

## **L'institution de la Zakat au Soudan : Défis et recommandations**

### **The institution of Zakat in Sudan: Challenges and recommendations**

**EL ALAOUI Ouissam**

PhD student

National School of Business and Management

Hassan first University – Settat- Morocco

Research laboratory in finance, audit and governance of organizations

**ouissam.elalaoui1@gmail.com**

**AMEDJAR Mohamed**

Teacher researcher

National School of Business and Management

Hassan first University – Settat- Morocco

Research laboratory in finance, audit and governance of organizations

**amedjarm@gmail.com**

**Date de soumission :** 07/10/2021

**Date d'acceptation :** 16/11/2021

**Pour citer cet article :**

EL ALAOUI. O et al. «L'institution de la Zakat au Soudan : Défis et recommandations», Revue Internationale du Chercheur «Volume 2 : Numéro 4» pp : 142 - 156

## Résumé

La Zakat est un outil d'aide aux pauvres défavorisés. Cependant, les institutions de la Zakat sont confrontées aux nombreux défis pour atteindre leur objectif socio-économique, c'est-à-dire, une répartition équitable des ressources. L'objectif de cette étude est de mettre en évidence les défis qui entravent l'efficacité managériale dans les institutions de Zakat contemporaines ainsi que d'identifier les moyens pour améliorer l'efficacité managériale. En se concentrant sur le cas du Soudan, de point de vue macroéconomique et managérial, cet article identifie les contraintes auxquelles l'institution de Zakat est confrontée. En utilisant des sources secondaires, ce document a révélé que les inefficacités telles que la collecte et la distribution inefficaces, le manque de coordination et la mauvaise gouvernance sont des obstacles à l'origine de l'inefficacité d'un tel système de gestion de la Zakat au Soudan. En outre, le document suggère que les normes constituent un instrument permettant à l'institution de la Zakat de gérer et d'améliorer son efficacité, ainsi que d'avoir la capacité de guider la Zakat dans la bonne direction.

**Mots-clés :** Défis de Zakat ; Efficacité; Normes; Zakat ; Institutions de la Zakat.

## Abstract

Zakat is a tool to help the disadvantaged poor people. To achieve the socio-economic objective (a fair distribution of wealth), Zakat institutions are faced with several challenges. The objective of this paper is to study the institutions of Zakat to propose recommendations to achieve their managerial efficiencies. Focusing on the case of Sudan, from a macroeconomic and managerial point of view, this paper identifies the constraints facing the Zakat institution. Using secondary sources, this document revealed that inefficiencies such as inefficient collection and distribution, lack of coordination and mismanagement, are obstacles to the ineffectiveness of such a management system of zakat in Sudan. In addition, the document suggests that the standards are an instrument for the institution of Zakat to manage and improve its efficiency, as well as to have the capacity to guide Zakat in the right way.

**Keywords:** Challenges of Zakat; Efficiency; Standards; Zakat; Zakat institutions.

## Introduction

Aujourd'hui, les organisations évoluent dans un environnement commercial en changement rapide. Le monde est également témoin d'une série de changements pour toutes les organisations influencées par la pandémie du COVID-19. Le rôle des organisations caritatives et religieuses devient de plus en plus crucial en ces temps troublés. Les institutions de Zakat sont des organisations à but non lucratif qui collectent et distribuent des aumônes obligatoires (la zakat). Les institutions de la Zakat diffèrent des secteurs privé et public en termes de motivation, de fonctionnement, de sources de financement et de contribution au bien être de l'humanité. Contrairement à d'autres organisations à but non lucratif, les institutions de la Zakat existent pour fournir une protection sociale et créer un capital humain productif dans la société civile en utilisant un prélèvement d'inspiration religieuse collecté auprès des musulmans. La collecte de la Zakat est volontaire dans la plupart des pays et elle est obligatoire dans six pays à majorité musulmane : Malaisie, Pakistan, Libye, Arabie Saoudite, Soudan et Yémen (Abdel Mohsin, 2020). Cet article se concentre principalement sur l'analyse de l'administration de la Zakat au Soudan.

En tant que l'un des cinq piliers de l'Islam, la Zakat joue un rôle important dans la promotion d'une répartition plus équitable des richesses tout en créant un sentiment de solidarité parmi les musulmans. Au Soudan, la Zakat a joué un rôle essentiel dans la réduction de la pauvreté. En tant que principale source d'intervention sociale, elle finance 87% des « interventions sur les filets de sécurité sociale » du gouvernement soudanais, ciblant les ménages pauvres et financièrement vulnérables (Kjellgren et al., 2014). Lancé en tant que paiement volontaire en 1980, la Zakat est obligatoire pour les Soudanais depuis 1984 et le Soudan a des dispositions constitutionnelles pour la gestion du Zakat (Powell, 2010). Bien que le Soudan ait une longue histoire de collecte et de distribution de la Zakat, on sait peu de choses sur l'administration de la Zakat dans ce pays. Il est important d'évaluer l'efficacité et la gouvernance des institutions de la Zakat pour s'assurer que le système financier islamique fonctionne efficacement et atteint les nobles objectifs de l'aumône obligatoire (Wahab et Abdul Rahman, 2011).

Au niveau de la littérature traitant l'efficacité de l'administration de la Zakat, certains chercheurs remettent en question l'impact distributif de la Zakat (Kahf, 1989) tandis que d'autres critiquent l'ambiguïté autour de la gouvernance de la Zakat (Kuran, 2020 ; Wahab et Abdul Rahman, 2011). L'une des nombreuses façons d'améliorer l'efficacité et la gouvernance de la Zakat consiste à développer des normes adéquates. Les normes sont reconnues depuis

longtemps comme un outil efficace pour maintenir les bonnes pratiques. Couramment, elles sont écrites dans un document formel qui combine les meilleures pratiques de l'industrie. Les normes représentent des lignes directrices, des spécifications ou des principes convenus. Les organisations appliquent des normes pour démontrer que leurs opérations et produits répondent aux critères convenus et que leurs pratiques de gouvernance et de comptabilité sont conformes aux normes de l'industrie (Institut britannique de normalisation, 2015). Cependant, peu d'études examinent la gouvernance et les normes des institutions de la Zakat.

Par conséquent, les objectifs de ce document sont doubles : Premièrement, on cherche quels sont les défis qui entravent l'efficacité de la gestion de la Zakat au Soudan ; et deuxièmement, quel est le rôle des normes dans la gestion de la Zakat ?

En mettant l'accent sur les normes et la gouvernance de la Zakat, cet article synthétise les travaux universitaires sur la Zakat, y compris des articles de revues évalués par des pairs, des rapports publiés dans des journaux et des collections de livres édités. Notre travail examine premièrement les défis auxquels sont confrontées les institutions de Zakat à travers le monde et les compare avec l'institution de Zakat au Soudan. Deuxièmement, on expose le contexte macroéconomique, juridique et institutionnel de la zakat au Soudan et troisièmement, on passe en revue l'utilisation des normes et de la gouvernance de la zakat, pour proposer par la suite des recommandations pour le développement d'un cadre des normes de la zakat au Soudan.

### **1. Défis auxquels sont confrontées les institutions de la Zakat :**

De nombreuses recherches théoriques et empiriques ont été menées sur les institutions de la Zakat. Des études antérieures soulignent l'importance d'une collecte et d'une distribution efficaces de la Zakat pour assurer une redistribution équitable et durable des richesses. Shehata (1994), par exemple, a examiné les interprétations jurisprudentielles des lois islamiques concernant les fonds de la Zakat, y compris les critères d'admissibilité pour recevoir la Zakat. Shehata (1994) note que la Zakat est à la discrétion des musulmans et du dirigeant des fonds de la Zakat, en particulier en termes de distribution équitable de la Zakat. Il est clair que la Zakat est destinée à financer huit types de bénéficiaires: 1) les pauvres, 2) les nécessiteux, 3) les collecteurs de la Zakat, 4) ceux qui se sont convertis à l'islam, 5) les captifs libérateurs, 6) les débiteurs défaillants, 7) ceux qui sont sur le chemin d'Allah, et 8) les voyageurs en détresse. Allah a dit dans le verset 60 du sourate Al Taouba : « Les Sadaquats sont pour les besogneux, et pour les pauvres, et pour ceux qui y travaillent, et pour ceux dont

les cœurs sont à gagner, et pour l'affranchissement des jougs, et pour ceux qui sont lourdement endettés, et pour la cause de Dieu, et pour le voyageur en détresse ». Cependant, il y a un manque de spécificité concernant les ratios d'aide à ces huit groupes des bénéficiaires.

La zakat apparaît plusieurs fois dans le Saint Coran (Kuran, 2020), mais le Coran n'a pas précisé la répartition des ressources entre les huit catégories de bénéficiaires. L'ambiguïté concernant les critères d'éligibilité et ses dimensions rend difficile la répartition équitable des fonds de la Zakat. Par exemple, un voyageur fortuné pourrait réclamer la Zakat pour couvrir les frais de transport et d'hébergement ; cependant, le versement de la Zakat aux voyageurs fortunés s'écarte de l'objectif socio-économique de la Zakat : redistribution de la richesse. Pour ces raisons, la majorité des écoles islamiques de jurisprudence, à l'exception de l'école Shafii, sont d'accord qu'il n'est pas nécessaire de répartir la Zakat entre tous les huit catégories (Shehata, 1994). Outre l'ambiguïté concernant le recouvrement de la Zakat, le Coran ne précise pas les particularités de la gouvernance de la Zakat : le paiement de la Zakat doit-il être effectué à un agent de l'État ou à un intermédiaire ? On sait peu de choses sur les pratiques réelles de collecte et du recouvrement de la Zakat au début de la période moderne. La couverture limitée des premières pratiques de l'administration de la Zakat peut s'expliquer par deux raisons : 1) La Zakat a été versée volontairement et il n'y a donc pas de documents officiels justifiant sa collecte et son utilisation ; 2) il y avait eu peu ou pas d'engagement à l'appliquer (Kuran, 2012). Commencant comme une contribution informelle et volontaire parmi les premiers convertis, la Zakat s'est institutionnalisée au fur et à mesure que la communauté musulmane s'est considérablement développée (Kuran, 2012). Cependant, les institutions de la Zakat connaissent également des difficultés de croissance comme la plupart des organisations. Il y a une transition d'un organisme de bienfaisance géré par la communauté au *laisser-faire* à des arrangements institutionnels gérés par des professionnels. Par conséquent, il est nécessaire d'améliorer le professionnalisme et l'efficacité dans la gestion de la Zakat (Institut islamique de recherche et de formation, 2015). Bien que les activités opérationnelles des institutions de la Zakat soient basées sur les lois islamiques, la pratique contemporaine de la gestion de la Zakat diffère à travers le monde. L'absence des normes dans l'administration de la Zakat conduit aux différentes approches lors de la collecte et de la distribution de la Zakat. Historiquement, la Zakat était prélevée sur les particuliers dans l'économie islamique préindustrielle, mais les collecteurs contemporains de la Zakat étendent l'obligation de l'acquittement aux entreprises dans certains pays comme les Maldives (Muneeza, 2017) et la Malaisie (Yusuf et Derus, 2013). Les pays avec un système Zakataire

obligatoire différent dans leur définition des actifs ou des revenus Zakatable. Au Soudan, par exemple, le revenu Zakatable comprend la location (Abdel Mohsin, 2020) qui n'est pas incluse dans d'autres pays. L'Institut islamique de recherche et de formation (2015) a souligné que les arguments en faveur d'une définition universellement acceptée du revenu Zakatable sont faibles, car le système de Zakat doit conserver une flexibilité suffisante pour répondre aux besoins sociaux des différentes communautés. Le succès ou l'échec des institutions de Zakat ne dépend pas uniquement de la détermination et de la définition du revenu Zakatable, mais repose également sur le professionnalisme dans la collecte de fonds et de l'amélioration continue de la gouvernance.

Le statut volontaire de la collecte de la Zakat et l'interdiction de percevoir des intérêts sur les retards de paiement dans la loi islamique créent des obstacles pour les collecteurs de la Zakat. Par exemple, l'administration de la Zakat en Malaisie est sous l'autorité du gouvernement de l'État, mais il n'existe aucune loi imposant la contribution et la collecte de la Zakat autrement qu'à la discrétion des musulmans (Yusuf et Derus, 2013). L'application empirique de la Zakat n'est pas mentionnée dans les versets coraniques, et le Coran ne va pas au-delà des huit catégories de destinataires en termes de décaissement de la Zakat (Kuran, 2020). Les institutions de la Zakat ont la priorité dans la distribution de la Zakat et l'allocation des ressources de la Zakat selon leur discrétion (Institut islamique de recherche et de formation, 2015 ; Kuran, 2020 ; Muneeza, 2017). Une autre contrainte de la collecte de la Zakat concerne la connaissance insuffisante des principes de la Zakat et son calcul, car ils sont rarement confirmés par les enseignants religieux (Muneeza, 2017). Selon la règle du paiement de la Zakat, les musulmans doivent payer 2,5% de leur richesse, qui provient d'un large éventail d'actifs liquides, des métaux précieux (par exemple, l'or et l'argent) ... Cependant, le taux appliqué à la richesse Zakatable est plafonné, empêchant ainsi les particuliers de payer plus et limitant la capacité fiscale (Kuran, 2020). Le plus grand défi des institutions de la Zakat est de moderniser et d'institutionnaliser le système traditionnel de la Zakat.

La majorité des auteurs commente les inefficacités de l'administration de la Zakat dans divers pays, y compris la collecte et la distribution inefficaces (Basir et al., 2017 ; Bilo et Machado, 2020 ; Kjellgren et al., 2014), le manque de transparence (Ali et Hatta , 2014 ; Bilo et Machado, 2020 ; Kjellgren et al., 2014), l'absence d'infrastructure informatisée sophistiquée (Kjellgren et al., 2014 ; Muneeza, 2017), la mauvaise gestion (Ali et Hatta, 2014), le manque de connaissances managériales et administratives adéquates (Ahmad, 2019 ; Muneeza, 2017),

la mauvaise documentation (Abdel Mohsin, 2020) et le manque de coordination entre les organes centraux et régionaux (Ahmad, 2019 ; Bilo et Machado, 2020 ; Kjellgren et al., 2014 ; Muneeza, 2017).

## **2. Contexte macroéconomique du Soudan :**

Le Soudan est considéré comme un pays à faible revenu et à déficit vivrier (Turkawi, 2015), qui a connu non seulement 40 ans de guerre civile, mais aussi des catastrophes naturelles telles que des inondations et des sécheresses au cours des dernières décennies. Le conflit interne en cours au Soudan a été largement motivé par la dépossession des terres, la marginalisation politique et socioculturelle (Abdelmoneium, 2016). En 2011, la majorité du sud du Soudan a voté pour la sécession du Soudan et devenir un État indépendant. La sécession du Sud du Soudan a eu un impact significatif sur l'économie soudanaise. Après la sécession, le Soudan a perdu près des trois quarts de sa production pétrolière, la moitié de ses recettes fiscales, deux tiers de sa capacité de paiement international et environ un cinquième de ses ressources naturelles (Kjellgren et al., 2014). En plus de l'augmentation des dettes extérieures non résolues (Turkawi, 2015) et de la dépréciation de la monnaie soudanaise, le Soudan dépend des importations des denrées alimentaires qui augmentent encore l'inflation (Kjellgren et al., 2014). Compte tenu de la faible protection sociale au Soudan, de nombreuses familles déplacées ont du mal à satisfaire les besoins de première nécessité en matière d'abris, de nourriture et de soins de santé (Abdelmoneium, 2016).

## **3. Contexte juridique et institutionnel de la Zakat au Soudan :**

Selon Powell (2010), la collecte de la Zakat au Soudan a été rendue obligatoire en 1984 et le Soudan affirme l'autorité de l'État pour appliquer la Zakat à la fois dans la Constitution de 1998 et la Constitution de transition de 2005. En 1986, l'institution soudanaise de la Zakat a été créée pour séparer la Zakat des autres types d'imposition (Bilo et Machado, 2020). La loi Zakat de 2001 est un document d'orientation pour la Zakat, par exemple, le chapitre trois couvre la collecte de la Zakat, tandis que le chapitre six traite les violations et les sanctions (Loi de 2001 sur la législation de l'Assemblée nationale sur la Zakat). L'institution de Zakat fonctionne comme une agence fédérale semi-autonome et dispose d'un effectif d'employés rémunérés et de bénévoles travaillant à la collecte et à la distribution de la Zakat (Bilo et Machado, 2020). Bien que l'administration de la Zakat soit une affaire d'État, Bilo et Machado (2020) notent que le budget du fonds Zakat est indépendant du ministère des Finances. La zakat constitue une partie cruciale du soutien financier de la population financièrement



vulnérable du Soudan. Plus de 80% des interventions de l'État visant à aider les ménages vulnérables soudanais proviennent des ressources de la Zakat (Kjellgren et al., 2014). De plus, le régime militaire autoritaire du Soudan restreint la capacité des organisations non gouvernementales à travailler librement (Abdelmoneium, 2016), et limite les individus et les familles financièrement vulnérables à se fier aux interventions de l'État. L'institution de la Zakat au Soudan est une institution hybride d'organisation publique et d'organisation non gouvernementale : c'est une agence semi-autonome ayant pour mission d'aider les ménages et les individus financièrement défavorisés. Cependant, elle n'a pas l'autorité de se coordonner avec les autres ministres et la capacité d'appliquer les violations de la Zakat, l'évasion et l'évitement. Le chapitre six de la loi Zakat couvre la violation et les sanctions (Loi de 2001 de l'Assemblée nationale sur la Zakat), mais il n'est pas clair comment l'institution soudanaise de la Zakat peut vérifier le respect de la loi Zakat et garantir le recouvrement en temps voulu de la Zakat. En outre, les mesures d'exécution se limitent à des sanctions financières, sans tenir compte d'autres formes de sanctions (par exemple, services communautaires, reprise de possession, déduction du fonds de pension).

Kjellgren et al. (2014) listent les insuffisances auxquelles est confrontée l'institution de Zakat : des mécanismes de distribution inefficaces, des procédures de ciblage médiocres, un manque de coordination entre tous les ministres et assistance technique inadéquate. Conformément aux conclusions de Kjellgren et al., (2014), Bilo et Machado (2020) ont signalé l'absence de coordination institutionnelle pour rationaliser les interventions de Zakat. En outre, il existe des fonds qui se chevauchent (par exemple, la bourse d'aide aux étudiants, le fonds d'assurance maladie...) qui aident les ménages pauvres et vulnérables (Bilo et Machado, 2020). La procédure de ciblage pour identifier les pauvres et les extrêmement pauvres n'est pas bien organisée car les comités locaux de Zakat n'ont pas accès à la base de données et à la liste numérisée des bénéficiaires (Turkawi, 2015). Les bases de données pour les bénéficiaires de l'assurance maladie nationale et de la Zakat ne sont pas liées, ce qui crée des obstacles pour atteindre les ménages pauvres et vulnérables (Bilo et Machado, 2020). Cela montre non seulement un manque de coordination entre les ministres, mais entraîne également une distribution inefficace de la Zakat. De plus, aucune information concernant la régularité de la réception de la Zakat n'est disponible, ce qui rend difficile de déterminer si l'aide financière est adéquate pour les bénéficiaires de la Zakat (Kjellgren et al., 2014). De même, dans cette institution on trouve qu'il y a absence de mécanismes de recours et d'un groupe de travail indépendant pour traiter les plaintes (Bilo et Machado, 2020 ; Kjellgren et



al., 2014 ; Turkawi, 2015). Tous ces facteurs entravent naturellement l'efficacité du recouvrement de la Zakat. Les failles dans la gestion de la Zakat se produisent généralement en raison d'une structure de gouvernance faible, d'une ressource humaine incompétente et/ou inadéquate, de l'absence de manuels de politique pour assurer un contrôle approprié, du manque de transparence et de responsabilité. Dans le cas de l'institution Zakat au Soudan, il y a également une absence de code pratique pour gérer la Zakat de manière productive.

#### **4. Normes, efficacité et gouvernance de la Zakat :**

Les normes sont des exigences ou des conditions largement acceptées par les organisations partageant des pratiques opérationnelles similaires (Institut britannique de normalisation, 2015). Si une organisation adhère à certaines normes, cela donne de la crédibilité et rassure ses parties prenantes. Les normes sont particulièrement importantes pour les entreprises internationales ayant une présence mondiale, car les normes fonctionnent comme un modèle que les employés doivent suivre. Les normes pourraient être considérées comme une alternative aux lois et réglementations législatives, caractérisées par un plus grand niveau de flexibilité. Les institutions de la Zakat sont confrontées à un certain nombre de défis de gestion, comme souligné dans les sections précédentes. Pour surmonter ces défis, un effort collectif doit être fait. Une solution possible consiste à établir et à mettre en œuvre des normes qui pourraient être utilisées comme référence pour mesurer l'efficacité des opérations et des activités de la Zakat. L'une des autorités les plus connues dans le domaine de la finance islamique est *l'Organisation de comptabilité et d'audit des institutions financières islamiques (AAOIFI)*. Les normes comptables (AAOIFI, 2015) traitent les questions spécifiques à la collecte et à la distribution des fonds de la Zakat : actifs soumis à la Zakat, taux de la Zakat et recouvrement de la Zakat. Cependant, l'AAOIFI n'a pas mis en place des normes pour la supervision et la gestion de la Zakat. Basir et al. (2017) ont signalé la mise en œuvre du système islamique de gestion de la qualité de Malaisie (MS 1900)<sup>1</sup> au centre de Malacca. Il y a 12 étapes dans le système de gestion de la qualité de la conformité islamique MS1900 : 1)

---

<sup>1</sup> MS 1900 : Management system certification : La certification MS 1900 est offerte pour les organisations à la recherche d'un système de gestion de la qualité basé sur la charia. La certification des systèmes concerne l'organisation et les méthodes de travail mises en place pour garantir un niveau de qualité constant de vos produits et services. C'est une démarche volontaire, elle s'entend comme un outil de progrès permanent qui continue à s'appliquer et à se développer une fois la certification obtenue. Elle permet d'améliorer la performance de votre organisation, réduire certains de vos coûts et accroître la satisfaction de vos parties-prenantes !

Identification des lacunes ; 2) Compréhension du MS1900 ; 3) Description des politiques et des objectifs de la qualité ; 4) Mise en place d'un comité qualifié ; 5) Etablissement du représentant de la direction ; 6) Engagement de la direction ; 7) Documentations ; 8) Détermination du système de portée de la qualité ; 9) Mise en œuvre du MS1900 ; 10) Etablissement d'un audit interne ; 11) Evaluation de la performance du système de gestion de la qualité ; 12) Etablissement d'un audit de surveillance. Basir et al. (2017) ont conclu que la mise en œuvre du MS1900 dans le centre de « Malacca Zakat » a conduit à un succès car elle met l'accent non seulement sur les aspects religieux (interdiction de l'usure et des activités haram), mais également sur les aspects techniques (documentations) et les questions de gestion (gestion des performances). Cependant, ce système islamique MS1900 a des limites : premièrement, il manque d'un mécanisme de retour d'information et de plainte pour sauvegarder le processus d'amélioration continue ; et deuxièmement, il a des fonctions qui se chevauchent (étapes 3 et 8). Les commentaires doivent être recueillis auprès des destinataires, des bénéficiaires et des employés dans le cadre d'une gestion de la qualité. Le retour d'information devrait être étroitement aligné sur la mise en œuvre d'un mécanisme de recours qui permettrait aux utilisateurs de déposer des plaintes pour être établies par l'institution.

En utilisant les principes fondamentaux de Bâle (Banque des règlements internationaux, 2012) comme point de référence, Beik (2015) a proposé dix-huit principes fondamentaux de la Zakat et a classé ces principes en six dimensions : fondements juridiques, supervision de la Zakat, gouvernance de la Zakat, fonction intermédiaire, gestion des risques, et la gouvernance de la charia. Un examen attentif de ces principes suggère qu'il existe un certain chevauchement entre eux qui pourrait être minimisé. Beik (2015) a qualifié la « gouvernance de la Zakat » d'un ensemble de pratiques conformes à la charia couplées à un système juridique national utilisé pour diriger et gérer une institution de la Zakat. Dans une large mesure, la « gouvernance de la Zakat » selon Beik chevauche les dimensions « gouvernance de la charia » et « fondements juridiques ». Néanmoins, les principes fondamentaux de la Zakat soulignent l'importance de la gestion des risques, de la gouvernance, de la conformité à la charia, de la fonction intermédiaire, du système juridique local et enfin des fonctions de surveillance et d'audit. Wahab et Abdul Rahman (2011) ont proposé un modèle conceptuel de gouvernance et d'efficacité de la Zakat. Le modèle se compose de deux facteurs principaux qui contribuent à l'efficacité : la gouvernance et les facteurs structurels. Alors que le facteur gouvernance se subdivise en cinq caractéristiques (taille du conseil, proportion des professionnels au sein du conseil, conseil d'administration actif, comité d'audit et structure

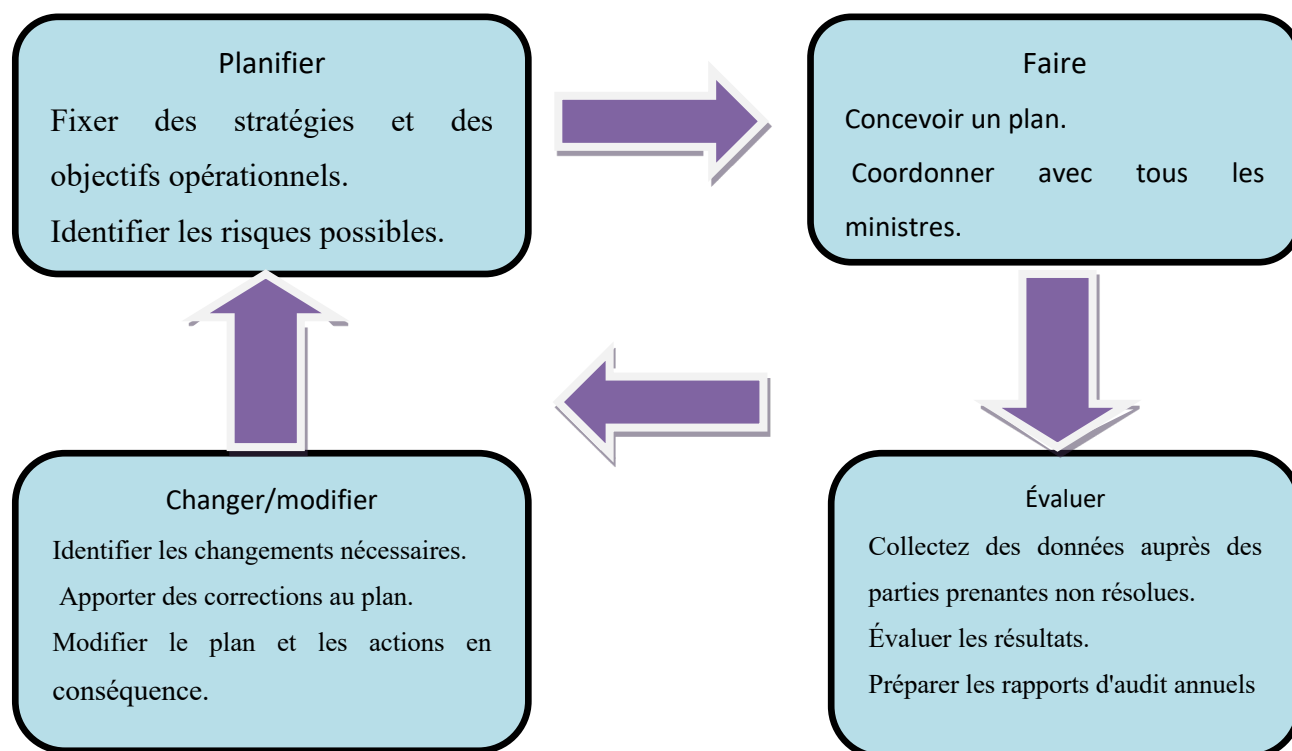
organisationnelle), le facteur structurel se subdivise en trois caractéristiques (privatisation, nombre d'agences et technologie). Dans une large mesure, ces caractéristiques mettent davantage l'accent sur le niveau exécutif, avec peu ou pas d'attention à la gestion des risques, la conformité à la charia, la communication ascendante et la gestion des performances.

### 5. Recommandations pour le développement d'un cadre des normes de la Zakat au Soudan :

Certains érudits et chercheurs islamiques ont suggéré certaines façons d'améliorer le système actuel de Zakat au Soudan. Kjellgren et al. (2014) ont souligné qu'afin d'optimiser l'impact de la Zakat au Soudan, l'institution devrait aborder des questions de gestion telles que la responsabilité et la transparence, le suivi et l'évaluation régulière, et également poursuivre la numérisation des dossiers. Une telle initiative nécessiterait une réforme allant au-delà de la collecte et de la distribution annuelle de la Zakat, et garantirait une plus grande attention à la protection sociale à long terme. Cela nécessite également des évaluations périodiques mesurant l'efficacité du processus du décaissement et du recouvrement de la Zakat. Sur la base des études théoriques et empiriques discutées précédemment, nous allons proposer un cadre pour la gouvernance de la Zakat au Soudan.

Le modèle théorique est illustré dans la figure suivante :

#### Cadre des normes de la Zakat



Source : Elaboré par les auteurs

Les phases « planifier » et « faire » couvrent les attentes de gestion des institutions de la Zakat, et soulignent l'importance d'une bonne gouvernance d'entreprise et d'une bonne planification, ainsi que du respect des lois de la charia et du système juridique national. La planification stratégique ne doit pas s'écarter des principes de la charia et doit être conforme aux objectifs socio-économiques de la Zakat, c'est-à-dire, veiller à une répartition équitable des ressources. Ces dernières phases « d'évaluation » et de « modification » portent sur les pouvoirs de surveillance, les fonctions de surveillance et d'audit, la gestion des risques, la communication bidirectionnelle et la nécessité de prendre des mesures correctives en temps opportun. Le modèle a pris en compte les obstacles auxquels sont confrontées les institutions de la Zakat au Soudan : la nécessité d'une plus grande attention de surveillance et de ressources adéquates pour traiter efficacement les comités des conseils locaux ; l'importance d'appliquer une perspective ascendante pour identifier et prendre des mesures préventives pour s'assurer que les groupes bénéficiaires ciblés sont pris en charge ; l'accent mis sur l'efficacité et la transparence dans la gestion des fonds de la Zakat.

Le modèle proposé a une certaine flexibilité afin de s'adapter aux différents contextes. Bien que l'adoption de la technologie et la formation Zakat ne soient pas explicitement mentionnées dans le modèle, ces deux facteurs peuvent être considérés comme faisant partie du modèle. Par exemple, la numérisation des données peut être incluse dans les phases « planifier » et « faire », qui seront ensuite suivies et évaluées dans la phase « évaluer » et modifiées en conséquence dans la phase « changer ». Une bonne gouvernance repose sur une communication efficace, une coordination et une confiance du public dans le collecteur individuel de la Zakat et le système de Zakat en général. Le modèle proposé n'offre pas de méthodologie d'évaluation complète ni de structure de gouvernance alternative pour l'institution soudanaise de la Zakat. Il met plutôt l'accent sur les fonctions de planification, de conception et de suivi. Pour assurer une plus grande transparence et une plus grande divulgation publique, la fonction d'audit peut être confiée à un organisme indépendant afin de fournir une évaluation impartiale dans le cadre d'un processus de suivi.

### **Conclusion**

La zakat est un moyen efficace pour éliminer la pauvreté et d'autres phénomènes socio-économiques, tels que la criminalité, le décrochage scolaire, l'immigration clandestine et la désintégration de la famille...

Cependant, les institutions de la Zakat sont confrontées à un certain nombre d'obstacles pour atteindre les objectifs socio-économiques de la Zakat. L'un des dilemmes auxquels sont confrontés les décideurs dans le système de Zakat est de moderniser le système traditionnel de Zakat. Au début, le système Zakataire était destiné à affaiblir le tribalisme au Moyen-Orient et à le remplacer par la fraternité religieuse (Kuran, 2020). Les huit groupes des bénéficiaires étaient définis de manière large mais sans directives claires sur la gestion des institutions de la Zakat. D'une part, une telle ambiguïté offre une flexibilité dans l'adaptation aux besoins sociaux selon la localité ; d'autre part, des exigences ambiguës mal interprétées peuvent rendre le système Zakataire inefficace. Une collecte et une distribution inefficaces de la Zakat, des mécanismes de suivi médiocres, un manque de coordination et une mauvaise gestion sont les défis communs auxquels sont confrontées les institutions de la Zakat à travers le monde. L'institution soudanaise de la Zakat ne fait pas exception. Kjellgren et al. (2014) ont signalé qu'il y a peu de partage d'informations ou de coordination entre l'institution de la Zakat et les autres systèmes financiers du pays, limitant ainsi l'efficacité de la gestion des fonds de la Zakat et aidant les pauvres de manière plus productive. Ce travail a mis en évidence ces défis d'optimisation du système Zakataire, en particulier dans le contexte du Soudan. Ce document a traité également l'importance des normes et du code pratique pour faciliter la communication, mesurer les performances et maintenir la qualité. Le cadre conceptuel fourni éclairerait les recherches futures et faciliterait le développement ultérieur de la pensée centrée sur la Zakat visant sa faisabilité et son applicabilité dans différents contextes.

Plusieurs pays musulmans en voie de développement se trouvent handicapé suite aux conséquences de la pandémie du COVID-19. L'institutionnalisation de la Zakat devient une obligation d'après les spécialistes macroéconomiques et les financiers. Le rôle des organisations caritatives et religieuses devient de plus en plus crucial en ces temps agités.

Le but d'un fond islamique est de réunir un gain conforme aux principes islamiques avec un investissement financier. Les fonds d'investissement islamiques font partie des institutions financières islamiques et groupés dans des OPCVM (Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières) Islamiques (DOUKKALI Q, HEFNAOUI A, 2020). L'institution de Zakat respectant le modèle déjà présenté peut renforcer la défaillance d'un tel système fiscal traditionnel et réduit les inégalités sociales.

## BIBLIOGRAPHIE

Abdel Mohsin, M. I. (2020), « Une nouvelle vision de la Zakat en tant qu'outil socio-financier pour promouvoir l'éthique, éliminer le Riba et réduire la pauvreté », *Revue Internationale de Management et de Recherche Appliquée*, Vol. 7, n° 1, p. 55-71.

Abdelmoneium, A. (2016), « Familles déplacées à l'intérieur du pays à Khartoum-Soudan : défis et implications politiques », *Revue internationale des migrations, de la santé et des services sociaux*, Vol. 12 n° 4, p. 252-263.

Ahmad, M. (2019), « Une étude empirique des défis auxquels sont confrontées les institutions zakat et waqf au nord du Nigeria », *ISRA Journal International de la finance islamique*, Vol. 11, n° 2, p. 338-356.

Ali, I. et Hatta, Z. A. (2014), « Zakat en tant que mécanisme de réduction de la pauvreté au sein de la communauté musulmane : étude de cas du Bangladesh, de la Malaisie et de l'Indonésie », *Examen des politiques et du travail social en Asie*, Vol. 8, n° 1, p. 59-70.

Banque des règlements internationaux (2012); *Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace*.

Basir, S.A. ; Abdul Ghani Azmi, I. ; Syed Ismail, S.H. ; Ibrahim, P. et Mohamed, H.A. (2017), « Système de gestion de la qualité islamique malaisien MS1900 : étapes de mise en œuvre du centre de zakat au Malacca », *Humanomique*, Vol. 33 n° 2, p. 239-254.

Beik, I. S. (2015), « Vers une normalisation internationale du système de la zakat », présenté dans : la Conférence internationale du Fiqh Zakat, Kuala Lumpur : Forum mondial et centre de collecte de la zakat à la Malaisie. Bilo, C. et Machado, A.C. (2020), « Le rôle de la Zakat dans la fourniture de la protection sociale : une comparaison entre la Jordanie et le Soudan », *Revue internationale de sociologie et de politique sociale*, Vol. 40 n° 3/4, p. 236-248.

Bilo, C. et Machado, A.C. (2020), « Le rôle de la Zakat dans la fourniture de la protection sociale : une comparaison entre la Jordanie et le Soudan », *Revue internationale de sociologie et de politique sociale*, Vol. 40 n° 3/4, p. 236-248.

DOUKKALI Q, HEFNAOUI A, (2020) « La performance des fonds islamiques au Maroc par rapport aux fonds conventionnels : Etude Econométrique », *Revue Française d'Economie et de Gestion* « Volume 1 : Numéro 6 » pp : 76 – 91

Institut britannique de normalisation (2015), *Comment les normes profitent aux entreprises et à l'économie britannique*, Royaume-Uni .

Institut islamique de recherche et de formation (2015), *Rapport sur la finance sociale islamique 1436 H*, Djeddah : Institut islamique de recherche et de formation.

Kahf, M. (1989), « Zakat : problèmes non résolus dans le fiqh contemporain », *Journal d'économie islamique*, vol. 2 n° 1, p. 1-22. 14...Kjellgren, A.; Jones-Pauly, C. ; El-Tayeb Alyn, H. ; Tadesse, E. et Vermehren, A. (2014), *Soudan - évaluation de la sécurité sociale. Document de discussion sur la protection sociale et le travail n° 1415*. Washington, DC : Groupe de la Banque mondiale.

Kuran, T. (2012), « Conséquences politiques de l'héritage économique islamique du Moyen-Orient », dans : Aoki, M. ;

Kuran, et T. Roland, G. (éd.), Institutions et Développement Economique Comparé, Royaume-Uni :: Palgrave Macmillan, pp. 99-115. Kuran, T. (2020), « Zakat : l'occasion manquée par l'Islam de limiter la fiscalité prédatrice », Choix public, Vol. 182, p. 395-416.

Loi de 2001 sur la législation de l'assemblée nationale sur la zakat.

Muneeza, A. (2017), « Administration de la Zakat sur la richesse aux Maldives », Revue Internationale de Management et de Recherche Appliquée, Vol. 4, n° 1, p. 58-71.

Organisation de comptabilité et d'audit pour les institutions financières islamiques (AAOIFI) (2015), Normes de la charia, Manama .

Powell, R. (2010), « Zakat : Tirer des enseignements pour la théorie juridique et la politique économique à partir de la jurisprudence islamique », Examen fiscal de l'université de Pittsburgh, vol. 7, p. 43-101.

Shehata, S.I. (1994), « Limitations sur l'utilisation des fonds de la zakat dans le financement des infrastructures socio-économiques », Etudes économiques islamiques, Vol. 1 n° 2, p. 63-78.

Turkawi, A. (2015), Filets de protection sociale et de sécurité au Soudan, Royaume-Uni: Institut d'études du développement.

Wahab, N.A. et Rahim Abdul Rahman, A. (2011), « Un cadre pour analyser l'efficacité et la gouvernance des institutions de la zakat », Journal de la comptabilité islamique et de la recherche commerciale, Vol. 2 n° 1, p. 43-62.

Yusuf, M. O. et Derus, A. M. (2013), « Modèle de mesure de la collecte de la zakat d'entreprise en Malaisie : un test de diffusion de la théorie de l'innovation », Humanomique, Vol. 29, n° 1, pp. 61 – 74.