

Benchmarking des mécanismes de la zakat productive : enseignements des expériences indonésienne et malaisienne pour le contexte marocain

Benchmarking Productive Zakat Mechanisms: Lessons from the Indonesian and Malaysian Experiences for the Moroccan Context

HASSAB SANAE

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Souissi –Rabat

Université Mohammed V –RABAT

Laboratoire de Recherche en Compétitivité Economique et Performance Managériale (LARCEPEM)

Date de soumission : 30/05/2026

Date d'acceptation : 25/07/2026

Pour citer cet article :

HASSAB. S. (2026) « Benchmarking des mécanismes de la zakat productive : enseignements des expériences indonésienne et malaisienne pour le contexte marocain », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 8 » pp : 1141- 1167.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cet article propose une analyse comparative des mécanismes de la zakat productive à partir des expériences de l'Indonésie et de l'État de Selangor en Malaisie. Alors que la littérature s'intéresse principalement à des programmes ou institutions spécifiques, les analyses comparatives des mécanismes structurant la zakat productive demeurent limitées. Pour contribuer à combler cette lacune, l'étude combine une revue systématique de 35 publications scientifiques et une démarche de benchmarking, à partir d'un cadre analytique structuré autour de cinq dimensions : la gouvernance et l'architecture institutionnelle, le financement productif, l'accompagnement, la formalisation des programmes et le suivi-évaluation. Les résultats montrent une convergence des principaux mécanismes mobilisés, tandis que les différences concernent surtout leur organisation et leur coordination institutionnelles. Pour le Maroc, les enseignements dégagés invitent à adapter les principes d'organisation pertinents aux spécificités juridiques, institutionnelles et socio-économiques nationales plutôt qu'à reproduire une architecture étrangère.

Mots clés : zakat productive ; benchmarking ; mécanismes ; autonomisation économique ; Maroc.

Abstract

This article provides a comparative analysis of productive zakat mechanisms based on the experiences of Indonesia and the State of Selangor in Malaysia. While the literature has mainly focused on specific programmes or institutions, comparative analyses of the mechanisms underlying productive zakat remain limited. To help address this gap, the study combines a systematic review of 35 scientific publications with a benchmarking approach, using an analytical framework structured around five dimensions: governance and institutional architecture, productive financing, beneficiary support, programme formalisation, and monitoring and evaluation. The findings reveal convergence in the main mechanisms employed, while the key differences relate primarily to their institutional organisation and coordination. For Morocco, the findings suggest adapting relevant organisational principles to the country's legal, institutional, and socio-economic specificities rather than replicating a foreign institutional architecture.

Keywords: Productive zakat; benchmarking; productive zakat mechanisms; economic empowerment; Morocco.

Introduction

La zakat occupe une place centrale dans le système économique et social de l'islam. Longtemps associée à la satisfaction des besoins immédiats des catégories les plus vulnérables, elle est aujourd'hui de plus en plus envisagée comme un instrument capable de soutenir des stratégies de réduction durable de la pauvreté (Sadeq, 1990 ; Kahf, 1999). Cette évolution s'est traduite, dans plusieurs pays musulmans, par le développement de programmes de zakat productive, dans lesquels les ressources collectées sont orientées vers le financement d'activités génératrices de revenus et complétées par des dispositifs d'accompagnement destinés à renforcer progressivement les capacités économiques des bénéficiaires (Ahmed, 2004 ; Shirazi, 2014). L'expérience acquise au cours des deux dernières décennies montre toutefois que les résultats de ces programmes ne dépendent pas uniquement du volume des ressources mobilisées. La littérature souligne que leur efficacité repose également sur les mécanismes qui encadrent leur mise en œuvre, notamment les modalités de financement, les dispositifs d'accompagnement, les pratiques de suivi des bénéficiaires ainsi que les formes de gouvernance qui assurent la cohérence de l'ensemble du processus (Hassan & Khan, 2007 ; Ab Rahman et al., 2014). Dès lors, la question ne porte plus uniquement sur la capacité à mobiliser des fonds, mais également sur la manière dont ces différents mécanismes sont articulés afin de favoriser un processus durable d'autonomisation économique.

Dans cette perspective, les expériences de l'Indonésie et État de Selangor en Malaisie constituent deux références particulièrement pertinentes. Ces deux pays disposent d'institutions de zakat relativement développées et ont progressivement intégré une approche productive dans leurs politiques de redistribution (Patmawati, 2008 ; Beik & Pratama, 2015). Ils mobilisent des mécanismes comparables de financement, d'accompagnement et de suivi, tout en les organisant selon des configurations institutionnelles différentes. Alors que le modèle indonésien repose sur une pluralité d'acteurs coordonnés autour de BAZNAS, l'expérience de la Lembaga Zakat Selangor (LZS) s'appuie sur une organisation plus intégrée et davantage formalisée (Nur Barizah & Hafizmajdi, 2010). Cette diversité institutionnelle constitue ainsi un terrain d'observation privilégié pour analyser différentes modalités d'organisation de programmes poursuivant une même finalité : l'autonomisation économique des bénéficiaires.

Si ces deux expériences ont fait l'objet de nombreux travaux, la plupart d'entre eux s'intéressent à l'évaluation d'institutions, de programmes ou d'impacts spécifiques. Les recherches proposant une comparaison systématique des mécanismes mobilisés par les différents dispositifs de zakat productive demeurent relativement limitées (Obaidullah, 2008 ; Wahab & Rahim, 2012). En

l'absence d'un cadre d'analyse commun, il reste difficile de distinguer les mécanismes qui relèvent des spécificités nationales de ceux qui constituent des composantes récurrentes des programmes de zakat productive. Cette limite réduit la portée des enseignements susceptibles d'être transférés vers des contextes où la zakat productive demeure encore peu institutionnalisée. C'est dans cette perspective que s'inscrit le présent article. Il cherche à répondre à la question suivante : Comment les mécanismes de la zakat productive s'articulent-ils dans les expériences indonésienne et malaisienne, et quels enseignements leur comparaison permet-elle de dégager pour le contexte marocain ?

Pour répondre à cette question, la recherche mobilise une démarche de benchmarking fondée sur une revue systématique de la littérature (Tranfield, Denyer & Smart, 2003). L'analyse de trente-cinq publications scientifiques a permis d'identifier les mécanismes récurrents de la zakat productive, puis de construire un cadre analytique commun structuré autour de cinq dimensions : la gouvernance et l'architecture institutionnelle, le financement productif, l'accompagnement, la formalisation des programmes et le suivi-évaluation. La graduation est appréhendée de manière transversale comme une progression du bénéficiaire vers une autonomie économique accrue. Ce cadre sert de support à l'analyse comparative des expériences indonésienne et État de Selangor en Malaisie afin d'identifier leurs convergences, leurs spécificités organisationnelles et les enseignements susceptibles d'éclairer d'autres contextes (Camp, 1989; Rose, 1993).

Cette recherche apporte une double contribution. Sur le plan analytique et méthodologique, elle propose une grille commune qui met en relation les mécanismes structurant le parcours des bénéficiaires et les configurations institutionnelles dans lesquelles ils sont mis en œuvre. Elle permet ainsi de comparer, selon des critères homogènes, des programmes organisés différemment et de dépasser la simple juxtaposition d'expériences nationales. Sur le plan pratique, l'étude identifie des principes d'organisation susceptibles d'alimenter la réflexion sur la structuration d'un dispositif de zakat productive adapté au contexte marocain. Plus largement, le cadre proposé peut servir de point d'appui à l'analyse d'autres expériences de zakat productive ou de dispositifs relevant de la finance sociale islamique.

L'article est structuré en quatre parties. La première présente les fondements conceptuels de la zakat productive et du benchmarking. La deuxième expose la démarche méthodologique et le cadre analytique retenu. La troisième présente l'analyse comparative des expériences indonésienne et de Selangor. Enfin, la quatrième discute les principaux enseignements du

benchmarking, ses limites et les conditions d'adaptation des mécanismes étudiés au contexte marocain.

1. Cadre conceptuel de la zakat productive et du benchmarking

1.1. La zakat productive : évolution et enjeux

La zakat constitue l'un des principaux instruments de solidarité et de redistribution dans le système économique islamique. Si sa dimension religieuse est largement reconnue, sa fonction économique et sociale fait aujourd'hui l'objet d'un intérêt croissant. En organisant un transfert obligatoire d'une partie des richesses vers les catégories de bénéficiaires définies par la jurisprudence islamique, elle participe à la redistribution des ressources, à l'atténuation des inégalités et au renforcement des solidarités sociales (Lakhyar & Hamdi, 2019). La zakat ne relève pas uniquement d'une logique de solidarité religieuse, elle constitue également un mécanisme de régulation économique dont l'objectif est de préserver la cohésion de la société. Les modalités de sa distribution ont cependant évolué au fil du temps. Longtemps dominée par une logique essentiellement assistancielle, la zakat a progressivement été mobilisée dans plusieurs pays comme un instrument de développement économique. Deux modalités de distribution sont généralement distinguées dans la littérature. La première, communément désignée sous le terme de zakat consumptive, consiste à couvrir les besoins immédiats des bénéficiaires à travers une aide destinée à l'alimentation, au logement ou aux dépenses essentielles. Cette approche demeure indispensable dans les situations d'urgence. Néanmoins, plusieurs auteurs soulignent qu'elle répond avant tout aux conséquences de la pauvreté sans agir durablement sur les facteurs qui la produisent (Haron et al. 2010).

La seconde approche repose sur une logique différente. Contrairement à la zakat à vocation consumptive, la zakat productive vise à favoriser une autonomisation économique durable des bénéficiaires en soutenant le développement d'activités génératrices de revenus (Ahmed, 2002; Shirazi, 2014). Les fonds sont alors orientés vers des investissements susceptibles de générer un revenu : acquisition d'équipements professionnels, financement d'activités artisanales ou agricoles, constitution d'un fonds de commerce, ou encore mise à disposition de capitaux dans le cadre de mécanismes conformes aux principes de la finance islamique, tels que le Qard Hassan (Obaidullah, 2008). Le bénéficiaire n'est plus uniquement considéré comme un récepteur d'une aide financière, mais comme un acteur appelé à développer une activité économique capable d'améliorer durablement ses conditions de vie.

Cette évolution explique l'intérêt croissant que suscite la zakat productive dans les travaux consacrés à la finance sociale islamique (Hassan & Khan, 2007). La plupart des recherches ne

s'interrogent plus seulement sur les montants distribués ou sur le nombre de bénéficiaires, mais cherchent à comprendre dans quelles conditions la zakat peut devenir un véritable levier d'inclusion économique. Les effets attendus dépassent ainsi la seule augmentation des revenus. Ils concernent également le développement des compétences entrepreneuriales, la consolidation des microprojets, le renforcement de la capacité des bénéficiaires à prendre des décisions économiques et, plus largement, leur insertion durable dans la vie économique (Hassan, 2010). La littérature montre toutefois que les effets de la zakat productive ne découlent pas mécaniquement des ressources financières mobilisées. Les expériences conduites dans différents pays soulignent que la performance des programmes dépend également de la qualité de l'accompagnement, de l'organisation des institutions gestionnaires, des dispositifs de suivi et des interactions établies entre les différents acteurs impliqués (Ab Rahman et al., 2014 ; Beik & Pratama, 2015). Ces constats mettent en évidence le rôle déterminant de l'environnement institutionnel dans lequel les programmes sont déployés et expliquent que leurs effets varient selon les contextes (Nur Barizah & Hafizmajdi, 2010). Dès lors, l'analyse de la zakat productive ne peut se limiter à l'étude des mécanismes de financement ; elle nécessite de mobiliser des cadres théoriques complémentaires permettant d'appréhender les dimensions économiques, organisationnelles et institutionnelles qui conditionnent leur fonctionnement.

1.2. Le benchmarking comme méthode d'analyse comparative

Le benchmarking s'est progressivement imposé comme une démarche d'apprentissage organisationnel visant à comprendre des pratiques reconnues afin d'en dégager des enseignements susceptibles d'être adaptés à d'autres contextes (Garvin, 1993). Initialement développé dans le management de la qualité, son champ d'application s'est étendu aux politiques publiques, aux organisations à but non lucratif et aux dispositifs de protection sociale (Bullivant, 1994 ; Keehley et al., 1997). Il ne se réduit donc pas à une simple comparaison d'expériences, mais cherche à comprendre les mécanismes qui structurent un dispositif et les conditions dans lesquelles certains de ses principes peuvent être adaptés.

Cette conception s'inscrit dans les travaux de Camp (1989), qui présente le benchmarking comme un processus continu d'identification, d'analyse et d'apprentissage à partir de pratiques de référence. L'enjeu n'est pas de reproduire un modèle jugé exemplaire, mais d'en comprendre les principes de fonctionnement. Spendolini (1992) insiste également sur la comparaison des processus et sur les enseignements qui peuvent en être tirés, faisant du benchmarking un instrument d'apprentissage et d'amélioration plutôt qu'un simple exercice d'évaluation.

Appliquée à la zakat productive, cette approche présente un intérêt particulier. Les programmes poursuivent une finalité commune d'autonomisation économique, tout en reposant sur des modalités de financement, d'accompagnement, de suivi et de gouvernance qui varient selon les configurations institutionnelles (Hassan & Khan, 2007 ; Obaidullah, 2008). La comparaison porte donc moins sur les pays eux-mêmes que sur les mécanismes qui structurent leurs programmes. Les expériences nationales sont envisagées comme des cas permettant d'observer différentes modalités d'organisation orientées vers une même finalité, sans présumer de l'existence d'un modèle unique ou universel (Wahab & Rahim, 2012).

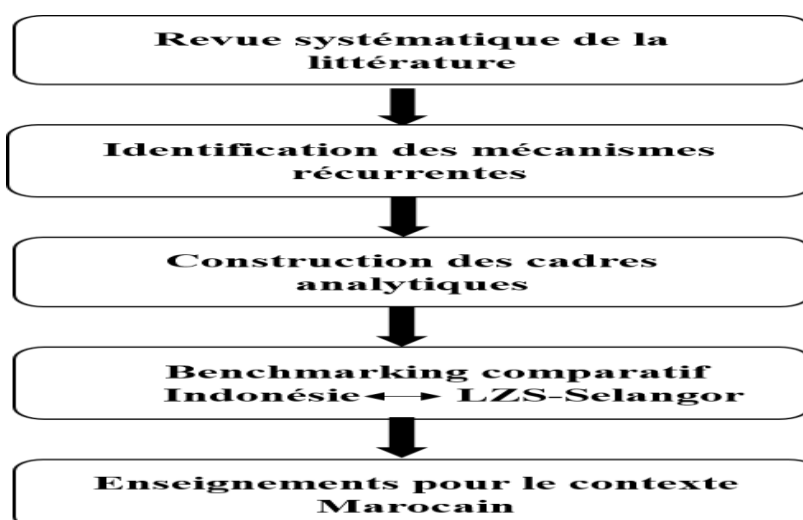
Le choix de l'Indonésie et de l'État de Selangor, en Malaisie, s'inscrit dans cette logique. Ces deux expériences figurent parmi les plus documentées dans la littérature sur la zakat productive et disposent de programmes institutionnellement structurés orientés vers l'autonomisation économique (Patmawati, 2008 ; Nur Barizah & Hafizmajdi, 2010 ; Beik & Pratama, 2015). Elles présentent cependant des configurations distinctes : l'Indonésie repose sur une pluralité d'acteurs et de niveaux d'intervention, tandis que Selangor s'inscrit dans une organisation davantage intégrée à l'échelle de l'État. Ce contraste permet d'examiner les mécanismes récurrents de la zakat productive et les différentes formes institutionnelles dans lesquelles ils sont mis en œuvre.

Le benchmarking est ainsi mobilisé pour analyser les processus plutôt que pour établir un classement des performances. Il permet d'examiner la manière dont les mécanismes de financement, d'accompagnement et de suivi-évaluation s'articulent avec la gouvernance, l'architecture institutionnelle et le degré de formalisation des programmes. La graduation est appréhendée de manière transversale comme une progression vers l'autonomisation. L'objectif est d'identifier les principes organisationnels qui sous-tendent ces expériences et les enseignements qu'elles peuvent offrir à d'autres contextes.

D'autres expériences, notamment celles du Soudan, du Pakistan et de certains pays du Golfe, auraient pu être retenues. Le choix de l'Indonésie et de Selangor relève toutefois d'une sélection raisonnée fondée sur la richesse de la littérature disponible et sur le contraste de leurs configurations institutionnelles. Cette combinaison permet de comparer, sur une base suffisamment documentée, la manière dont des mécanismes poursuivant une finalité similaire s'organisent dans des cadres différents. La sélection repose ainsi sur la richesse informationnelle et l'adéquation des cas à l'objectif de la recherche plutôt que sur une recherche d'exhaustivité (Patton, 2015 ; Yin, 2018).

Cette démarche s'articule à la revue systématique présentée dans la section suivante. Celle-ci permet d'identifier les mécanismes récurrents de la zakat productive (Tranfield, Denyer & Smart, 2003), tandis que le benchmarking fournit le cadre de leur comparaison. L'interprétation mobilise ensuite des perspectives complémentaires : Sen (1999) et Kabeer (1999) permettent d'appréhender l'autonomisation à travers les possibilités d'action, les ressources, la capacité d'agir et les réalisations (Alkire, 2005), tandis que North (1990) et Williamson (1996) éclairent le rôle des règles, de la coordination et des structures de gouvernance. Leur articulation permet ainsi de relier les mécanismes de la zakat productive, le processus d'autonomisation économique et les configurations institutionnelles dans lesquelles ils sont mis en œuvre.

Figure N°1 : Démarche du benchmarking comparatif



Source : Élaboré par l'auteur

2. Démarche méthodologique

2.1. Constitution et sélection du corpus documentaire

Sur le plan épistémologique, cette recherche s'inscrit dans une démarche compréhensive. Elle ne cherche pas à établir des relations causales entre des variables, mais à comprendre la manière dont les mécanismes de financement, d'accompagnement et de suivi s'articulent avec les configurations institutionnelles dans lesquelles ils sont mis en œuvre. Ce positionnement est cohérent avec la question de recherche formulée en termes de « comment » et avec l'approche qualitative retenue, fondée sur l'analyse de contenu de données secondaires et leur mise en perspective à travers le benchmarking. L'objectif est ainsi d'identifier les mécanismes récurrents, les différences organisationnelles et les conditions institutionnelles qui permettent d'éclairer le fonctionnement des dispositifs étudiés.

L'analyse comparative repose sur un corpus documentaire constitué selon une procédure systématique. Ce choix vise à renforcer la rigueur du benchmarking en fondant la comparaison

sur des travaux sélectionnés à partir de critères explicites et reproductibles, tout en limitant les biais susceptibles d'influencer les résultats.

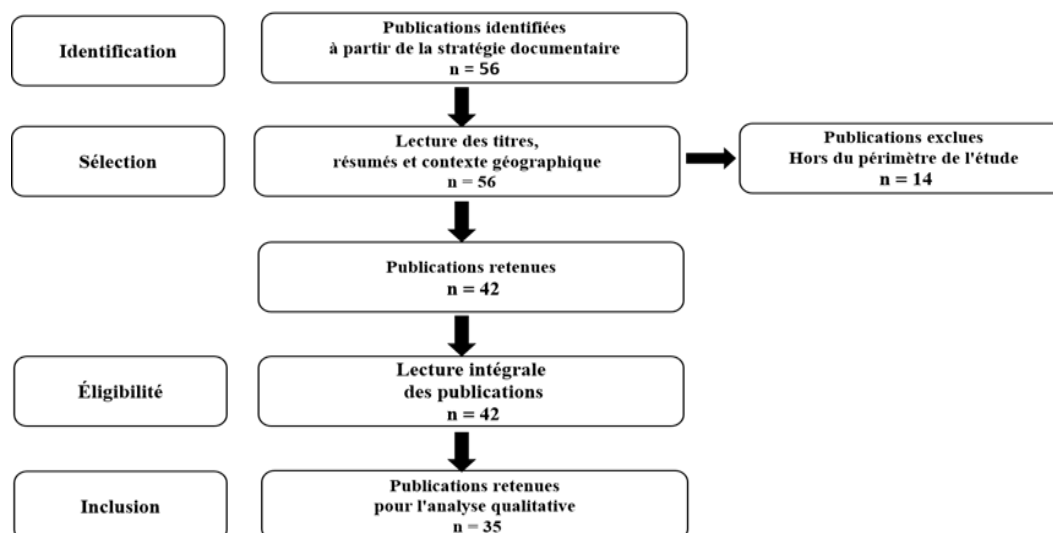
À cette fin, la constitution du corpus a été conduite conformément aux recommandations du protocole PRISMA 2020 (Page et al., 2021), qui fournit un cadre permettant de documenter les différentes étapes d'identification, de sélection et d'inclusion des études. Dans cette recherche, son utilisation vise principalement à assurer la transparence et la traçabilité du processus de sélection des publications constituant le corpus.

La recherche documentaire a été réalisée à partir d'une stratégie fondée sur des combinaisons de mots-clés associant les notions de zakat productive, autonomisation économique, finance sociale islamique, microprojets et institutions de zakat. Les publications identifiées ont ensuite été examinées au regard de leur pertinence scientifique et de leur adéquation avec l'objet de l'étude. Une attention particulière a été accordée aux travaux décrivant les modalités de mise en œuvre des programmes de zakat productive en Indonésie et en Malaisie, ces deux expériences constituant le périmètre du benchmarking.

Le processus de sélection s'est déroulé en plusieurs étapes. Une première lecture des titres, des résumés et des contextes d'étude a permis d'écarter les publications ne répondant pas aux critères de la recherche, notamment celles portant sur d'autres pays ou n'abordant pas directement les mécanismes de la zakat productive. Les études présélectionnées ont ensuite fait l'objet d'une lecture intégrale afin de vérifier qu'elles fournissaient des informations suffisamment détaillées sur les dispositifs de financement, d'accompagnement, de gouvernance ou de suivi des bénéficiaires.

Au terme de cette procédure, 35 publications ont été retenues pour l'analyse qualitative. Ce corpus constitue la base empirique de la recherche. Il a servi à identifier les mécanismes institutionnels récurrents, à élaborer le cadre analytique du benchmarking et à comparer les expériences indonésienne et malaisienne. La Figure 2 présente les différentes étapes ayant conduit à la constitution du corpus documentaire conformément aux recommandations du protocole PRISMA 2020.

Figure N°2 : Processus de sélection des études selon le protocole PRISMA 2020



Source : Élaboré par l'auteur selon les recommandations du protocole PRISMA 2020 (Page et al., 2021)

Comme l'illustre la Figure 2, le processus de sélection des études s'est déroulé en plusieurs étapes successives, conformément aux recommandations du protocole PRISMA 2020. La recherche documentaire a permis d'identifier 56 publications, qui ont ensuite été soumises à une première phase de sélection fondée sur l'examen des titres, des résumés et du contexte géographique. Cette étape a conduit à l'exclusion de 14 publications ne répondant pas aux critères d'inclusion retenus. Les 42 publications restantes ont fait l'objet d'une lecture intégrale afin d'évaluer leur pertinence au regard de l'objectif de la recherche. À l'issue de cette procédure, 35 publications ont été retenues pour l'analyse qualitative et constituent le corpus mobilisé pour l'identification des mécanismes institutionnels et la réalisation du benchmarking.

Le corpus ainsi constitué a ensuite fait l'objet d'une analyse qualitative de contenu visant à identifier les mécanismes institutionnels récurrents mobilisés dans les programmes de zakat productive. Les résultats de cette analyse sont présentés dans la section suivante.

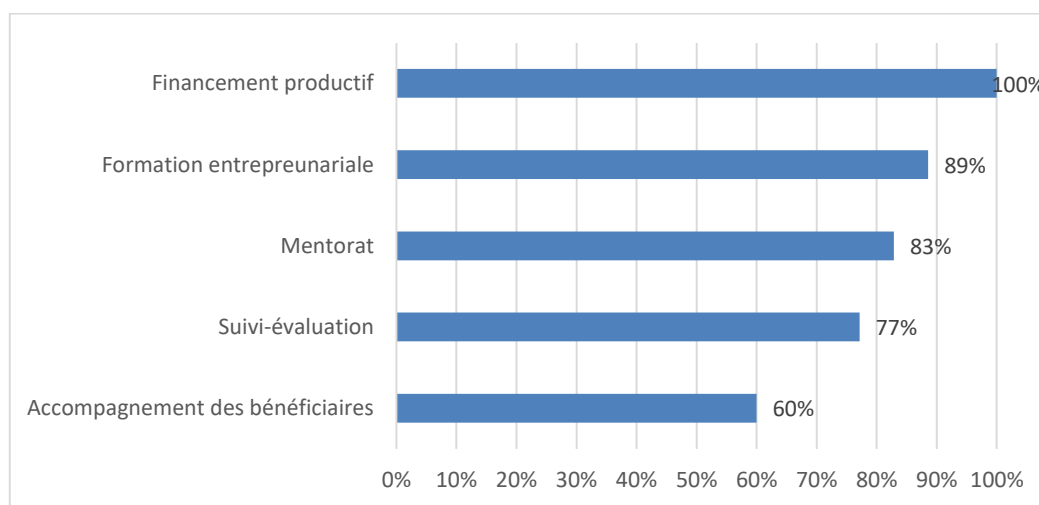
2.2. Analyse qualitative du contenu et identification des mécanismes institutionnels

Une fois le corpus documentaire constitué, les publications retenues ont fait l'objet d'une analyse qualitative de contenu afin d'identifier les mécanismes institutionnels mobilisés dans les programmes de zakat productive. Cette démarche ne visait pas à produire une synthèse descriptive de la littérature, mais à dégager les composantes récurrentes qui structurent les dispositifs mis en œuvre dans les expériences étudiées. Chaque publication a ainsi été examinée de manière systématique afin d'extraire les informations relatives aux modalités de financement, aux formes d'accompagnement, aux pratiques de suivi ainsi qu'aux caractéristiques organisationnelles des institutions de zakat.

L'analyse a reposé sur un processus de codage thématique consistant à repérer, dans chaque étude, les mécanismes explicitement décrits par les auteurs. Les codes attribués ont ensuite été regroupés en catégories homogènes afin de faire apparaître les dimensions les plus fréquemment mobilisées dans les programmes de zakat productive. Cette démarche a permis de dépasser la diversité des contextes nationaux et des approches méthodologiques pour mettre en évidence les éléments communs qui fondent le fonctionnement de ces dispositifs.

Les résultats de cette analyse révèlent une forte récurrence de cinq mécanismes. Le financement productif est mentionné dans l'ensemble des publications analysées (100 %), ce qui confirme son rôle central dans la mise en œuvre des programmes de zakat productive. La formation entrepreneuriale apparaît également comme un levier largement mobilisé (89 %), suivie du mentorat (83 %) et des dispositifs de suivi-évaluation (77 %). Les mécanismes d'accompagnement des bénéficiaires sont, quant à eux, présents dans 60 % des études examinées.

Figure N°3 : Fréquence d'apparition des mécanismes institutionnels dans les publications analysées



Source : Construit par l'auteur à partir de la littérature scientifique consultée

Ces résultats montrent que les programmes de zakat productive ne reposent pas uniquement sur l'allocation d'un capital destiné au lancement d'une activité génératrice de revenus. Les publications convergent vers une approche plus intégrée, dans laquelle le financement constitue le point d'entrée d'un processus plus large associant renforcement des compétences, accompagnement individualisé et suivi de la progression des bénéficiaires. Si l'importance accordée à chacun de ces mécanismes varie selon les institutions et les contextes nationaux, leur combinaison apparaît comme une caractéristique commune des expériences analysées.

L'analyse met également en évidence que ces mécanismes prennent des formes différentes selon les cadres institutionnels dans lesquels ils sont déployés. Les variations observées concernent notamment l'organisation des institutions de zakat, le degré de formalisation des parcours d'accompagnement ainsi que les modalités de suivi des bénéficiaires. Ces constats montrent que la comparaison ne peut être limitée aux seuls dispositifs de financement ou de formation ; elle doit également intégrer les caractéristiques institutionnelles qui conditionnent leur mise en œuvre. L'identification de ces mécanismes constitue ainsi une étape intermédiaire entre la revue de littérature et le benchmarking. Elle fournit les catégories d'analyse à partir desquelles sera élaboré le cadre comparatif mobilisé dans la section suivante pour examiner les expériences de l'Indonésie et de l'État de Selangor en Malaisie.

2.3. Construction du cadre analytique du benchmarking

L'identification des mécanismes récurrents ne constitue pas une finalité en soi. Afin de comparer de manière rigoureuse les expériences indonésienne et malaisienne, il était nécessaire de les organiser au sein d'un cadre analytique commun. Cette démarche répond à l'un des principes fondamentaux du benchmarking, selon lequel une comparaison pertinente suppose l'application de critères homogènes à l'ensemble des cas étudiés (Camp, 1989 ; Spendolini, 1992).

À partir des résultats de l'analyse qualitative de la littérature, les mécanismes recensés ont ainsi été regroupés en cinq dimensions analytiques couvrant les principales composantes des programmes de zakat productive : la gouvernance institutionnelle, les mécanismes de financement, les mécanismes d'accompagnement, le degré de formalisation des programmes et les dispositifs de suivi des bénéficiaires. Cette structuration permet de dépasser la diversité des pratiques observées dans la littérature tout en offrant une grille de lecture commune pour analyser les deux expériences nationales. Le choix de ces cinq dimensions ne résulte pas d'une sélection a priori. Il découle à la fois de la récurrence des mécanismes relevés lors du codage de la littérature et de leur regroupement selon des fonctions analytiques distinctes. La gouvernance rend compte de l'organisation institutionnelle du dispositif, le financement des modalités d'accès aux ressources productives, l'accompagnement des actions de formation et d'appui, la formalisation de la structuration du parcours de progression, et le suivi de l'évolution des bénéficiaires et des résultats obtenus. Les mécanismes plus spécifiques, tels que la sélection, la formation ou le mentorat, ont été rattachés à ces dimensions lorsqu'ils relevaient d'une même fonction, afin d'éviter la multiplication de catégories redondantes. Les cinq dimensions retenues

présentent ainsi un caractère à la fois complémentaire et suffisamment englobant pour permettre la comparaison de configurations institutionnelles différentes.

Cette grille se distingue des travaux sur l'efficience et la gouvernance de la zakat, davantage centrés sur l'institution gestionnaire, la collecte, la distribution et la performance organisationnelle (Wahab & Abdul Rahman, 2011), ainsi que des Zakat Core Principles, principalement orientés vers l'encadrement et la supervision du système de zakat. Sans écarter ces dimensions institutionnelles, le cadre proposé les met en relation avec les mécanismes qui structurent le parcours du bénéficiaire. Sa valeur ajoutée théorique réside précisément dans cette articulation : l'autonomisation n'est pas envisagée comme l'effet mécanique de l'octroi d'un financement, mais comme un processus au cours duquel les ressources peuvent être converties en capacités d'action puis en réalisations économiques, en fonction de l'accompagnement reçu et du cadre institutionnel dans lequel elles sont mobilisées (Sen, 1999 ; Kabeer, 1999 ; North, 1990). La grille dépasse ainsi la simple synthèse des pratiques recensées en proposant une lecture intégrée reliant conditions institutionnelles, ressources, capacités et résultats.

Le tableau 1 présente le cadre analytique retenu ainsi que l'objet de chaque dimension de comparaison. Cette grille servira de support à l'analyse comparative développée dans la section suivante afin d'identifier les convergences, les spécificités organisationnelles et les pratiques susceptibles d'alimenter la réflexion sur les conditions de développement de la zakat productive dans le contexte marocain.

Tableau N°1 : Cadre analytique du benchmarking

Dimension analytique	Objet de l'analyse comparative
Gouvernance institutionnelle	Organisation des institutions, répartition des responsabilités et gestion des programmes.
Mécanismes de financement	Formes de financement productif, allocation des ressources et soutiens économiques aux bénéficiaires.
Mécanismes d'accompagnement	Formation, mentorat, coaching et appui technique.
Formalisation des programmes	Structuration des parcours, procédures et critères de progression.
Suivi et évaluation	Suivi des bénéficiaires, évaluation des projets et ajustement de l'accompagnement.

Source : Construit par l'auteur à partir de l'analyse qualitative de la littérature

3. Analyse comparative des modèles de zakat productive

Le cadre analytique présenté dans la section précédente est appliqué aux expériences de l'Indonésie et de la Malaisie à travers le cas de la Lembaga Zakat Selangor (LZS), afin d'examiner la manière dont les mécanismes institutionnels de la zakat productive sont organisés

et mis en œuvre. L'objectif de cette analyse n'est pas d'établir une hiérarchie entre les deux modèles, mais de mettre en évidence leurs convergences, leurs spécificités institutionnelles ainsi que les différentes approches retenues pour favoriser l'autonomisation économique des bénéficiaires.

L'analyse comparative s'appuie sur le cadre analytique élaboré à partir de la revue systématique de la littérature. Celui-ci repose sur cinq dimensions complémentaires : la gouvernance et l'architecture institutionnelle, les mécanismes de financement productif, les mécanismes d'accompagnement, le degré de formalisation des programmes ainsi que les dispositifs de suivi-évaluation. La trajectoire d'autonomisation, incluant la graduation des bénéficiaires, est appréhendée de manière transversale à travers ces différentes dimensions. Ce cadre constitue le fil conducteur du benchmarking présenté ci-après et permet d'examiner, selon une même grille d'analyse, la manière dont ces mécanismes sont organisés et articulés dans les deux expériences étudiées.

Tableau N°2 : Cadre analytique comparatif de la zakat productive

Dimension	Modèle indonésien (BAZNAS-LAZ)	Modèle malaisien (LZS-Selangor)	Principale caractéristique comparative
Architecture institutionnelle et gouvernance	BAZNAS + LAZ ; coordination nationale ; pluralité d'acteurs, autonomie opérationnelle des LAZ	LZS ; supervision du MAIS ; organisation à l'échelle de l'État ; responsabilités clairement définies	Pluralité institutionnelle / Intégration institutionnelle ; Flexibilité / Standardisation
Financement productif	Capital de démarrage ; équipements ; financement communautaire	Capital productif ; équipements ; parcours entrepreneurial	Financement adaptatif / Financement intégré
Accompagnement	Formation ; mentorat ; assistance technique ; suivi modulable	Orientation ; formation ; mentorat ; suivi structuré	Accompagnement flexible / Accompagnement structuré
Suivi et évaluation	Modalités de suivi variables selon les programmes	Référentiels institutionnels ; suivi continu ; évaluation régulière	Suivi différencié / Suivi institutionnalisé
Formalisation des programmes	Cadre réglementaire commun ; adaptation locale des dispositifs	Procédures standardisées ; parcours formalisés	Adaptabilité / Institutionnalisation
Résultat du processus : autonomisation économique			
Trajectoire d'autonomisation	Renforcement progressif des capacités économiques et consolidation des activités génératrices de revenus	Parcours de graduation fondé sur les référentiels Had Kifayah et Berdikari, orienté vers la sortie progressive du statut d'asnaf	Autonomisation progressive / Graduation institutionnalisée

Source : Construit par l'auteur à partir de la littérature analysée.

3.1. Les mécanismes communs de la zakat productive

L'examen des expériences indonésienne et malaisienne révèle que, malgré des configurations institutionnelles différentes, les deux modèles reposent sur une conception largement partagée de la zakat productive (Ghazali & Ibrahim, 2014 ; Alam et al., 2017 ; Asni et al., 2024). Dans les deux cas, celle-ci n'est plus envisagée comme un simple mécanisme d'assistance destiné à répondre à un besoin immédiat, mais comme un instrument de développement économique visant à créer les conditions d'une autonomie durable des bénéficiaires (Furqani et al., 2019 ; Mafluhah, 2024). Cette orientation commune se traduit par la combinaison de plusieurs mécanismes complémentaires, articulés autour du financement, de l'accompagnement et du suivi des activités soutenues.

3.1.1. Le financement

Les institutions de zakat des deux pays privilégient l'affectation des ressources à des activités génératrices de revenus, qu'il s'agisse de la création d'une microentreprise, du développement d'une activité existante ou de l'acquisition d'équipements productifs (Pratama, 2015 ; Siregar et al., 2018 ; Anwar et al., 2023). Si les modalités d'intervention diffèrent selon les programmes, la finalité demeure identique : permettre au bénéficiaire de disposer des moyens nécessaires pour construire progressivement une source de revenu stable, plutôt que de répondre exclusivement à des besoins de consommation (Sundari, 2020 ; Adhim & Huda, 2024).

3.1.2. L'accompagnement

Cette logique productive est systématiquement associée à un accompagnement des bénéficiaires. Les programmes analysés accordent une place importante au développement des compétences entrepreneuriales à travers des actions de formation, de mentorat et d'assistance technique (Mardani, 2020 ; Basit & Rosidayanti, 2020 ; Ali et al., 2021). L'accompagnement ne constitue donc pas une intervention ponctuelle venant compléter le financement ; il s'inscrit dans un processus continu destiné à sécuriser le projet économique, à renforcer les capacités de gestion des bénéficiaires et à favoriser leur insertion durable dans l'activité économique (Wartoyo & Ernila, 2021 ; Mulyawidawati & Nugrahani, 2019).

3.1.3. Le suivi des projets financés

Les institutions de zakat ne se limitent pas à l'octroi d'un soutien financier initial, mais assurent également un accompagnement après le lancement de l'activité (Ridwan et al., 2022 ; Muslimin, 2021). Ce suivi permet d'apprécier l'évolution des microprojets, d'identifier les difficultés rencontrées et, lorsque cela s'avère nécessaire, d'ajuster les modalités d'appui (Alam, 2019 ;

Aeni, 2021). Si les outils mobilisés diffèrent d'un modèle à l'autre, le principe reste le même : inscrire le financement dans une démarche d'accompagnement de long terme.

Ainsi, au-delà des différences institutionnelles qui seront examinées dans la section suivante, les deux expériences partagent une même philosophie d'intervention. L'efficacité des programmes de zakat productive ne repose pas sur le seul transfert de ressources financières, mais sur la combinaison d'un financement adapté, d'un accompagnement continu et d'un suivi régulier, considérés comme les trois piliers d'un processus progressif d'autonomisation économique (Arbaïen & Nurhasanah, 2022 ; Buton, 2021).

3.2. Les spécificités institutionnelles des deux modèles

Si les expériences indonésienne et malaisienne partagent une même finalité d'autonomisation économique des bénéficiaires, leur mise en œuvre repose sur des logiques institutionnelles sensiblement différentes (Ghazali & Ibrahim, 2014 ; Beik & Pratama, 2015). Ces différences ne concernent pas la nature des mécanismes mobilisés, mais la manière dont ils sont organisés, coordonnés et intégrés au sein des programmes de zakat productive.

3.2.1. Architecture institutionnelle

En Indonésie, la gestion de la zakat productive s'appuie sur un système associant BAZNAS, institution publique de coordination, et les Lembaga Amil Zakat (LAZ), organismes privés agréés qui développent leurs propres programmes (Furqani et al., 2019 ; Asni et al., 2024). Cette configuration favorise une diversité d'initiatives et une capacité d'adaptation aux réalités locales. Les institutions disposent d'une marge de manœuvre relativement importante dans la conception des dispositifs d'accompagnement, tout en évoluant dans un cadre réglementaire commun. L'expérience de Selangor repose sur une logique différente. La gestion de la zakat est assurée par la Lembaga Zakat Selangor (LZS) sous la supervision du Majlis Agama Islam Selangor (MAIS) (Patmawati, 2008 ; Nur Barizah & Hafizmajdi, 2010). Cette organisation concentre l'ensemble des fonctions de collecte, de gestion et de distribution au sein d'une même institution, ce qui favorise une plus grande cohérence dans la conduite des programmes. La coordination des interventions repose ainsi sur des procédures homogènes et des responsabilités clairement définies.

3.2.2. Organisation de l'accompagnement

En Indonésie, les dispositifs sont généralement adaptés aux caractéristiques des territoires, des secteurs d'activité et des profils des bénéficiaires (Mardani, 2020 ; Mulyawidawati & Nugrahani, 2019). Les modalités de formation, de mentorat ou de suivi varient selon les institutions gestionnaires et les objectifs poursuivis par chaque programme. Cette souplesse

constitue l'une des caractéristiques du modèle indonésien et explique la diversité des approches observées dans la littérature. Quant à Selangor, l'accompagnement s'inscrit dans un parcours davantage structuré. Les bénéficiaires suivent une progression organisée autour de plusieurs étapes, allant de la préparation entrepreneuriale au développement de l'activité économique, puis au suivi de son évolution (Zulkifli, 2019 ; Ali et al., 2021). Cette formalisation facilite la coordination des interventions et assure une continuité entre les différentes phases du parcours d'accompagnement.

3.2.3. Conception de l'autonomisation

Les travaux consacrés à l'Indonésie évaluent principalement les effets des programmes à travers l'amélioration des revenus, le développement des microentreprises ou le renforcement des capacités économiques des bénéficiaires (Alam et al., 2017 ; Mafluhah, 2024). L'accent est ainsi mis sur les résultats obtenus, sans qu'un référentiel unique de progression soit systématiquement mobilisé. À Selangor, la progression des bénéficiaires est explicitement encadrée par des références institutionnelles telles que le Had Kifayah et le statut de Berdikari, qui permettent d'apprécier le passage progressif d'une situation d'assistance vers l'autonomie économique (Patmawati, 2008 ; Ab Rahman et al., 2014). L'autonomisation est ainsi conçue comme une trajectoire graduelle, dont les différentes étapes sont intégrées au fonctionnement même des programmes.

En définitive, les deux expériences poursuivent un objectif identique mais empruntent des voies institutionnelles distinctes. Le modèle indonésien privilégie une approche fondée sur la diversité des acteurs et l'adaptation des interventions aux contextes locaux, tandis que l'expérience de Selangor se caractérise par une organisation plus intégrée, une formalisation plus poussée des parcours d'accompagnement et une graduation institutionnalisée de l'autonomisation des bénéficiaires.

3.3. Enseignements du benchmarking

Conformément à la logique du benchmarking, la comparaison des expériences indonésienne et malaisienne ne vise pas uniquement à identifier leurs différences, mais également à dégager des enseignements transférables au-delà des spécificités de chaque contexte national (Camp, 1989 ; Rose, 1993). L'analyse montre tout d'abord que l'efficacité des programmes de zakat productive ne dépend pas exclusivement des ressources financières mobilisées, mais de la cohérence de l'ensemble du dispositif institutionnel dans lequel ces ressources sont déployées (North, 1990 ; Hassan & Khan, 2007). Dans les deux modèles, le financement constitue le point de départ du processus, mais son impact repose largement sur son articulation avec les

mécanismes d'accompagnement, de suivi et de gouvernance (Shirazi, 2014 ; Furqani et al., 2019).

Le deuxième enseignement concerne la complémentarité entre financement et accompagnement. Les expériences étudiées montrent qu'un soutien financier, aussi important soit-il, ne suffit pas à garantir la réussite d'un microprojet (Ahmed, 2004 ; Ab Rahman et al., 2014). La pérennité des activités financées repose sur un accompagnement adapté aux besoins des bénéficiaires, associant développement des compétences, conseil technique et suivi de proximité (Alam et al., 2017 ; Zulkifli, 2019). Cette convergence traduit une évolution de la conception de la zakat productive, désormais orientée vers le renforcement durable des capacités économiques plutôt que vers une logique d'assistance ponctuelle (Obaidullah, 2008). Le benchmarking met également en évidence deux modalités d'organisation institutionnelle répondant à une même finalité. Le modèle indonésien privilégie une organisation relative souple, laissant aux institutions gestionnaires une capacité d'adaptation aux réalités économiques et sociales des territoires d'intervention (Mardani, 2020 ; Mulyawidawati & Nugrahani, 2019). À l'inverse, l'expérience de la Lembaga Zakat Selangor s'appuie sur une formalisation plus poussée des procédures et des parcours d'accompagnement (Patmawati, 2008 ; Nur Barizah & Hafizmajdi, 2010). Ces deux approches ne doivent pas être interprétées comme des modèles concurrents, mais comme deux configurations institutionnelles différentes permettant d'atteindre un objectif commun : favoriser l'autonomisation économique des bénéficiaires.

Enfin, la comparaison souligne l'importance d'inscrire les programmes de zakat productive dans une logique de progression. Si les modalités de suivi diffèrent entre les deux expériences, celles-ci partagent une même vision de l'accompagnement, conçu comme un processus évolutif dans lequel le bénéficiaire développe progressivement les compétences, les ressources et l'autonomie nécessaires à la consolidation de son activité économique (Sen, 1999 ; Kabeer, 1999 ; Ali et al., 2021). Cette conception dynamique de l'autonomisation constitue sans doute l'un des principaux enseignements du benchmarking.

Ainsi, loin d'opposer les modèles indonésien et malaisien, cette analyse met en évidence leur complémentarité. Le premier illustre l'intérêt d'une gouvernance ouverte favorisant l'innovation et l'adaptation aux besoins locaux, tandis que le second montre les avantages d'une organisation fortement structurée, facilitant la coordination des interventions et le suivi des bénéficiaires (Beik & Pratama, 2015 ; Asni et al., 2024). Ensemble, ces deux expériences offrent un ensemble

de pratiques institutionnelles susceptibles d'alimenter la réflexion sur l'évolution des dispositifs de zakat productive dans d'autres contextes.

4. Discussion : apports, limites et implications du benchmarking pour le contexte marocain

4.1. Lecture critique des modèles et limites du benchmarking

Les convergences mises en évidence par le benchmarking ne doivent pas conduire à occulter les difficultés rencontrées dans les deux expériences. En Indonésie, la diversité des organismes et des niveaux d'intervention favorise une certaine proximité avec les bénéficiaires et permet d'adapter les programmes aux réalités locales (Mardani, 2020). Cette configuration rend toutefois la coordination entre les acteurs plus délicate. Les travaux consacrés aux programmes de zakat productive gérés par BAZNAS et les LAZ font notamment état de limites dans la planification, de capacités de gestion inégales et d'indicateurs de réussite encore peu stabilisés (Mulyawidawati & Nugrahani, 2019). Certaines difficultés concernent également les bénéficiaires, notamment lorsqu'ils disposent de compétences entrepreneuriales limitées ou maîtrisent imparfaitement les modalités des programmes auxquels ils participent (Beik & Pratama, 2015). Ces constats montrent que l'accès à un capital productif, bien qu'essentiel, ne suffit pas à engager durablement un processus d'autonomisation (Shirazi, 2014 ; Ahmed, 2002). À Selangor, les limites apparaissent sous une autre forme. La formalisation des procédures, l'intégration institutionnelle et l'existence d'un parcours structuré contribuent à la cohérence du dispositif (Nur Barizah & Hafizmajdi, 2010), mais elles ne rendent pas automatique le passage de l'assistance à l'autonomie économique. Cette évolution dépend aussi de la situation de départ du bénéficiaire, de sa capacité à mobiliser les ressources reçues — au sens de sa capacité d'agir ou agency —, de la viabilité de son activité et des conditions économiques dans lesquelles celle-ci se développe (Sen, 1999 ; Kabeer, 1999). La graduation doit dès lors être envisagée comme un processus progressif plutôt que comme l'issue mécanique d'un parcours institutionnel (Alkire, 2005). La comparaison montre ainsi qu'aucune configuration de gouvernance ne permet, à elle seule, de lever toutes les difficultés de mise en œuvre. En Indonésie, l'enjeu tient surtout à la coordination d'une pluralité d'acteurs (Williamson, 1996) ; à Selangor, il réside davantage dans la capacité d'un dispositif plus intégré à conserver la souplesse nécessaire pour tenir compte de situations individuelles diverses.

Cette lecture critique conduit également à préciser la portée du benchmarking. Les mécanismes repérés dans la littérature présentent des régularités, mais leurs effets restent dépendants des conditions dans lesquelles ils sont mis en œuvre, des capacités des institutions et des

caractéristiques des bénéficiaires. Leur transfert d'un contexte à un autre ne peut donc être envisagé comme une opération neutre, en raison de l'influence des institutions formelles et informelles qui encadrent l'action (North, 1990). Une pratique qui fonctionne dans un environnement donné peut produire des effets différents lorsque les règles, les ressources disponibles ou les modes de coordination ne sont plus les mêmes. Le benchmarking invite ainsi moins à reproduire les dispositifs observés qu'à identifier ce qui peut en être retenu et adapté au contexte d'accueil (Rose, 1993 ; Dolowitz & Marsh, 2000).

4.2. Conditions d'adaptation des mécanismes de la zakat productive au contexte marocain

L'application de ces mécanismes au Maroc se heurte aux réalités institutionnelles locales. Les divergences sur les plans juridique, organisationnel et opérationnel s'opposent à l'importation directe des modèles observés à Selangor ou en Indonésie.

Les enseignements de la comparaison se situent davantage au niveau des fonctions qui structurent les programmes : financement productif, accompagnement, suivi-évaluation et graduation. Leur articulation ne peut toutefois être dissociée d'un mode de gouvernance compatible avec les institutions et les pratiques nationales.

Le premier point de vigilance concerne le cadre juridico-institutionnel de la zakat. À ce stade, le Maroc ne dispose pas d'un dispositif intégré comparable à ceux étudiés, réunissant de manière organisée la collecte, l'affectation des ressources à des usages productifs et le suivi des bénéficiaires. Cela ne signifie pas pour autant que la zakat soit absente des pratiques sociales. Les données disponibles témoignent au contraire de l'importance des pratiques d'aumône au Maroc (Pew Research Center, 2012). En l'absence d'un dispositif institutionnel intégré comparable à ceux observés en Indonésie ou à Selangor, ces pratiques ne s'inscrivent toutefois pas dans un mécanisme centralisé permettant d'assurer conjointement la collecte, la traçabilité des ressources et leur orientation vers des programmes productifs. La zakat est également présente dans le champ institutionnel religieux marocain. La fatwa rendue publique par le Conseil supérieur des Oulémas en octobre 2025 a notamment apporté des précisions sur les biens concernés, les modalités de calcul, les conditions d'exigibilité et les catégories de bénéficiaires (Conseil supérieur des Oulémas, 2025). Cette clarification normative ne règle cependant pas la question de l'organisation concrète d'un dispositif de zakat productive. Une telle évolution nécessiterait notamment de définir les responsabilités liées à la mobilisation des ressources, à leur gestion, à leur affectation et à leur contrôle.

Pour autant, l'adaptation au contexte marocain n'implique pas nécessairement la création de nouvelles structures pour chacune de ces fonctions. Des acteurs interviennent déjà dans le financement des activités génératrices de revenus, la formation, l'appui aux porteurs de projets et l'accompagnement des coopératives. La réflexion pourrait dès lors porter sur les modalités d'articulation entre d'éventuelles ressources issues de la zakat et ces compétences déjà présentes. Dans cette perspective, distinguer les fonctions liées à la conformité et à la gestion des ressources de celles qui relèvent de l'évaluation des projets, de la formation, de l'appui technique et du suivi économique permettrait de mieux préciser les responsabilités, tout en favorisant la coordination entre les acteurs concernés.

Sur le plan opérationnel, la comparaison fait ressortir trois conditions particulièrement importantes. La première est celle de la traçabilité des ressources, notamment lorsque les organismes d'accompagnement mobilisent des financements provenant de plusieurs sources. La deuxième concerne le ciblage des bénéficiaires. Celui-ci devrait tenir compte à la fois des règles d'éligibilité à la zakat, de la situation socio-économique des personnes concernées et de la faisabilité de l'activité envisagée, sans que cette dernière ne conduise à écarter les bénéficiaires disposant initialement de capacités entrepreneuriales plus faibles. La troisième condition tient à la continuité du suivi. Celui-ci ne devrait pas se limiter à vérifier la survie du projet, mais permettre d'observer l'évolution de la situation économique du bénéficiaire dans le temps. La graduation pourrait alors être appréhendée comme une progression vers une autonomie plus grande, à partir d'indicateurs adaptés au contexte marocain, tels que la stabilité de l'activité et des revenus, le renforcement de la capacité d'agir et la diminution progressive de la dépendance à l'aide.

Au total, les enseignements tirés des deux expériences sont davantage fonctionnels qu'institutionnels. Ils mettent en évidence l'intérêt d'articuler financement, accompagnement, suivi-évaluation et graduation, mais montrent aussi que la cohérence de cet ensemble dépend du cadre de gouvernance dans lequel ces mécanismes prennent place. Pour le Maroc, l'enjeu n'est donc pas de reproduire une architecture étrangère, mais de retenir les principes qui paraissent pertinents et d'en définir les modalités au regard du cadre juridique national, des capacités institutionnelles disponibles et des dispositifs d'accompagnement existants. Le benchmarking conserve ainsi sa fonction première d'apprentissage en offrant des repères pour la réflexion, plutôt qu'un modèle prêt à être transposé.

Conclusion

L'intérêt croissant porté à la zakat productive traduit une évolution de la manière d'appréhender le rôle de cet instrument dans les politiques de lutte contre la pauvreté. Au-delà de sa fonction redistributive, elle est désormais envisagée comme un levier susceptible de favoriser l'inclusion économique des populations vulnérables à travers le financement et l'accompagnement d'activités génératrices de revenus (Ahmed, 2002 ; Shirazi, 2014). Dans cette perspective, cette recherche a analysé les mécanismes mis en œuvre en Indonésie et à Selangor afin d'identifier les enseignements susceptibles d'éclairer la réflexion sur un dispositif de zakat productive adapté au contexte marocain.

L'analyse comparative fait ressortir une convergence importante entre les deux expériences. Malgré des configurations institutionnelles distinctes, elles montrent que le financement productif ne peut être dissocié de l'accompagnement et du suivi-évaluation, ces mécanismes s'inscrivant dans un parcours orienté vers la progression du bénéficiaire et son autonomisation économique. Ce résultat rejoint les travaux qui soulignent l'importance d'articuler le soutien financier à des mécanismes d'accompagnement et de suivi pour inscrire l'intervention dans une perspective d'autonomisation durable (Ab Rahman et al., 2014 ; Beik & Pratama, 2015 ; Furqani et al., 2019). Les différences observées concernent principalement la manière dont ces mécanismes sont organisés et coordonnés. L'efficacité d'un programme de zakat productive apparaît ainsi liée moins à la mobilisation isolée d'un instrument qu'à la cohérence du parcours d'autonomisation dans lequel il s'inscrit (Hassan & Khan, 2007).

L'un des principaux apports de cette étude réside dans la construction d'un cadre analytique articulé autour de cinq dimensions complémentaires : la gouvernance et l'architecture institutionnelle, le financement productif, l'accompagnement, la formalisation des programmes et le suivi-évaluation. Sa contribution tient à la mise en relation, au sein d'une même grille de lecture, des mécanismes qui accompagnent le parcours du bénéficiaire et des conditions institutionnelles qui encadrent leur mise en œuvre. La graduation est, quant à elle, appréhendée de manière transversale comme une progression du bénéficiaire vers une autonomie économique accrue. Cette articulation permet de dépasser une comparaison centrée sur la description des dispositifs nationaux pour examiner la manière dont des mécanismes similaires s'organisent dans des configurations institutionnelles différentes et participent au processus d'autonomisation économique. Le cadre proposé constitue ainsi à la fois un outil de comparaison des programmes de zakat productive et une base d'analyse de leurs conditions d'adaptation à d'autres contextes.

Pour le Maroc, les enseignements du benchmarking invitent davantage à une logique d'adaptation qu'à la reproduction d'une architecture étrangère (Rose, 1993 ; Dolowitz & Marsh, 2000). Dans un contexte national où la zakat ne s'inscrit pas encore dans un dispositif intégré articulant collecte, affectation productive et suivi, l'enjeu ne se limite pas à la mobilisation de ressources financières. Il concerne également leur traçabilité, la définition des responsabilités institutionnelles, l'accompagnement des bénéficiaires et la continuité du suivi. Les mécanismes observés en Indonésie et à Selangor constituent ainsi des repères dont les modalités de mise en œuvre doivent être appréciées au regard des réalités juridiques, institutionnelles et socio-économiques marocaines.

Cette recherche présente néanmoins plusieurs limites. Le benchmarking repose exclusivement sur des données secondaires et porte sur deux expériences qui, bien que particulièrement documentées, ne rendent pas compte de la diversité des modèles de zakat productive. La constitution du corpus peut également être exposée à un biais de sélection lié aux bases consultées, aux critères d'inclusion retenus et à la disponibilité des publications (Tranfield, Denyer & Smart, 2003). Plus largement, une comparaison fondée sur la littérature reste tributaire des dimensions privilégiées par les travaux existants : les dispositifs les plus formalisés et les expériences ayant fait l'objet de publications peuvent être davantage représentés que les pratiques moins documentées, les difficultés de mise en œuvre ou les expériences ayant produit des résultats plus mitigés. Les mécanismes identifiés doivent donc être interprétés comme des régularités issues du corpus étudié plutôt que comme une représentation exhaustive des pratiques observables en Indonésie et à Selangor. Des recherches fondées sur des données primaires, notamment auprès des institutions gestionnaires et des bénéficiaires, permettraient de confronter ces résultats aux pratiques effectives et d'examiner plus finement les conditions dans lesquelles ces mécanismes contribuent à l'autonomisation économique.

En définitive, l'apport du benchmarking réside moins dans l'identification d'un modèle à reproduire que dans la mise en évidence des conditions qui donnent leur cohérence aux mécanismes de la zakat productive (Camp, 1989). Leur portée dépend de leur articulation au sein d'un parcours d'autonomisation et du cadre de gouvernance dans lequel ils sont mis en œuvre. Pour le Maroc, l'enjeu consiste dès lors à construire une configuration adaptée aux réalités nationales plutôt qu'à transposer une architecture institutionnelle étrangère (North, 1990 ; Rose, 1993).

BIBLIOGRAPHIE

- Ab Rahman, A., Alias, M. H., & Syed Othman, S. M. (2014). Zakat institution in Malaysia: Problems and issues. *Global Journal Al-Thaqafah*, 4(1), 35–41. <https://doi.org/10.7187/GJAT52014.04.01>
- Adhim, A. J. H., & Huda, B. (2024). Penggerak Ekonomi Inklusif (Studi pada Pemberdayaan Zakat Produktif). *Journal of Islamic Economics and Philanthropy (JIESP)*, 3(2), 176–186. <https://doi.org/10.54180/jiesp.2024.3.2.176-186>
- Aeni, N. (2021). Zakat Produktif dan Peningkatan Kesejahteraan Mustahik. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Keuangan Syariah (JURIMEA)*, 5(2), 9–14. <https://doi.org/10.55606/jurimea.v5i2.914>
- Ahmed, H. (2002). Financing microenterprises: An analytical study of Islamic microfinance institutions. *Islamic Economic Studies*, 9(2), 27–64.
- Ahmed, H. (2004). *Role of Zakah and Awqaf in poverty alleviation*. Islamic Development Bank, Islamic Research and Training Institute (IRTI).
- Alam, A. (2019). *The role of productive zakat in poverty reduction*. *Journal of Islamic Economics and Social Sciences*, 5(1), 12–25.
- Alam, A., Sari, D., & Hakim, L. (2017). The impact of productive zakat program on mustahik's welfare. *Journal of Islamic Economics and Finance Studies (JIEFES)*, 3(2), 47–74. <https://doi.org/10.47700/jiefes.v3i2.4774>
- Ali, K. M., Kassim, S., Jannah, M., & Zulkarnain. (2021). Evaluating the role of zakat institutions in empowering asnaf micro-entrepreneurs. *Économique*, 12(1), 55–67. <https://doi.org/10.21580/economique.2021.12.1.6657>
- Alkire, S. (2005). Why the capability approach? *Journal of Human Development*, 6(1), 115–135. <https://doi.org/10.1080/1464988052000342575>
- Anwar, M., Mahsyar, M., & Semaun, S. (2023). Optimising zakat for micro-enterprise empowerment. *Golden Ratio of Development and Social Sustainability (GRDIS)*, 5(3), 100–107. <https://doi.org/10.52970/grdis.v5i3.1007>
- Arbaien, M. F. N., & Nurhasanah, E. (2022). Peran zakat dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat. *Jurnal Hukum dan Ekonomi Syariah (LAZHULMA)*, 4(2), 270–281. <https://doi.org/10.70143/lazhulma.v4i2.270>
- Asni, F., Yusli, Y., & Zulkifli, M. I. (2024). A sustainable zakat framework through microfinance and capacity building. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 15(8), 1240–1258. <https://doi.org/10.1108/JIABR-11-2024-0442>

- Basit, A., & Rosidayanti, R. (2020). Penguatan modal dan kinerja UMKM pada pemanfaatan zakat produktif. *Welfare Jurnal Ekonomi Syariah*, 1(2), 21–49. <https://doi.org/10.37058/wlfr.v1i2.2149>
- Beik, I. S., & Pratama, A. P. (2015). Constructing zakat microfinance system: Empirical evidence from Indonesia. *International Journal of Zakat*, 1(1), 1–14.
- Buton, S. (2021). Peran lembaga zakat dalam pengembangan usaha mikro. *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 9(1), 75–88. <https://doi.org/10.62872/wzpe0y90>
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. ASQC Quality Press.
- Dolowitz, D. P., & Marsh, D. (2000). Learning from abroad: The role of policy transfer in contemporary policy-making. *Governance*, 13(1), 5–24. <https://doi.org/10.1111/0952-1895.00121>
- Furqani, H., Mulyany, R., & Yunus, F. (2019). Zakat for poverty alleviation and economic empowerment: An institutional perspective. *IQTISHADIA*, 11(2), 39–73. <https://doi.org/10.21043/iqtishadia.v11i2.3973>
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.
- Ghazali, R., & Ibrahim, P. (2014). Islamic microfinance and zakat empowerment model in Malaysia. *Journal of Islamic Economics, Banking and Finance*, 10(2), 25–48.
- Hassan, M. K. (2010). An integrated poverty alleviation model combining zakat, awqaf and microfinance. In *Seventh International Conference on Islamic Economics and Finance* (pp. 261–281). Jeddah: IRTI/IDB.
- Hassan, M. K., & Khan, J. M. (2007). Zakat, poverty alleviation and economic development. In M. K. Hassan & M. Lewis (Eds.), *Handbook of Islamic Banking* (pp. 386–401). Edward Elgar Publishing.
- Haron, R., Abdul Rahman, A., & Chowdury, M. A. M. (2010). Quality of zakat management and its impact on poverty alleviation. *Journal of Islamic Economics, Banking and Finance*, 6(4), 35–56.
- Kabeer, N. (1999). Resources, agency, achievements: Reflections on the measurement of women's empowerment. *Development and Change*, 30(3), 435–464. <https://doi.org/10.1111/1467-7660.00125>
- Kahf, M. (1999). The performance of the zakah macro framework in South and Southeast Asian countries. *Islamic Economic Studies*, 7(1), 1–36.

- Lakhyar, M., & Hamdi, K. (2019). La Zakat comme instrument de régulation socio-économique : Fondements théoriques et perspectives d'institutionnalisation. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 20(1), 45–62.
- Mafluhah, M. (2024). Peran zakat produktif dalam mendorong pertumbuhan ekonomi. *Journal of Economics and Social (JES)*, 9(2), 88–99. <https://doi.org/10.30736/jes.v9i2.882>
- Mardani, D. A. (2020). Transformasi ekosistem zakat dalam pemberdayaan mustahik. *LAZHULMA: Jurnal Hukum dan Ekonomi Syariah*, 1(1), 8–19. <https://doi.org/10.70143/lazhulma.v1i1.8>
- Mulyawidawati, R. A., & Nugrahani, I. R. (2019). Pemberdayaan ekonomi mustahiq melalui program zakat produktif. *JESI (Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia)*, 9(1), 30–41. [https://doi.org/10.21927/jesi.2019.9\(1\).30-41](https://doi.org/10.21927/jesi.2019.9(1).30-41)
- Muslimin, S. (2021). Bantuan modal UKM untuk peningkatan ekonomi inklusif. *ASY-SYARIKAH: Jurnal Lembaga Keuangan Syariah*, 3(1), 48–59. <https://doi.org/10.47435/asy-syarikah.v3i1.489>
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Nur Barizah, A., & Hafizmajdi, A. R. (2010). Financial management practices of zakat institutions: The case of Lembaga Zakat Selangor. *Humanomics*, 26(4), 307–319. <https://doi.org/10.1108/08288661011090601>
- Obaidullah, M. (2008). *Introduction to Islamic social finance*. IBFNet: Islamic Business and Finance Network.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Patmawati, I. (2008). Poverty alleviation through zakat implementation in Malaysia. *Journal of Islamic Economics, Banking and Finance*, 4(2), 25–48.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.
- Pew Research Center. (2012). *The world's Muslims: Unity and diversity*. Pew Research Center's Religion & Public Life Project, Washington, D.C.
- Pratama, Y. C. (2015). Peran zakat dalam penanggulangan kemiskinan. *Tauhidinno: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 1(1), 33–47. <https://doi.org/10.15408/thd.v1i1.3327>

- Ridwan, M., Andalasari, L., Setiani, R. I., & Merlia, R. (2022). Pengelolaan zakat produktif melalui pendampingan usaha. *Ecobankers: Journal of Economy and Banking*, 1(2), 136–145. <https://doi.org/10.47453/ecobankers.v1i2.136>
- Rose, R. (1993). *Lesson-drawing in public policy: A guide to learning across time and space*. Chatham House Publishers.
- Sadeq, A. M. (1990). *Economic development in Islam*. Pelanduk Publications.
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
- Shirazi, N. S. (2014). Providing social safety net and poverty alleviation through zakat. *Journal of Islamic Social Sciences and Humanities*, 4(1), 1–24.
- Siregar, F. R., Syahbudi, M., & Muhammadi, M. (2018). Dampak pemanfaatan zakat produktif sebagai modal kerja terhadap pendapatan mustahik. *Mizania: Jurnal Ekonomi dan Akuntansi*, 11(2), 44–56. <https://doi.org/10.29300/mzn.v11i2.4444>
- Spendolini, M. J. (1992). *The benchmarking book*. AMACOM.
- Sundari, S. (2020). Zakat sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi. *Adliya: Jurnal Hukum dan Kemanusiaan*, 3(1), 40–52. <https://doi.org/10.31538/adlh.v3i1.403>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Wahab, N. A., & Abdul Rahman, A. R. (2011). A framework to analyse the efficiency and governance of zakat institutions. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 2(1), 43–62. <https://doi.org/10.1108/17590811111129508>
- Wartoyo, W., & Ernila, N. (2021). Pertumbuhan ekonomi dan program pemberdayaan zakat produktif. *AL-TIJARAH: Jurnal Perbankan dan Keuangan Syariah*, 5(1), 16–29. <https://doi.org/10.24952/tijaroh.v5i1.1629>
- Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford University Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Zulkifli, M. I. (2019). A sustainable zakat framework through microfinance. *Journal of Islamic Social Finance*, 2(1), 15–30.