Kuala Lumpur, Negeri Sembilan, Melaka et Pahang) alors que pour les Etats restants, le conseil islamique religieux demeure l'unique entité chargée de la zakat.

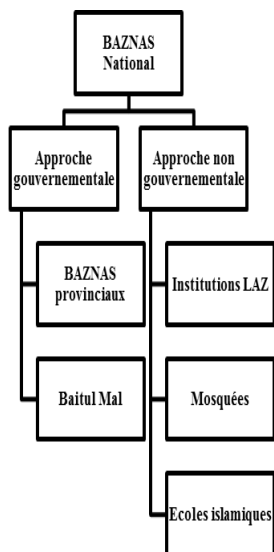


#### 3) Indonésie

L'Indonésie représente le modèle structuré de la zakat volontaire. La référence [4] décrit le système de zakat en Indonésie comme étant un modèle partiel caractérisé par le volontariat dans le paiement de la zakat et l'existence d'une loi zakat. Celle-ci est instaurée plus dans un souci de régulation que dans une perspective de collecte obligatoire de zakat.

Historiquement, la zakat était versée de façon volontaire par les individus aux pauvres sans interférence avec le gouvernement. Ainsi, aucun organisme n'était formé pour se charger de la collecte et de la distribution de la zakat. Cet acte

religieux était ainsi exercé par les croyants qui soit déléguaient la distribution des fonds aux imams des mosquées ou bien la donnaient directement aux personnes qu'ils jugeaient éligibles. Depuis l'établissement de la loi sur la zakat (Act N°38) en 1999 par le gouvernement, sa gestion est devenue plus systématique et professionnelle [1]. La loi stipule que le gouvernement organise la zakat de par son organisme BAZ et autorise l'organisation de cette charité obligatoire par la communauté à travers diverses institutions. Ainsi, bien que le paiement de la zakat par les citoyens soit volontaire [9], le système de gestion de cette aumône légale est géré selon une approche gouvernementale et non gouvernementale. L'approche gouvernementale consiste en Badan Amil Zakah (BAZ) et Baitul Mal, tandis que l'approche non gouvernementale se compose de Lembaga Amil Zakah (LAZ) (tel que Dhuafa Wallet et Zakah Home), les mosquées, l'Islamic Boarding School (pesantren) et la zakat individuelle [1]. Plus de 421 institutions de zakat ont été établies. Elles se composent d'un BAZ national, 33 BAZ au niveau provincial, plus de 300 BAZ au niveau des districts, 18 LAZ nationaux et plus de 70 LAZ au niveau provincial. En guise de coordination des actions des différentes instances impliquées dans le processus de collecte et de distribution de la zakat, l'Indonésie a promulgué la loi n ° 23/2011 sur la gestion de la Zakat comme base de fonctionnement de cette institution. Le Conseil national de Zakat (BAZNAS) a reçu le mandat de gérer l'ensemble du système de zakat et de coordonner toutes les institutions dans le pays [4].



**B. Performance des systèmes de gestion zakat**

Etudes réalisées	Points de performance	Points d'amélioration
<b>Pakistan</b>		
[7]	Coûts administratifs réduits et stabilité du prélèvement zakat sur les actifs financiers induits par le système	Lenteur des délais de distribution des allocations ; Bureaucratie des procédures ;

	de retenue à la source	Politique de ciblage des bénéficiaires est défaillante ; Accès limité aux fonds zakat
[13]	<p>Implication des écoles charaiques dans les opérations zakat ;</p> <p>Implication des imams des mosquées dans la constitution des tables rondes du conseil central et des conseils provinciaux ;</p> <p>Présence des oulémas et la prise en considération des opinions du conseil de l'idéologie islamique sont des facteurs qui renforcent la confiance des contribuables ;</p> <p>Minimisation des coûts administratifs à hauteur de 10% des fonds collectés ;</p> <p>Instauration d'un système d'inspection des activités des conseils et comités ;</p> <p>Informatisation de toutes les données relatives à la collecte et la distribution de zakat</p> <p>Tous les fonds zakat gérés au niveau central, provincial et local doivent faire l'objet d'un audit certifié (obligation légale)</p> <p>Versement de fonds via des chèques barrés</p>	<p>Exemption des musulmans adeptes d'un rite différent de celui de l'Etat ce qui engendre un risque d'évasion fiscale ;</p> <p>Absence d'imams dans les équipes des comités districts, tehsil et locaux ;</p> <p>Absence d'offices administratifs rattachés aux comités districts, tehsil et locaux chargés des affaires administratives</p> <p>Absence de la planification stratégique et l'élaboration de plans d'action traduisant la vision de l'institution</p>
<b>Malaisie</b>		
[9]	La Malaisie figure parmi les pays affichant les taux les plus élevés en termes de croissance de la zakat ;	Avantages fiscaux aux contribuables pour le paiement de la zakat : déduction de la zakat de l'impôt dû pour les



		de leur reporting financier ; Absence du recours à l'audit externe pour la certification de l'information financière ; Absence de formation qualifiée des managers zakat ;
[20]		Faible niveau de sensibilisation des contribuables par rapport à la zakat (55%)

### III. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La méthodologie appliquée à cette recherche est une approche quantitative visant à déterminer la relation existante entre la zakat collectée et le seuil de pauvreté dans les trois pays objet de notre étude. Le modèle utilisé est le modèle de régression linéaire simple et les données ont été analysées via le logiciel R.

Les variables retenues pour le modèle sont :

- Variable explicative : montant de la zakat collectée
- Variable à expliquer : seuil de pauvreté à 1.9\$/jour (en % de la population)

Les hypothèses du modèle de régression linéaire sont :

- Hypothèse 1: il existe une corrélation négative entre le seuil de pauvreté et la zakat collectée
- Hypothèse 0 : il n'existe pas une corrélation entre le seuil de pauvreté et la zakat collectée

L'hypothèse de base retenue est H1 ce qui signifie qu'il existe une relation linéaire négative entre les deux variables de recherche. En effet, étant donné que l'objectif ultime de l'instrument zakat est de lutter contre la pauvreté, les résultats espérés de la collecte de la zakat au fil des années est de parvenir à réduire le nombre et le pourcentage des personnes vivant dans l'extrême pauvreté.

Les données collectées correspondant aux variables étudiées sont issues, d'une part, du rapport des institutions zakat, du rapport de la finance sociale islamique publié par l'IRTI pour la zakat collectée et d'autre part, de la base de données de la banque mondiale concernant l'indicateur de pauvreté. La période étudiée s'étale de 2002 à 2016.

Toutefois, il convient de préciser qu'il n'est pas évident d'identifier le montant de la zakat collectée pour lesdits pays, objet de l'étude, pour tout l'intervalle de temps retenu. L'étude a été ainsi réalisée avec les données disponibles pour chaque modèle de zakat.

### IV. RESULTATS

Une représentation graphique du seuil de pauvreté à 1.9\$/jour (en % de la population) par rapport à la zakat collectée (en million de \$) au niveau du logiciel R pour les

données disponibles nous a permis de dégager les nuages de points ci-dessous.

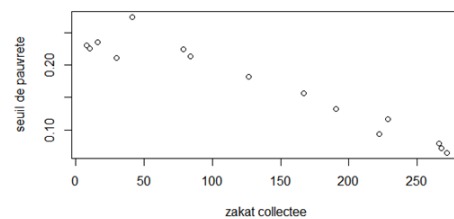


Fig. 1 Représentation du seuil de pauvreté à 1.9\$/jour (en % de la population) par rapport à la zakat collectée (en millions USD) en Indonésie

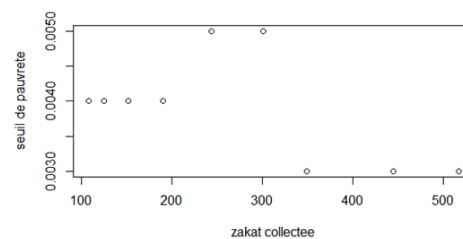


Fig. 2 Représentation du seuil de pauvreté à 1.9\$/jour (en % de la population) par rapport à la zakat collectée (en millions USD) en Malaisie

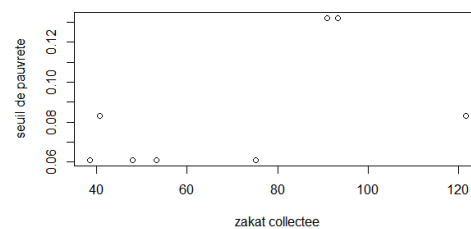


Fig. 3 Représentation du seuil de pauvreté à 1.9\$/jour (en % de la population) par rapport à la zakat collectée en Pakistan

Pour le cas de l'Indonésie, on peut remarquer une relation relativement linéaire entre les deux variables pour la période étudiée (2002-2016). En effet, le seuil de pauvreté tend à décroître au fil des années avec l'augmentation de l'assiette de la zakat collectée. Ce constat ne peut toutefois être avancé pour les cas de la Malaisie et du Pakistan qui n'affichent pas une relation linéaire entre les deux variables. Par ailleurs, il convient de signaler, que pour le cas de la Malaisie, l'information concernant le seuil de pauvreté n'est pas disponible pour toute la période étudiée (2003-2011) ce qui peut biaiser relativement les résultats de la représentation graphique. La même contrainte concerne également le cas du Pakistan dont les seuils de pauvreté ne sont pas disponibles pour tout l'intervalle retenu (2008-2016). Il est à noter par ailleurs que le seuil de pauvreté de la Malaisie demeure très faible (en moyenne 0.4%) alors que l'Indonésie affiche un seuil assez élevé (16%) et le Pakistan affiche un seuil moyen de 8%.

Le calcul des coefficients de corrélation a permis d'affirmer le constat précédent. L'Indonésie affiche un coefficient de l'ordre de -0.9607415 ce qui traduit une corrélation négative forte entre les variables. Par opposition, la Malaisie et le Pakistan affichent des coefficients de corrélation moyens de l'ordre de -0.5492443 et 0.5535758 respectivement ce qui ne conforte pas l'hypothèse de base et ne permet pas de trancher en l'existence ou non d'une relation linéaire entre le seuil de pauvreté et la zakat collectée.

De cette analyse, il paraît que le modèle de l'Indonésie représente le seul modèle qui affirme notre hypothèse H1 de l'existence d'une corrélation négative entre la zakat collectée et le seuil de pauvreté à 1.9\$/jour. Cela revient à conclure que la zakat peut jouer un rôle crucial dans la lutte contre la pauvreté et la réduction considérable du nombre des personnes vulnérables vivant dans l'extrême pauvreté.

En se basant sur les travaux des auteurs [21] on peut considérer la variable relative au montant collecté de la zakat comme indicateur de mesure de la performance de l'institution zakat.

TABLE I

PERFORMANCE DE LA COLLECTE ZAKAT AU NIVEAU DES TROIS PAYS (EN MILLIONS USD)

variable	Obs	Median	Mean	Min	Max
Indonésie	15	126.868	133.89	7.646	271.67
Malaisie	14	243.8	270	107.5	517.2
Pakistan	8	64.23	70.18	38.47	121.55

En termes de collecte de la zakat, la Malaisie affiche la plus haute performance avec une collecte maximale de zakat atteignant 517 Millions d'USD. Elle est suivie par l'Indonésie avec une performance deux fois plus inférieure et enfin on retrouve le Pakistan en dernière position avec une collecte moins conséquente (en moyenne de 70 Millions d'USD).

Toutefois, afin de relativiser l'ordre de performance de ces trois pays en termes de capacités de collecte de fonds zakat, il convient d'utiliser le ratio du montant total des revenus zakat par rapport au PIB, et ce pour les trois pays pour les observations retenues. Les résultats du calcul du ratio moyen ont permis d'affirmer le positionnement de la Malaisie avec une collecte de zakat représentant 0.13% du PIB. Le total des fonds zakat en Pakistan représente quant à lui 0.03% du PIB alors que l'Indonésie affiche le plus faible ratio moyen de 0.018%.

#### V. PROPOSITION DU MODELE TYPE DE GESTION DE LA ZAKAT

La revue de littérature et les résultats de l'analyse des données quantitatives évoquent un ensemble d'enseignements. En dépit des efforts remarquables déployés par les trois pays, la collecte de la zakat demeure à des niveaux très faibles par rapport au PIB. Hormis l'Indonésie qui permet d'affirmer l'hypothèse H1, il n'est pas également évident de se prononcer sur la véritable relation de corrélation entre la zakat et le seuil de pauvreté en Malaisie et en Pakistan. Quant à la performance mesurée en termes de collecte de la zakat, la

Malaisie demeure le pays qui affiche les hauts niveaux de revenus. Le choix du modèle type de gestion de la zakat sur la base des expériences citées dans ce document s'avère délicat étant donné les résultats mitigés de l'étude. Il ne faut pas également négliger la spécificité territoriale de chaque pays et les orientations politiques qui impactent sensiblement le choix de la structure et de l'organisation des affaires zakat dans chaque pays. De ce fait, on va essayer dans cette partie, de dresser un modèle type en combinant les avantages des trois modèles. Le modèle du Pakistan présente une structure hiérarchique remarquable qui peut constituer une référence pour tout pays désirant instaurer une telle structure de gestion de la zakat. Par ailleurs, les modèles de l'Indonésie et de la Malaisie ont permis d'atteindre des performances louables en termes de collecte de la zakat. En s'inspirant de la première configuration, on pourrait suggérer dans un premier temps un modèle de zakat volontaire avec la présence d'une loi qui cadre l'assiette et les modalités de prélèvement de cet impôt social. Le choix du caractère volontaire du versement de la zakat se veut dans une première étape d'initier les citoyens d'une communauté au versement de leur obligation religieuse à une entité distincte par opposition à la zakat individuelle. Elle vise ainsi à gagner la confiance des contribuables à la lumière de l'expérience de l'Indonésie qui a pu au fil des années décroître sa population pauvre grâce à sa zakat versée volontairement. Quant au cadre juridique adapté à cette configuration, on peut proposer une structure semi-publique afin de bénéficier aussi bien de l'intervention de l'Etat pour assurer la conservation et la protection des deniers de la zakat que de l'expertise des entités privées en termes de promotion et de gestion performante des activités de zakat. Ainsi, on va dans ce qui suit énumérer les principales étapes qui retracent la constitution de la structure proposée :

#### *Etape 1: Promulgation d'une loi nationale sur la zakat*

La loi sur la zakat représente un impératif pour arrêter tous les attributs relatifs à la zakat notamment en termes de principes de collecte et de distribution. En effet, il s'agit de déterminer le périmètre d'imposition à savoir les actifs et les richesses sujettes au prélèvement zakat, les taux qui leur sont appliqués ainsi que les catégories éligibles à recevoir ladite charité.

#### *Etape 2 : Constitution d'un conseil national de supervision de la zakat*

La création d'un conseil national de supervision s'avère primordiale pour assurer la gestion stratégique des affaires de la zakat. On suggère que cet organe soit une entité publique autonome s'inscrivant dans la politique sociale de l'Etat en question. Son rôle serait de réaliser la planification stratégique de l'activité zakat, arrêter les objectifs stratégiques nationaux en terme de collecte et d'attribution de la zakat. Ceci suppose une définition claire de la vision et de la mission de la structure zakat. Cet organe central devrait également assurer la coordination et le suivi des activités de toutes les entités impliquées dans le processus. Dans cette perspective, un

reporting mensuel devrait être adressé audit conseil retraçant l'ensemble des actions réalisées. Ainsi, sur la base des informations remontées, le conseil devrait être en mesure de réaliser un reporting consolidé, traduisant fidèlement les activités de collecte et de distribution de zakat effectuées pour une période donnée, et de le publier afin d'assurer la transparence et de maintenir la confiance du public. Il convient également de veiller à impliquer les oulémas et imams des mosquées dans la constitution de cet organe afin qu'ils assurent le bon respect des préceptes de la charia.

### *Etape 3 : Création d'entités régionales*

Les entités régionales sont des organes placés sous la supervision du conseil national et peuvent être chargées de gérer les affaires de la zakat de leur périmètre d'intervention. Leur mission serait de mettre en place les plans d'action indispensables à la réalisation des objectifs stratégiques et veiller à leur mise en œuvre. Chaque entité serait responsable d'un réseau d'agences locales chargées de la collecte et de la distribution de la zakat. Elles s'octroient la mission de définir la politique de collecte et de distribution au niveau de la région et ce en termes de moyens de paiement de la zakat et de nature d'allocations zakat conformément aux besoins et à la spécificité de la région.

L'entité régionale sera également responsable des affaires administratives relatives à ces opérations en termes de tenue de la comptabilité et de préparation des reporting financiers mensuels à communiquer à l'instance centrale. En fonction des informations remontées des agences locales concernant les contribuables versant la zakat et les bénéficiaires la recevant, chaque entité devrait consolider ses données dans une base de données régionale. Celle-ci devrait servir d'input afin de réaliser des cartes régionales de pauvreté. Ces cartes serviront ainsi à mieux identifier les personnes dans le besoin afin de faciliter la politique de ciblage des bénéficiaires et de suivi de leur évolution. Concrètement, l'entité régionale devrait constituer une équipe monitoring dont le rôle serait d'assurer un suivi régulier des bénéficiaires de la zakat. Cette équipe devra ainsi travailler en étroite collaboration avec les équipes des agences locales qui sont en contact direct avec les clients de la structure zakat.

### *Etape 4 : Création d'agences locales*

Les agences locales constituent le niveau inférieur de la pyramide de la structure zakat mais jouent un rôle fondamental en tant qu'ossature de ce système. En effet, les agences locales seront chargées de la collecte et de la distribution de la zakat et par conséquent seront en contact direct avec les clients et les actionnaires de la structure zakat. Placées sous la supervision de l'entité régionale à laquelle elles sont rattachées, elles seront responsables des activités principales de collecte et de distribution de la zakat. Au même titre que l'expérience de Malaisie, on suggère que ces agences soient des sociétés privées afin de bénéficier de l'expertise du secteur privé en termes de ressources humaines qualifiées et de systèmes d'information développés afin d'assurer une

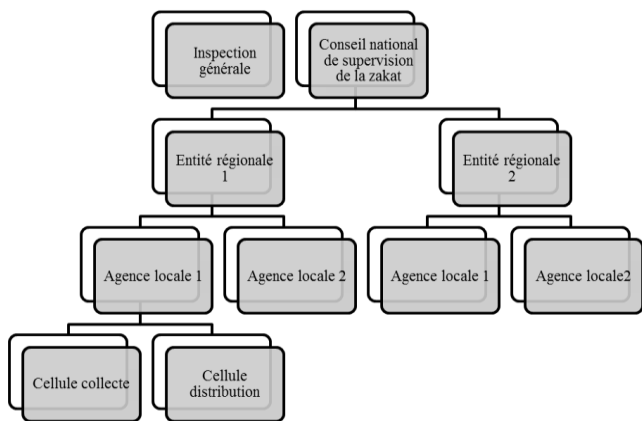
performance meilleure des actions de collecte et de distribution. Par ailleurs, chaque agence devrait être scindée en deux cellules distinctes.

La cellule collecte est chargée de la réception de la zakat versée par les contribuables et ce en fonction du moyen de paiement mis en place par l'entité régionale. De par la nature de sa fonction, elle se doit de mettre en place un plan d'actions afin d'optimiser au maximum les fonds collectés. Ceci peut se traduire par des campagnes de sensibilisation au public afin d'inciter l'ensemble de la communauté à verser leur zakat aux agences locales et également une assistance aux personnes pour le calcul de leur zakat due. Ceci implique la présence d'oulémas ou d'imams de mosquées dans la constitution de l'équipe de l'agence locale afin de traiter les questions religieuses relatives à la zakat et renforcer la crédibilité de l'agence et la confiance des contribuables.

La cellule distribution est quant à elle chargée de la distribution des fonds collectés aux bénéficiaires. Cette entité est le cœur de la structure zakat puisqu'elle est en confrontation directe avec les destinataires finaux de cette charité religieuse. Elle se doit de mettre en place un plan d'actions visant à dresser la liste des personnes vulnérables et dans le besoin qui s'avèrent éligibles à recevoir les fonds. La mission peut paraître délicate, toutefois, en se limitant à son périmètre d'intervention, chaque agence devrait pouvoir y parvenir au travers d'enquêtes auprès des ménages et d'exploitation des statistiques nationales de pauvreté. L'équipe chargée de la prospection des bénéficiaires peut également recourir à la publicité afin d'inciter les personnes répondant au critère de vulnérabilité à se présenter eux-mêmes pour recevoir ladite offrande. La première liste des bénéficiaires constituée servira de base pour alimenter la carte de pauvreté de l'entité régionale. Il est à signaler que les missions des deux cellules doivent se succéder et ne doivent pas être séparées dans le temps. Cela revient à dire que la collecte d'un exercice donné, ce qui équivaut à une année lunaire, devrait être distribuée sans retard afin de faire bénéficier la population cible dans les meilleurs délais. C'est ainsi que les plannings d'intervention des deux cellules devraient être préparés en conjointe collaboration.

La structure proposée ci-dessus représente une structure centralisée notamment à travers l'existence du conseil national de supervision. Toutefois, il est primordial de mentionner que les entités régionales, bien qu'elles soient placées sous l'autorité de cet organe central, disposent d'une marge de manœuvre et d'une autonomie pour mettre en place les actions appropriées à leur région. Il convient également de préciser que dans le modèle suggéré, la collecte et la distribution de la zakat se font par le bas niveau de la structure étant donné qu'il s'agit de l'organe qui est en étroite liaison avec les bénéficiaires et par conséquent dispose de l'information brute et fiable concernant les besoins de ladite région.

Le modèle proposé pour la gestion de la zakat peut ainsi être schématisé comme suit :



La cellule « Inspection générale » est ajoutée à la structure hiérarchique proposée afin de permettre au conseil national de supervision de mieux piloter l'activité et mieux superviser l'ensemble des entités impliquées dans le processus. Cette cellule autonome, placée sous l'autorité directe du conseil, sera ainsi chargée de mener des missions d'inspection au niveau des entités et agences afin de vérifier la bonne conduite des opérations et veiller à la protection des fonds collectés contre tout risque de fraude ou de mal utilisation.

## VI. CONCLUSION

L'institution zakat, au-delà de son caractère religieux, occupe une place centrale dans le système économique islamique. Plusieurs Etats musulmans ont déployés des efforts considérables en termes d'institutionnalisation de cette charité traduisant ainsi leur volonté d'insérer cet instrument au cœur de leur politique sociale de lutte contre la pauvreté. L'évolution historique de la mobilisation de la zakat traduit une performance remarquable dans plusieurs pays notamment les trois pays, objet de notre papier. En effet, l'Indonésie affiche une évolution de 32 fois pour les 10 dernières décennies, le Pakistan une évolution de 40% et la Malaisie accuse une évolution de 27 fois pour les 20 dernières décennies<sup>3</sup>. Par ailleurs, nonobstant les performances réelles en termes de collecte de zakat, plusieurs points d'amélioration sont toujours d'actualité qui altèrent l'efficacité et l'efficience de la gestion de la zakat dans lesdits pays. Suite à l'analyse quantitative des données relatives à la zakat pour les trois pays, les résultats ont démontré que seul le modèle de l'Indonésie affirme l'hypothèse d'une relation linéaire négative entre la zakat collectée et le seuil de pauvreté. Par ailleurs, l'analyse descriptive des données a démontré que la Malaisie représente le pays qui affiche la collecte la plus importante de zakat en termes numéraire et en pourcentage du PIB. Ainsi, vu les résultats mitigés de l'approche quantitative, le présent papier suggère en dernière partie un modèle de gestion représentant une combinaison des trois modèles étudiés dressant ainsi les étapes de constitution d'une institution zakat.

## REFERENCES

- [1] M. Dwi Sari, Z. Bahari, et Z. Hamat, « Review on Indonesian zakah management and obstacles », *Soc. Sci.*, vol. 2, n° 2, p. 76-89, 2013.
- [2] A. Hidayati et A. Tohirin, « Management of zakah : centralised vs decentralised approach », in *Zakat and waqf economy*, Bangi, 2010, p. 351-374.
- [3] N. Abd. Wahab et A. R. Abdul Rahman, « A framework to analyse the efficiency and governance of zakat institutions », *Journal of Islamic Accounting and Business Research Vol. 2 No. 1*, p. 43-62, 2011.
- [4] I. S. Beik, « Towards International Standardization of Zakat System », présenté à The Fiqh Zakat International Conference organized by the World Zakat Forum, Pusat Pungutan Zakat, Kuala Lumpur, Malaysia, 2015.
- [5] F. Mohammad et M. Anwar, « Prospects of poverty eradication through the existing zakat system in Pakistan », *Pak. Dev. Rev.*, vol. 30, n° 4, p. 1119-1129, 1991.
- [6] K. Nazir, « Zakat and ushr system in Pakistan », *Islam. Stud.*, vol. 35, n° 3, p. 333-343, 1996.
- [7] I. A. Toor et A. Nasar, « Zakat as a social safety net: exploring the impact on household welfare in Pakistan », *Pak. Econ. Soc. Rev.*, vol. 42, n° 1&2 (2004), p. 87-102, 2004.
- [8] Y. El Kettani, *Comment l'islam a surmonté le problème de la pauvreté ? L'instrument zakat comme modèle*, Ocadh. Rabat, 2003.
- [9] M. Oubaidullah, « An Investigation into Goodness of Zakat Laws: A global comparaison », *IRTI Policy Pap. Ser.*, n° PP/2017/04, 2017.
- [10] N. Binti Mustapha, « Zakat disbursement efficiency - comparison study for zakat institutions in Malaysia », Kulliyyah of Economics and Management Sciences International Islamic University Malaysia, Malaysia, 2007.
- [11] A. B. Nur Barizah, « A Zakat Accounting Standard (ZAS) for Malaysian Companies », *The American Journal of Islamic Social Sciences*, 2007.
- [12] H. Wahid et R. Abdul Kader, « Localization of malaysian zakat distribution : perceptions of amil and zakat recipients », in *Zakat and waqf economy*, Bangi, 2010, p. 462-484.
- [13] M. Akram Khan, « An evaluation of zakah control systems in Pakistan », *Islam. Stud.*, vol. 32, n° 4, p. 413-431, 1993.
- [14] Nur Barizah Abu Bakar & Abdul Rahim Abdul Rahman, « A Comparative Study of Zakah and Modern Taxation », *JKAU Islam. Econ.*, vol. Vol.20, n° No.1, p. pp: 25-40, 2007.
- [15] M. Lubis, N. I. Yacoob, Y. Dahlan, et A. Omar, « Enhancement of zakat distribution management system : case study in Malaysia ». .
- [16] R. A. Raja Ahmad, Amiruddin Othman, Salleh Ahmad Marzuki, Muhammad Sufiyudin, « Assessing the satisfaction level of zakat recipients towards zakat management », *Procedia- Econ. Finance*, vol. 31, n° 140-151, 2015.
- [17] M. S. A. Razimi, A. R. Romle, et M. F. Muamad Erdris, « Zakat management in Malaysia: a review », *American-Eurasian Journal of Scientific Research*, p. 453-457, 2016.
- [18] A. Jaelani, « Zakah management for poverty alleviation in Indonesia and Brunei Darusalam », *Turk. Econ. Rev.*, vol. 3, n° 3, 2016.
- [19] Naz'aina, « The effect of internal control system and amil competence on the financial reporting quality at zakat management institution active member of zakat forum in special capital city region Jakarta and West Java Provinces », *Procedia-social and behavioral sciences*, p. 753-760, 25-nov-2015.
- [20] I. & A. Firmansiyah & Devi, « The implementation strategies of good corporate governance for zakat institutions in Indonesia », *Int. J. Zakat*, vol. 2, n° 2, p. 85-97, 2017.
- [21] R. & N. A. Kasri & I.S. Putri, « Does strategic planning matter in enhancing performance of zakah organization? Some insights from zakah management in Indonésia », *Int. J. Zakat*, vol. 3, n° 1, p. 1-21, 2018.   
<https://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.DDAY>  
<https://islamicmarkets.com/publications/state-bank-of-pakistan-annual-performance-review-fy2015-16>  
Annual performance review state bank of pakistan 2013-2014  
Islamic Social Finance report 2014 IRTI  
Outlook zakat 2017 BAZNAS

<sup>3</sup> Rapport IRTI 2014 sur la finance islamique sociale