



**HAL**  
open science

## **Défis de conformité et de gouvernance des institutions takāful : une approche stratégique basée sur les ressources**

Ezzedine Ghlamallah, Kader Merbouh

### ► **To cite this version:**

Ezzedine Ghlamallah, Kader Merbouh. Défis de conformité et de gouvernance des institutions takāful : une approche stratégique basée sur les ressources. *La Revue du Financier*, 2025, Edition spéciale : Finance islamique, 268, pp.41-52. <hal-05078829>

**HAL Id: hal-05078829**

**<https://hal.science/hal-05078829v1>**

Submitted on 22 May 2025



**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

# Défis de conformité et de gouvernance des institutions *takāful* : une approche stratégique basée sur les ressources

	
<p><b>Ezzedine Ghlamallah</b> Doctorant en Sciences de Gestion à Aix-Marseille Université et membre du CERGAM. <a href="mailto:ezzedine.ghlamallah@univ-amu.fr">ezzedine.ghlamallah@univ-amu.fr</a></p>	<p><b>Kader Merbouh</b> Directeur du département de finance islamique à Financia Business School Paris. <a href="mailto:kader.merbouh@financia-bs.com">kader.merbouh@financia-bs.com</a></p>

## Résumé

Cet article examine les fondements et les défis du *takāful*, une forme d'assurance islamique basée sur les principes de solidarité et de coopération, en adoptant une perspective stratégique basée sur les ressources (RBV). Bien que le *takāful* ait connu une croissance significative, il reste sous-développé par rapport à son plein potentiel. L'industrie du *takāful* doit relever plusieurs défis, notamment en matière de conformité à la *sharī'ah*, de gouvernance et de compétitivité. Cet article propose que la gestion stratégique des ressources internes confère aux opérateurs de *takāful* un avantage concurrentiel durable. Pour réussir, le développement du *takāful* nécessite un modèle mutualiste basé sur le consensus, une gestion améliorée des risques, une internationalisation accrue, et l'adoption de normes prudentielles robustes.

## Mots clés

*Takāful*, *sharī'ah*, théorie des ressources (RBV), gouvernance, conformité.

## Introduction

Le mot *takāful* signifie “*solidarité, symbiose*”, il provient de la racine sémitique *kafala*, qui a pour sens “*assurer, cautionner, garantir*” (Billah, 2007 ; Matsawali et al., 2012). Entraîné dans le sillage de la finance islamique, le *takāful* a connu une croissance importante. Le marché du *takāful* a connu une croissance de 839 % entre 2007 et 2019 passant de 3,3 milliards en 2007 à 27,7 milliards de dollars de contributions en 2019. À la suite d’une période d’expansion rapide au début des années 2000, la croissance a ralenti au cours des dernières années. Néanmoins, Fitch Ratings indiquait que sur de nombreux marchés, le *takāful* a continué de se développer plus rapidement que l’assurance conventionnelle. Récemment, Alhalbonni et al. (2022) ont examiné l’émergence et la structure organisationnelle du *takāful* en comparaison à l’assurance conventionnelle du point de vue de la théorie institutionnelle. L’article suggère que pour que le *takāful* contribue de manière plus significative au développement économique, une réforme basée sur une approche plus critique et équilibrée est nécessaire. Cet article s’inscrit dans le prolongement de ces travaux et vise à définir les conditions de réussite de la mise en œuvre du *takāful* en intégrant l’approche de la stratégie par les ressources (RBV) qui considère qu’une part significative du succès d’une entreprise résulte des ressources spécifiques et rares qu’elle est en mesure de mobiliser. Cette approche de la stratégie par les ressources a été initiée par l’économiste Edith Penrose en 1959, et diffusée par des auteurs tels que Barney (1991) et Wernerfelt (1995). Pour atteindre cet objectif, cet article est structuré ainsi : nous présentons les particularités du marché du *takāful* (1), nous explorons les *maqāṣid al-sharī’ah* et la qualification juridique de l’assurance en islam (2) ; ensuite, nous présentons l’émergence et les problématiques opérationnelles du *takāful* en tant qu’alternative licite à l’assurance commerciale (3) ; puis, nous proposons les conditions de réussite de la mise en œuvre du *takāful* en utilisant le cadre théorique de la RBV (4). Enfin, nous concluons brièvement.

### 1. Les particularités du marché du takaful

Selon l’Islamic Financial Services Board (IFSB), en 2022 le marché mondial du Takaful a atteint 30 Milliards USD avec une croissance annuelle de 16,1 %. Cette progression a dépassé la croissance de 5,4 % observée en 2021, entre 2011 et 2022. Le marché du Takaful enregistre un taux de croissance moyen composé de 6,4 %. Bien que la tendance globale de ces chiffres reste dans une dynamique positive de croissance ; il réside des fortes particularités dans le développement de ce segment de l’industrie financière islamique.

#### 1.1 Particularités régionales

La croissance du marché takaful est marquée par une forte domination des pays du Conseil de Coopération du Golfe (CCG) dont les contributions représentent 55,7 % des contributions mondiales, soit 16,7 milliards USD. Ensuite l’Asie du Sud-Est représente 19,6 % des contributions soit 5,9 milliards USD. Enfin l’Afrique représente 0,8 milliard USD, soit 2,6 % des contributions. Cette performance régionale cache des fortes disparités de croissance par pays, en analysant notamment les deux marchés suivants :

- Le marché saoudien qui en 2022 a atteint une croissance des contributions de 26,9 % pour atteindre 14,2 milliards USD, dominant avec 87 % des contributions totales de la région CCG.
- Le marché malais, qui domine en Asie du Sud Est avec 4,13 milliards USD de contributions.

Fait notable au Moyen-Orient, le Qatar a vu ses contributions augmenter de 72,5 % en 2022, atteignant 527 millions USD traduisant ainsi une certaine forme de dynamisme des nouveaux entrants sur le marché du Takaful.

## **1.2 Particularités par famille de produits**

Le Takaful se divise en deux grandes familles le Takaful général et le Famille Takaful. L'analyse du marché par famille indique aussi une forte inégalité, le segment du Takaful général atteint 82,6 % des contributions mondiales, soit 22,4 milliards USD en 2022. Le segment Famille Takaful relativement plus faible, a vu une augmentation significative dans certains marchés, notamment en Arabie Saoudite (+9,7 %) et en Oman (+28,7 %). Il représente environ 20 % des contributions dans les pays du CCG.

## **1.3 Hétérogénéité des performances des ratios financiers**

Le ratio de sinistres dans le segment du Takaful Général indique une augmentation dans plusieurs pays en 2022, notamment en Turquie (99 %), en Arabie Saoudite (83,4 %), et en Bahreïn (68,9 %). Cependant à Oman le ratio des sinistres a diminué à 45,5 % en 2022 contre 74,5 % en 2021 traduisant ainsi des améliorations notables de ce pays dans la région. En Asie du Sud-Est, l'Indonésie et la Malaisie ont eu un ratio des sinistres pour le Takaful Général respectivement de 32,7 % et de 60,7 %. Le Return on Assets (ROA) et le Return on Equity (ROE) ont montré des améliorations significatives dans la plupart des marchés en 2022 par rapport à la période 2019-2021. Le marché de la Malaisie domine ces indicateurs.

Malgré la croissance remarquable du marché du Takaful, qui a atteint 30 milliards USD en 2022 avec un taux annuel de 16,1 %, ce segment de l'industrie financière islamique reste largement sous-exploité par rapport à son potentiel. En effet, l'ensemble de l'industrie financière islamique a atteint 3 250 milliards USD la même année, ce qui révèle un écart significatif entre le développement du Takaful et les autres secteurs financiers islamiques. Cet écart témoigne des défis structurels et des particularités qui freinent la pleine expansion de ce segment de l'industrie financière islamique. Pour mieux comprendre ces défis, il est essentiel de les analyser à la lumière des *maqāṣid al-sharī'ah*, qui constituent la base éthique et juridique de toute opération financière conforme à l'islam, ainsi que la qualification juridique de l'assurance en islam, qui a joué un rôle crucial dans la conception du Takaful comme alternative licite à l'assurance conventionnelle.

## 2. Les maqasid al-shari'ah et la qualification juridique de l'assurance en islam

### 2.1 Les maqāsid al-sharī'ah

Au fur et à mesure que l'on s'éloignait de la période de révélation du Coran, les *mujtahid* eurent besoin d'un instrument pour tester continuellement la validité de leurs actes d'interprétation. L'instrument qui permit cela fut la science des *maqāsid al-sharī'ah* (Al-Raysuni, 2013). Par exemple, Al-Ghazali (env. 1097) a convenu que les intérêts les plus vitaux à conserver étaient : la religion, la faculté de la raison, la vie humaine, la descendance et la richesse matérielle. Il existe également un consensus sur le fait que “*tout ce qui contribue à la préservation de ces cinq éléments est souhaitable et tout ce qui leur nuit est à chasser*”. Al-Shatibi (1320-1388), célèbre théologien et juriste andalou spécialisé dans les *uṣūl al-fiqh*, a soutenu que “*les lois [divinement révélées] ont toutes été établies pour préserver les intérêts des êtres humains...*” et a déclaré que la législation de l'islam a été révélée “*sur la voie de la plus grande modération et celle qui dirige un cours intermédiaire entre les deux extrêmes dans une mesure inébranlable*”. Ainsi, les *maqāsid al-sharī'ah* sont devenus une branche dérivée des *uṣūl al-fiqh*. Autrement dit, un *mujtahid* a non seulement le devoir d'interpréter la Loi, mais aussi de le faire conformément à la véritable intention et au véritable objectif du Législateur qui est d'assurer la préservation.

### 2.2 La qualification juridique de l'assurance en islam

Pourtant, bien qu'elle concoure à la préservation des personnes et des biens, c'est-à-dire à trois des cinq éléments des *maqāsid al-sharī'ah*, l'assurance a été déclarée illicite par de nombreuses instances islamiques : dès 1926 par la Cour suprême égyptienne, en 1965 au Caire lors de la conférence de la Ligue musulmane, en 1972 par Conseil national religieux malaisien et en 1978 lors d'une conférence jurisprudentielle tenue à La Mecque. En 1985, l'Académie islamique internationale de fiqh de l'Organisation de la conférence islamique a jugé en 1985 dans la résolution n° 9 concernant l'assurance et la réassurance que l'assurance conventionnelle était illicite. Les conseils juridiques ont ainsi proposé une assurance coopérative alternative connue sous le nom de *takāful at-ta'awuni* en tant qu'alternative islamique licite au regard de la *sharī'ah*.

Après avoir examiné les fondements juridiques et éthiques qui sous-tendent le Takaful, notamment à partir des principes des *maqāsid al-sharī'ah* et de la qualification juridique de l'assurance en islam, il est apparu qu'en théorie le *takāful* représente une alternative légitime et éthique à l'assurance conventionnelle. Cependant, sa mise en œuvre pratique soulève un certain nombre de défis opérationnels qui compliquent son développement et son efficacité en tant que modèle financier viable. Ces problématiques, qu'elles concernent la nature du contrat de *tabarru'*, la gouvernance des sociétés *takāful* ou encore le partage des excédents techniques, sont au cœur des débats sur l'avenir de cette industrie et sa capacité à s'imposer comme une alternative pérenne. Il est donc utile de s'interroger sur les obstacles rencontrés par le secteur dans sa quête de légitimité et de performance.

### 3. L'émergence et les problématiques opérationnelles du Takaful en tant qu'alternative licite à l'assurance commerciale

Les firmes peuvent obtenir un avantage concurrentiel pérenne si les ressources dont elles disposent remplissent quatre conditions, elles doivent être : de valeur, rares, imparfaitement imitables et ne doivent pas être substituables. Plus une ressource est de valeur, rare, imparfaitement imitable et non-substituable, plus elle aura de valeur stratégique pour l'organisation (Barney, 1991). Les conseils de la *sharī'ah* ont institué le *takāful* en tant qu'alternative islamique licite à l'assurance conventionnelle. En raison de sa forte légitimité morale, cette nouvelle forme organisationnelle représente de manière intrinsèque une ressource de valeur, rare, inimitable et non substituables et devrait donc conférer aux opérateurs *takāful* un actif stratégique qui peut être la source de rentes organisationnelles durables si cette conformité est bien gérée (Amit & Schoemaker, 1993). Pourtant, bien que la conformité à la *sharī'ah* soit donc de nature stratégique de nombreuses problématiques opérationnelles l'ont affaiblie et ont alimenté de nombreuses controverses quant à sa nature effective.

#### 3.1 La question de la qualification du *takāful* en tant que *tabarru'*

Les *fuqahā'* ont posé comme condition de conformité à la *sharī'ah* que le *takāful* soit un contrat de *tabarru'* (“*don, donation, libéralité, offrande, acte à titre gratuit*”) et de *ta'āwun* (“*mutualité, synergie, entraide, coopération*”), où le groupe partage volontairement le risque collectivement. Le *tabarru'* doit être une contribution gratuite unilatérale pour faire du *takāful* un contrat non commutatif (Ahmad, 2014). C'est le montant versé par chaque participant pour s'acquitter des obligations d'entraide permettant de régler les sinistres garantis (Ali, 2016). La qualification du *takāful* en tant qu'engagement de *tabarru'* a permis aux *fuqahā'* de rendre acceptable la nature aléatoire du contrat *takāful* en atténuant l'élément d'incertitude (*gharar*) inhérent à l'opération assurantielle. Bien qu'il existe encore une certaine incertitude quant à savoir quand le risque se concrétisera, cette incertitude est considérée comme tolérable dans un contrat de donation et n'a pas pour effet d'invalider le contrat contrairement à un contrat commercial (Akhtarzaite, 2017).

Cependant, bien que le *tabarru'* soit un concept noble de la jurisprudence islamique, sa pratique dans l'industrie *takāful* soulève cependant une question cruciale, car les contributions versées par les participants ne sont pas un don au sens pur, mais plutôt un don conditionnel : chaque participant donne un montant dans l'attente de recevoir en retour un avantage financier futur. En outre, le montant de la donation est ajusté en fonction de la nature du risque à couvrir : plus l'exposition au risque est élevée, plus la contribution est importante. Cela est problématique car le montant donné en tant que *tabarru'* est censé être volontaire et non obligatoire, le donateur ne doit pas attendre de récompense équivalente en échange de ce *tabarru'*, ce qui n'est pas le cas du *takāful*.

Pour ces motifs, des auteurs comme Billah (2017) ont estimé que la contribution versée dans un fonds *takāful* général ne pouvait pas être considérée comme *tabarru'*, puisque le participant attend une garantie en retour. À partir de ce constat, cet auteur a remis en cause la qualification de *tabarru'* pour les contributions versées par les participants et lui a préféré celle de *musahamah* (contribution, prime volontaire réglée en l'échange de bénéfices matériels). Sans remettre en question l'engagement de *tabarru'*, il pourrait se concrétiser par un contrat de *nahd* (contrat de don contre indemnisation) qui organise la relation entre les participants et le fonds *takāful*. Enfin, le concept de *tabarru'* est rudement mis à l'épreuve dans les formes modernes du *takāful* lorsque des produits financiers sont offerts et exploités par une entité commerciale.

### 3.2 La question du modèle optimal et de la gouvernance

De la même manière qu'en assurance conventionnelle, il existe différents modèles pour pratiquer le *takāful*, Ali (2016) écrit que certaines problématiques litigieuses relatives au respect de la *sharī'ah* continuent de nuire cependant aux différents modèles *takāful* actuellement utilisés et nécessitent une attention sérieuse. La question de la structure optimale du modèle *takāful* est une question non réglée. Les modèles les plus utilisés dans l'industrie sont les modèles de sociétés dont la gestion est confiée à un opérateur *takāful* (*wakalah*, *muḍārabah* et hybride *wakalah-muḍārabah*). Avec le modèle mutualiste pur, il existe également des sociétés coopératives pour lesquelles le fonds *takāful* est entièrement géré et contrôlé par les participants, cependant ce type de structures est rare dans l'industrie. Il est donc possible de classer les sociétés *takāful* en deux grands sous-ensembles qui déterminent le modèle de gestion utilisé : les sociétés dont la gestion est confiée à un opérateur et les sociétés coopératives ou purement mutualistes. Concernant les sociétés dont la gestion est confiée à un opérateur, comme dans l'assurance conventionnelle, une problématique d'agence existe : il existe deux mandants, les participants et les actionnaires, qui ne partagent pas les mêmes objectifs. Une asymétrie d'information peut entraîner des phénomènes d'antisélection et d'aléa moral de part et d'autre.

La structure organisationnelle et la gouvernance des sociétés dont la gestion est confiée à un opérateur doit prévoir que le conseil d'administration agisse pour le compte des participants et des actionnaires, mais bien souvent dans les entreprises commerciales, cet organe de contrôle est nommé uniquement par les actionnaires. Le problème étant que la direction d'une entreprise commerciale a toujours tendance à privilégier les bénéfices de ses actionnaires et à reléguer les intérêts des participants à un rang secondaire : ce conflit d'intérêt dans la relation d'agence existant entre opérateur *takāful* et participants n'a pas encore été résolu. Dans le cas des sociétés purement coopératives ou mutualistes, quelle que soit leur forme juridique, ces sociétés sont gérées sur une base purement coopérative ou mutualiste par et pour le compte des participants *takāful*. La société appartient aux participants et gère l'activité pour son compte, il n'existe pas d'entité séparée en charge de la gestion de l'activité. Les fonds sont donc gérés et contrôlés complètement par la société ce qui a pour effet de faire disparaître la problématique d'agence existante avec les modèles dont la gestion est confiée à un opérateur. El-Gamal (2000) souligne que le modèle mutualiste élimine ces coûts d'agence et offre une plus grande transparence, ce qui est en harmonie avec les objectifs de la *sharī'ah*.

### 3.3 La question du partage des excédents techniques

La question du partage des excédents est une problématique cruciale dans la mise en œuvre du *takāful*. Le pouvoir des incitations offertes aux opérateurs *takāful* pour atténuer les problèmes associés à une relation principal agent entre participants et opérateur *takāful* a été analysé par Khan (2015). Cette recherche a apporté la conclusion que toutes les incitations offertes aux opérateurs *takāful* devraient inclure le partage des excédents techniques. Cette position est critiquable dans la mesure où elle est contraire aux prescriptions du standard n°26 consacré au *takāful* de l'Organisation de comptabilité et d'audit pour les institutions financières islamiques (AAOIFI) qui stipule comme condition de conformité à la *sharī'ah* l'obligation de reverser la totalité des excédents techniques aux participants. Cette disposition est une spécificité unique du *takāful* qui permet de neutraliser le conflit d'intérêt existant entre un opérateur et les participants en ce qui concerne la gestion du résultat technique. En effet, si un opérateur est intéressé au résultat technique, il aura tendance à tenter de réduire le niveau des indemnisations et/ou dans un marché peu concurrentiel à augmenter le montant des cotisations, ce qui est clairement contraire aux intérêts des participants. Alors que si l'opérateur respecte cette disposition, il sera incité à proposer une tarification qui soit la plus proche possible de la prime pure puisqu'en cas de surplus, il devra le reverser intégralement et qu'en cas de déficit, il devra effectuer une avance sans intérêt à laquelle il ajoutera en toute transparence sa rémunération pour la gestion du fonds. Dans le *takāful*, la redistribution transparente des excédents aux participants est essentielle pour maintenir la confiance en la conformité à la *sharī'ah* et la légitimité qu'elle procure. L'utilisation des excédents techniques comme actif stratégique interne spécifique au *takāful* devrait améliorer la satisfaction des participants et contribuer ainsi à la durabilité de son avantage concurrentiel tel que cela a été théorisé par Dierickx et Cool (1989).

Les défis opérationnels du *takāful* montrent que bien que le modèle soit théoriquement solide et conforme aux principes islamiques, il reste des obstacles importants à surmonter pour assurer son développement optimal. Face à ces problématiques, il devient crucial de réfléchir aux conditions nécessaires pour que le *takāful* puisse pleinement s'épanouir et répondre aux attentes des participants tout en restant compétitif.

### 4. Les conditions de réussite de la mise en œuvre du Takaful

La gestion stratégique des ressources doit être proactive et intégrée dans la planification à long terme de l'entreprise (Wernerfelt, 1995). Ainsi pour que la mise en œuvre du *takāful* soit une réussite il convient de : élaborer un nouveau modèle mutualiste basé sur le consensus ; accélérer les processus et d'améliorer la gestion des risques ; favoriser l'essor d'une industrie globalisée, d'une image de marque concertée et du capital humain ; développer la réglementation, la supervision et la transparence ; et enfin, favoriser l'accès aux actifs financiers islamiques, améliorer la gestion financière et adopter des normes prudentielles.

#### **4.1 Elaborer un nouveau modèle mutualiste basé sur le consensus**

Les modèles de gestion traditionnelle, tels que ceux de l'assurance conventionnelle, peuvent être sujets à des problèmes de gouvernance lorsque la gestion est confiée à des opérateurs externes. El-Gamal (2000) examine les conflits d'intérêts potentiels dans les modèles hybrides et la difficulté d'aligner les intérêts des participants et des gestionnaires. Le but ultime est d'évoluer vers un modèle *takāful* basé sur le consensus où les problèmes de conformité à la *sharī'ah* peuvent être minimisés voire supprimés afin que les différentes parties prenantes puissent avoir une plus grande confiance dans le modèle retenu. Compte tenu de l'émergence des problématiques opérationnelles précitées, il apparaît évident que le modèle optimal est celui d'une société mutuelle car en s'inscrivant dans une opération non commerciale, il permet de résoudre la problématique en lien avec la qualification juridique du *takāful* en tant que contrat *tabarru'*. De plus, cette configuration organisationnelle permet de résoudre la problématique de la gouvernance et de la transparence avec un conseil d'administration chargé de contrôler le management exécutif directement élu par l'assemblée générale des participants. Enfin, avec une société entièrement détenue et contrôlée par les participants, la question du partage des excédents techniques n'est plus problématique dans la mesure où ils peuvent être directement redistribués aux participants ou réinvestis dans la société mutuelle dont ils sont les propriétaires. Ainsi, en adoptant un modèle purement mutualiste et consensuel, les sociétés l'ayant choisi peuvent comme recommandé par Prahalad et Hamel (1990) maximiser l'utilisation de leurs ressources internes et renforcer leur avantage concurrentiel en évoluant vers un modèle pleinement conforme à la *sharī'ah*.

#### **4.2 Accélérer les processus et améliorer la gestion des risques**

Il est nécessaire pour les institutions *takāful* d'être bien équipées en infrastructures aidant à accélérer les processus et à améliorer la gestion des risques. Dans le cadre de la gestion des risques, une société *takāful* est confronté à des défis pour définir, identifier, mesurer, sélectionner, fixer des cotisations et atténuer les risques entre les métiers et les classes d'actifs à la fois dans les fonds de risques des participants mais aussi en ce qui concerne ses propres expositions. La gestion de ces expositions est un processus continu qui doit être mené dans la mise en œuvre de la stratégie et qui doit permettre une compréhension appropriée non seulement de la nature et de l'importance des risques auxquels la société est exposée, mais aussi des règles et des principes du *fiqh* auxquels les sociétés *takāful* et les participants *takāful* sont contractuellement liés. La mise en place d'une culture du risque à l'échelle des sociétés *takāful* ne doit pas être négligée et la supervision des conseils d'administration est un facteur clé pour atteindre cet objectif. L'intégration de technologies avancées et l'amélioration des processus internes peuvent transformer les capacités organisationnelles en avantages concurrentiels durables, comme le suggère le cadre théorique de la RBV (Dierickx & Cool, 1989 ; Prahalad & Hamel, 1990 ; Barney, 1991 ; Amit & Schoemaker, 1993; Wernerfelt, 1995).

### **4.3 Favoriser l'essor d'une industrie globalisée, d'une image de marque concertée et du capital humain**

Alhabshi et *al.* (2009), ont montré qu'un certain nombre de stratégies pouvaient être envisagées pour la mise en œuvre du *takāful*. Leur recherche a préconisé de créer une industrie plus globalisée grâce à une plus grande connectivité entre les juridictions permettant aux opérateurs *takāful* d'élargir non seulement le marché, mais surtout d'accroître leur compétitivité. Afin de renforcer l'attrait de la communauté mondiale, ces auteurs ont également recommandé de créer une image de marque concertée dans le but de promouvoir et de populariser les principes de mutualité, de transparence et de coopération. Ils ont indiqué qu'il fallait également relever le défi du capital humain, à l'aide du développement et du renforcement de la recherche et de la formation dans les domaines liés à la jurisprudence islamique et à l'assurance, pour répandre son influence sur tous les marchés où le *takāful* pourrait se développer. Il existe clairement une pénurie d'expertise dans l'industrie du *takāful* en général et du *retakāful* en particulier. Pourtant, les entreprises doivent se concentrer sur le développement et la protection de leurs compétences, car elles constituent la fondation sur laquelle repose l'innovation et le succès futur. Ainsi, si l'on se réfère à l'approche stratégique de la RBV, le développement du capital humain et l'amélioration de l'image de marque sont essentiels pour maintenir un avantage concurrentiel (Prahalad & Hamel, 1990). Ainsi, les sociétés *takāful* doivent investir dans la formation et la recherche pour accroître leur compétitivité. L'avenir du *takāful* est prometteur, mais il exige les efforts combinés de toutes les parties concernées pour jouer pleinement son rôle (Alhabshi *et al.*, 2009). En effet, interagir avec de nombreuses autres institutions, ainsi que l'implication dans des associations et des cartels, sont des stratégies pour gérer la complexité et les difficultés des relations de dépendance (Pfeffer & Salancik, 2003).

### **4.4 Développer la réglementation, la supervision et la transparence**

Parmi les ingrédients les plus importants pour le succès du *takāful* figurent les règlements dans le pays hôte (Gönülal, 2012). La réussite du *takāful* ne pouvant pas être mesurée sur une courte durée car certaines solutions d'assurance comme l'assurance emprunteur peuvent s'étendre pendant 20 ans ou plus, de sorte que la responsabilité de la durabilité du secteur incombe aux régulateurs. Par ailleurs, Çizakça (2012) a montré que la supervision était également une condition de mise en œuvre importante pour le développement économique, l'efficacité et la stabilité d'une société *takāful*. Par conséquent, pour que le superviseur puisse exercer son rôle de manière efficace, il serait naturel qu'il existe des règlements renforçant le rôle des superviseurs veillant à ce que des règlements plus importants touchant les parties prenantes et l'industrie *takāful* soient mis en œuvre et observés. Afin de réduire l'incertitude et les conséquences néfastes pour les organisations découlant de leur dépendance externe, Pfeffer et Salancik (2003) ont suggéré de rechercher la régulation gouvernementale comme moyen de protection contre les vicissitudes de l'environnement.

#### **4.5 Favoriser l'accès aux actifs financiers islamiques, améliorer la gestion financière et adopter des normes prudentielles**

L'évolution des réglementations *takāful* dans plusieurs marchés et l'expansion de l'univers des investissements conformes à la *sharī'ah*, en particulier les *ṣukūk*, ont eu un effet positif sur le développement de l'industrie même si leur rareté freine son dynamisme. Effectivement, il existe un manque d'actifs conformes à la *sharī'ah* suffisamment liquides. Cela inhibe et restreint l'innovation dans l'industrie *takāful* en raison de la baisse des rendements et du risque de liquidité pour limiter, *in fine*, la croissance du secteur. Alors que les *ṣukūk* long terme comportent des problèmes de liquidité, dès que des *ṣukūk* court terme deviennent disponibles, ils sont immédiatement captés par les banques islamiques, qui n'en laissent pas ou peu aux opérateurs *takāful*. En raison de l'insuffisance de *ṣukūk*, la performance financière des entreprises *takāful* au Moyen-Orient a été étroitement corrélée à la performance des actions sur les marchés boursiers locaux en raison de la prédominance des investissements en actions dans les portefeuilles d'institutions *takāful*. Ceci est malsain, car la volatilité qui en résulte peut avoir un effet préjudiciable sur la solvabilité. Comme l'ont théorisé Dierickx et Cool (1989) au sujet de l'accumulation de stocks d'actifs, il est nécessaire pour les sociétés *takāful* d'accroître leur accès aux actifs financiers islamiques et d'améliorer leur gestion financière. Cela aura pour effet de renforcer leurs capacités et de soutenir leur croissance à long terme.

### **Conclusion**

Pour que le *takāful* puisse atteindre son plein potentiel et contribuer de manière significative au développement économique global, il est impératif de surmonter les défis mis en évidence dans cet article qu'il s'agisse de conformité *sharī'ah*, de gouvernance ou encore de compétitivité. En adoptant des modèles de gestion plus transparents et mutualistes, en renforçant la régulation et la supervision, et en exploitant les technologies avancées pour améliorer les processus et la gestion des risques, le *takāful* peut non seulement assurer sa pérennité mais également devenir un nouvel étalon. Pour cela, l'engagement des régulateurs, des praticiens et de la communauté internationale reste crucial. En effet, pour maintenir sa légitimité et développer un véritable avantage concurrentiel face à l'assurance conventionnelle, le *takāful* aura à convaincre et apporter la preuve qu'il est simple, coopératif, éthique et conforme aux exigences religieuses islamiques.

## Bibliographie

- Ahmad, A. U. F. (2014). The search for an alternative to tabarru' in takāful models. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Science Index, Business and Management Engineering*, 2(1), 380.
- Akhtarzait, A. (2017). Leveraging on religious and ethical aspects in marketing takaful products-Malaysian experience. *European Journal of Social Science Education and Research*, 4(3), 57-62.
- Al-Ghazali, A.-H. (env. 1097). *Revitalisation des sciences de la religion* (S. Y. Merchak, Trad., 2e éd.). Beyrouth, Liban: Dar Al-Kotob Al-Ilmiyah, 2013.
- Alhabshi, S. O., & Razak, S. H. S. A. (2009). Takaful: Concept, history, development, and future challenges of its industry. *Islam and Civilisational Renewal (ICR)*, 1(2), 276-291.
- Alhalbonni, M., Ebrahim, M. S., & Jatmiko, W. (2022). Rationalizing the Takaful organizational form with institutional theory. In *Handbook of Banking and Finance in Emerging Markets* (pp. 506-522). Edward Elgar Publishing.
- Ali, M. M. (2016). Takaful models: Their evolution and future direction. *Islam and Civilisational Renewal ICR Journal*, 7(4).
- Al-Raysuni, A. (2006). *Imam al-Shatibi's theory of the higher objectives and intents of Islamic law*. The Other Press.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Billah, M. M. (2007). Islamic banking and the growth of takaful. In *Handbook of Islamic Banking* (p. 401).
- Billah, M. M. (2017). Musahamah and Tabarru' Dichotomy in Takaful & Re-Takaful Practices. Islamic Economics Institute, King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia.
- Çizakça, M. (2012). Finance and economic development in Islam, historical perspective. In *Economic Development and Islamic Finance* (pp. 133-147). Washington, DC, USA: The World Bank.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- El-Gamal, M. A. (2000). *The Economics of Stock vs. Mutual Insurance in the U.S.A*. Rice University.
- Gönülal, S. O. (2012). *Takaful and mutual insurance: Alternative approaches to managing risks*. The World Bank.
- IFSB. (2023). *Islamic Financial Services Industry Stability Report 2023*. Kuala Lumpur, Malaisie: Islamic Financial Services Board.

- Khan, H. (2015). Optimal incentives for takaful (Islamic insurance) operators. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 109, 135-144.
- Matsawali, M. S., Abdullah, M. F., Yeo, C. P., Abidin, S. Y., Zaini, M. M., Ali, H. M., & Yaacob, H. (2012). A study on takaful and conventional insurance preferences: The case of Brunei. *International Journal of Business and Social Science*, 3(22).
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organization: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Wahab, A. R. A., Lewis, M. K., & Hassan, M. K. (2007). Islamic takaful: Business models, shariah concerns, and proposed solutions. *Thunderbird International Business Review*, 49(3), 371-396.
- Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171-174.