

## **Maturité du contrôle interne extra-financier : État des lieux et analyse des déterminants dans les entreprises non financières marocaines cotées**

### **Maturity of sustainability internal control: Overview and determinants analysis in listed moroccan non-financial companies**

**AZZAMI Yasmine**

Doctorante chercheuse en sciences de gestion  
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Agdal  
Université Mohammed V de Rabat  
Laboratoire d'Etudes et de Recherche en Sciences de Gestion (LERSG)  
Maroc

**AMZILE Rajaa**

Enseignante chercheuse, Maitre de conférences habilité  
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Agdal  
Université Mohammed V de Rabat  
Laboratoire d'Etudes et de Recherche en Sciences de Gestion (LERSG)  
Maroc

**Date de soumission** : 08/07/2025

**Date d'acceptation** : 20/09/2025

**Pour citer cet article** :

AZZAMI, Y., & AMZILE, R. (2025) « Maturité du contrôle interne extra-financier : État des lieux et analyse des déterminants dans les entreprises non financières marocaines cotées », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 9 : numéro 3 » pp : 274- 304.

## Résumé

Cette recherche examine comment les entreprises marocaines cotées en bourse intègrent les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans leurs dispositifs de contrôle interne. Aujourd'hui, avec la pression réglementaire et les attentes des investisseurs, ces sociétés doivent revoir leurs mécanismes de contrôle pour produire des rapports extra-financiers fiables. Basée sur une enquête menée auprès de 25 entreprises non financières, l'étude dresse un état des lieux du niveau de maturité des dispositifs de contrôle interne extra-financier, met en avant les obstacles rencontrés et présente les perspectives d'évolution. Les principaux résultats révèlent que 80% des entreprises ont atteint un bon niveau, dont 24% disposent d'un dispositif mature. De plus, les résultats de l'analyse inférentielle confirment que la gouvernance dédiée, l'implication du conseil d'administration, la documentation des processus, la formalisation des contrôles et la gestion proactive des risques ESG sont des facteurs déterminants de la maturité. Le secteur d'activité influence également le développement des dispositifs. Enfin des recommandations sont proposées pour accompagner les entreprises dans le renforcement de leurs pratiques de contrôle interne ESG.

**Mots clés :** Contrôle interne, ESG, Reporting extra-financier, Maturité, Gouvernance, Entreprises cotées, Économies émergentes.

## Abstract

This research examines how Moroccan listed companies integrate environmental, social, and governance (ESG) criteria into their internal control systems. In the current context of regulatory pressure and investor expectations, these companies must adapt their mechanisms to produce reliable non-financial reports.

Based on a survey of 25 non-financial companies, the study presents an overview of the maturity level of internal control systems for ESG reporting, identifies the main determinants of this maturity, analyzes encountered challenges and future prospects. The results indicate that 80% of companies have reached a good level of maturity, with 24% possessing a fully mature system. Inferential analysis confirms that dedicated governance, board involvement, process documentation, control formalization, and proactive ESG risk management are determining factors of maturity. The business sector also significantly influences system development. Finally, recommendations are provided to support companies in strengthening their ESG internal control practices.

**Keywords :** Internal control, ESG, Non-financial reporting, Maturity, Governance, Listed companies, Emerging economies.

## Introduction

Ces dernières années, la communication sur les informations extra-financières a connu une évolution majeure, en effet l'information financière ne suffit plus ni pour représenter l'entreprise, ni pour refléter fidèlement ses performances, il apparaît donc essentiel que les organisations intègrent également des éléments extra-financiers dans leur communication, souvent regroupés sous les critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance). On parle alors d'une performance globale, qui prend en compte à la fois la rentabilité et la responsabilité de l'entreprise (Cauvin, et al., 2006). Nous assistons clairement à un changement : la notion de valeur ne se limite plus seulement aux actionnaires, mais s'étend à toutes les parties prenantes (Rivière-Giordano, 2007). Les entreprises sont amenées à produire de la valeur économique tout en contribuant de manière significative à la société (El harrane, 2022). Cette évolution s'est concrétisée par l'émergence de nouvelles normes : les plus connues sont les normes IFRS S1 et S2, publiées par l'ISSB et applicables à partir de 2024 (IFRS Foundation, 2023), qui fournissent un cadre de reporting ESG harmonisé au niveau international. À destination principalement des sociétés cotées et de certaines grandes sociétés non cotées soumises à régulation, l'objectif est de leur imposer un reporting sur la gestion des risques et opportunités liés à la durabilité. Parallèlement, L'Europe a renforcé les exigences en 2023. La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) adoptée dans l'Union européenne a élargi fortement le périmètre d'application et renforcé les obligations de transparence en matière de développement durable. Sur le continent africain, la prise de conscience de l'importance de la durabilité a également pris une forme positive, ainsi plusieurs pays africains commencent à se doter progressivement de cadres réglementaires qui imposent la divulgation du reporting de durabilité comme le cas du Nigeria qui a mis en place un cadre normatif encadrant la publication des informations de durabilité pour ses sociétés cotées, de même, l'Afrique du Sud a intégré les principes ESG au code de gouvernance des entreprises. La Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM), quant à elle, a adopté des standards de reporting extra-financier pour les huit pays ouest-africains membres, dans une optique d'amélioration de la transparence et d'accroissement de l'attractivité des marchés de la région. Dans ce contexte global, le Maroc objet de notre étude ne fait pas exception. L'Autorité Marocaine du Marché des Capitaux (AMMC) a instauré en 2019, à travers sa circulaire n°03/19, un cadre exigeant aux émetteurs faisant appel public à l'épargne la publication annuelle et obligatoire d'un rapport ESG/RSE depuis 2020, ce qui place le Maroc parmi les pays africains actifs au sujet des enjeux durables. Face à ce changement, les

entreprises doivent relever le défi de partager des informations sur leur durabilité pour justifier leurs actions, préserver une image publique favorable et envoyer des signaux positifs aux différentes parties prenantes. Ce défi est d'autant plus crucial dans les économies émergentes, où cette pratique est encore relativement nouvelle.

D'après la littérature sur le sujet, notamment (Clarkson, et al., 2008), les entreprises peuvent se limiter à une divulgation sélective des informations. En d'autres termes, elles ne présentent que des données générales, qualitatives et difficiles à vérifier, au détriment de chiffres quantitatifs plus facilement vérifiables. De plus, elles choisissent parfois de ne communiquer que sur les aspects positifs, en laissant de côté toute information négative. Ainsi, même lorsque des informations environnementales sont partagées, leur fiabilité est souvent insuffisante (Lyon & Montgomery, 2013), ce qui augmente le risque d'écoblanchiment pour les entreprises (Laufer, 2003; Matejek & Gössling, 2014). La problématique de la qualité des informations communiquées est en grande partie due au fait que, contrairement aux informations financières, celles-ci ne sont généralement pas soumises à une certification externe obligatoire (un audit ou un contrôle indépendant). Le manque de cadre réglementaire strict a pour conséquence la difficulté d'en attester la véracité et la fiabilité. Pour répondre à ce défi, il apparaîtrait nécessaire aux entreprises dans un premier temps d'élaborer un système interne qui permettrait de garantir un circuit rigoureux de collecte, traitement et diffusion de ces informations posant ainsi les bases d'une communication plus crédible et transparente envers les parties prenantes. Dans ce contexte, le contrôle interne s'impose comme un mécanisme facilitateur pour les entreprises. Traditionnellement connu par son rôle de fiabiliser les informations financières, conformément au cadre normatif du COSO (2013), ainsi comme en attestent plusieurs recherches (Boulhaga, et al., 2022; Frazer, 2020; Lari Dashtbayaz, et al., 2019; Monteiro, et al., 2021; Rashedi & Dargahi, 2019; Skaife, et al., 2013). Plus récemment, son rôle a été étendu aux informations extra-financières, à la lumière des évolutions proposées par le COSO (2023). Ce document constitue un supplément d'application du cadre COSO de 2013, spécifiquement orienté vers le reporting de durabilité. Il apparaît crucial que les entreprises développent des dispositifs de contrôle interne solides afin de garantir une divulgation extra-financière de qualité. Dans cette optique, en se basant sur une enquête de terrain, cette recherche examine comment les entreprises marocaines étendent le champ d'action du contrôle interne au-delà de sa mission traditionnelle centrée sur les aspects financiers, elle se focalisera sur l'intégration des critères extra-financiers dans les

systèmes de contrôle interne des entreprises non financières cotées, et identifiera les facteurs organisationnels qui influent le plus sur leur niveau de maturité globale.

Dans ce sens notre problématique centrale se présente comme suit : **Dans quelle mesure les entreprises marocaines cotées en bourse intègrent-elles les dimensions ESG dans leur dispositif de contrôle interne, et quels facteurs organisationnels déterminent leur niveau de maturité ?**

Pour répondre à cette problématique, la recherche mobilise plusieurs cadres théoriques tels que la théorie de l'agence, la théorie des parties prenantes, la théorie de la légitimité et la théorie de la signalisation. Ces différentes approches mettent en avant l'importance d'établir un système de contrôle interne solide en tant que stratégie clé pour renforcer la crédibilité des entreprises, répondre à diverses attentes, réduire les asymétries d'information et envoyer un message clair au marché sur la qualité de leur gouvernance et de leur reporting. Le choix du Maroc comme terrain d'étude se justifie par sa position pionnière en Afrique et dans le monde arabe en matière de responsabilité sociétale. Le pays a mis en place son propre label RSE de manière volontaire et a mis en place une réglementation exigeante en ce qui concerne la divulgation d'informations extra-financières. Ce système de labellisation, encore peu répandu sur le continent africain, démontre l'engagement du Maroc envers la durabilité et en fait un contexte idéal pour étudier cette problématique dans une économie émergente.

Sur le plan méthodologique, cette recherche repose sur une enquête quantitative menée auprès de 25 entreprises marocaines non financières cotées à la bourse de Casablanca. Le questionnaire administré reprend les volets de maturité du contrôle interne extra-financier définis par KPMG France (2023) dans une étude menée auprès d'un panel varié de grands, moyens et petits groupes français opérant dans des secteurs d'activité différents. Ces volets couvrent notamment le niveau de maturité globale, la gouvernance et implication du conseil d'administration, la documentation des processus et des contrôles, la gestion des risques RSE, et la stratégie digitale et outils.

Les données collectées sont analysées de deux manières différentes : d'abord de manière descriptive pour avoir une vision globale de la situation, puis de façon inférentielle en utilisant des tests de corrélation et d'association pour étudier les facteurs qui influencent la maturité globale.

Cette étude est innovante car elle explore un phénomène peu étudié en Afrique en s'appuyant sur une solide base théorique et une méthodologie empirique. Son objectif est de combler un vide dans la recherche scientifique et d'offrir des perspectives pratiques aux décideurs,

chercheurs et professionnels cherchant à améliorer la qualité, la fiabilité et la transparence des rapports extra-financiers.

La recherche s'articule autour des questions suivantes :

- *Quel est le niveau de maturité actuel du contrôle interne extra-financier dans les entreprises marocaines cotées ?*
- *Quelles sont les dimensions organisationnelles qui influencent le degré de maturité atteint ?*
- *Quels obstacles freinent le développement d'un dispositif de contrôle interne extra-financier robuste et quels leviers peuvent être mobilisés pour le renforcer ?*

L'article se structure en quatre parties : la première présente le cadre théorique et la revue de la littérature ; la deuxième détaille la méthodologie adoptée ; la troisième expose les résultats empiriques ; la quatrième discute leurs implications.

## **1. Cadre théorique et conceptuel**

### **1.1. Cadre théorique mobilisé :**

Ce travail s'appuie sur quatre théories complémentaires permettant de comprendre à la fois les motivations des entreprises et les mécanismes qui sous-tendent le développement des dispositifs de contrôle interne extra-financier matures, et permettent ainsi d'expliquer pourquoi les entreprises investissent dans la mise en place et le renforcement de ces dispositifs :

#### **1.1.1. Théorie de l'agence :**

Selon cette théorie, toute relation d'agence entre dirigeants (agents) et actionnaires (principaux) est caractérisée par une asymétrie d'information et des objectifs potentiellement divergents, générant des coûts d'agence (Jensen & Meckling, 1976). Cette asymétrie est prononcée également dans le contexte de reporting extra-financier : la direction dispose d'informations privilégiées sur la performance extra-financière réelle de l'entreprise. Un dispositif de contrôle interne mature sert de mécanisme de gouvernance pour réduire cette asymétrie en divulguant des données ESG fiables, il permet aux principaux (actionnaires, investisseurs) de mieux surveiller les actions des agents (dirigeants) et de s'assurer que leurs décisions sont alignées sur la création de valeur durable, répondant ainsi à un impératif de gouvernance et de transparence.

#### **1.1.2. Théorie des parties prenantes :**

Proposée par (Freeman, 1984), cette théorie élargit la perspective au-delà des seuls actionnaires. Elle considère que l'entreprise doit répondre aux attentes de toutes les parties

prenantes (internes et externes) qui affectent ou sont affectées par ses activités : régulateurs, clients, fournisseurs, employés, communautés locales. La pression de ces différents groupes sur les questions environnementales et sociales devient de plus en plus forte. La mise en place d'un contrôle interne extra-financier mature peut être interprétée comme une réponse proactive à ces pressions multiples. Il s'agit de démontrer une prise en compte sérieuse de leurs attentes et de sécuriser les relations avec elles en garantissant la sincérité des engagements et communications ESG.

### **1.1.3. Théorie de de la légitimité :**

Cette théorie, associée à (Suchman, 1995), suggère que les entreprises cherchent à être acceptées et reconnues comme légitimes par la société. Elles doivent démontrer que leurs actions sont conformes aux normes et valeurs sociales.

Aujourd'hui, la performance ESG est devenue une attente sociale forte. Les entreprises qui ne répondraient pas à cette attente risqueraient de perdre leur droit d'exercer. Un contrôle interne extra-financier mature et structuré est un outil de gestion des risques de réputation et de recherche de légitimité. Il permet à l'entreprise de garantir que l'engagement ESG est réel et basé sur des processus rigoureux, et non sur du simple greenwashing.

Dans le cas marocain, ce besoin est prononcé puisque le pays a mis en place un label RSE et une réglementation spécifique. Les entreprises doivent donc renforcer leurs processus internes pour conserver leur crédibilité et répondre aux nouvelles exigences institutionnelles en la matière.

### **1.1.4. Théorie de la signalisation :**

La théorie de la signalisation (Spence, 1973) explique comment, en situation d'asymétrie d'information, une partie mieux informée (l'entreprise) peut émettre un signal crédible pour révéler une information positive à une partie moins informée (le marché). Pour être crédible et efficace, un signal doit être coûteux à émettre ou difficile à imiter pour une entreprise de « moindre qualité ». Investir dans un dispositif de contrôle interne extra-financier mature – impliquant des coûts organisationnels, humains et technologiques – constitue un signal fort et crédible adressé au marché. Il indique que l'entreprise est sincèrement engagée dans sa démarche ESG, que ses données sont fiables et qu'elle présente donc un profil de risque extra-financier plus faible et une meilleure qualité managériale. Ce signal peut lui conférer un avantage comparatif, par exemple dans le cadre d'accès aux financements, d'attractivité pour les investisseurs sensibles à l'ESG et de valorisation boursière.

En synthèse, les théories de l'agence, des parties prenantes, de la légitimité et de la signalisation soulignent toutes que les entreprises ayant de fortes motivations stratégiques à démontrer leur crédibilité et leur performance extra-financière seront incitées à investir dans un dispositif de contrôle interne plus mature. L'étude empirique qui suit explore les facteurs organisationnels (implication forte du Conseil d'Administration, des processus plus formalisés, une gestion des risques plus robuste...) susceptibles d'influencer ce niveau de maturité. L'analyse des corrélations permettra d'examiner dans quelle mesure ces déterminants influencent la progression des entreprises vers un dispositif de contrôle interne extra-financier mature, robuste et crédible.

### **1.2. Revue des recherches antérieures**

L'état actuel de la recherche confirme l'existence d'un lien fort entre la maturité des systèmes de contrôle interne et la qualité des informations extra-financières divulguées, des études comme celle de (Tan, et al., 2020; Yan, et al., 2024; Zhang, et al., 2024) ont constaté que les entreprises qui disposent des systèmes de contrôle interne de bonne qualité produisent des rapports ESG plus fiables et plus riches en termes d'informations. Les résultats empiriques de (R. Huang & Huang, 2020) révèlent que les bonnes pratiques de contrôle interne contribuent significativement à renforcer la transparence et la fiabilité des rapports non financiers, notamment en ce qui concerne les aspects environnementaux, pour les entreprises chinoises cotées en bourse dans les secteurs très polluants entre 2010 et 2016. (P. Huang, et al., 2022) constatent une relation négative significative entre la qualité du contrôle interne et la similarité textuelle des rapports de responsabilité sociale des entreprises chinoises cotées ayant publié leurs rapports entre 2006 et 2017, cela signifie qu'une amélioration de la qualité du contrôle interne est liée à une réduction de la similarité des textes, reflétant ainsi une augmentation du contenu informationnel des rapports de responsabilité sociale. De même l'étude menée par (Nematnezhad, et al., 2023) sur 87 entreprises cotées à la Bourse de Téhéran entre 2016 et 2021 met en évidence qu'un système de contrôle interne mature renforce la crédibilité des rapports extra-financiers, et ce, à travers leurs différentes dimensions : environnementale, sociale et économique.

Cependant, la littérature montre aussi des différences marquées selon les contextes géographiques et réglementaires, avec une attention particulière portée à cette question en Chine. En effet une analyse détaillée de la littérature montre des lacunes, notamment dans le contexte africain. En effet, les économies émergentes du continent restent relativement peu

explorées, malgré le développement rapide des pratiques de reporting extra-financier et des mécanismes de gouvernance dans ces régions.

Dans le cadre spécifique du Maroc, l'état de la recherche en contrôle interne et en reporting extra-financier est balbutiant, étant donné que le nombre d'études publiées dans ces deux domaines reste limité, ainsi il existe des travaux qui ont abordé le contrôle interne et le reporting extra-financier, mais de manière distincte. Par exemple, certaines recherches ont examiné le contrôle interne en se concentrant sur l'information financière, telles que l'étude de (Hilmi & Ez-Zarzari, 2020), qui a proposé des pistes pour l'implémentation dans les entreprises marocaines. De plus, (El Idrissi, 2017) a étudié l'influence du contrôle interne sur la gouvernance d'entreprise au Maroc.

En ce qui concerne le reporting extra-financier au Maroc, diverses travaux se sont intéressés à l'évolution de l'information extra-financière dans le Royaume notamment (Alaoui Taib, 2021), quand d'autres ont mené une analyse et une évaluation des contenus des rapports dans le contexte marocain (Tchich, 2023), ainsi dans leur étude sur les institutions financières cotées à la Bourse de Casablanca, (Farrat & Hajji, 2022) ont étudié si certains facteurs comme la taille de l'entreprise, la qualité de l'auditeur, l'ancienneté, le niveau d'endettement et la rentabilité, peuvent avoir un impact sur la qualité des informations RSE publiées sur les sites web au Maroc. Or, le contrôle interne n'a pas été intégré dans cette analyse. Ces recherches bien que pertinentes sont encore peu nombreuses et n'associent pas ces deux champs de recherche ce qui démontre l'importance et la nécessité de notre recherche exploratoire.

### **1.3. Cadre réglementaire marocain sur le reporting ESG**

La réglementation du reporting extra-financier au Maroc a évolué graduellement. En juin 2017, l'Autorité Marocaine du Marché des Capitaux (AMMC) et la Bourse de Casablanca, en collaboration avec la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) et le Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE), ont mis en place le guide RSE-ESG. L'objectif principal était d'instaurer et renforcer la culture de la Responsabilité Sociétale des Entreprises RSE auprès des sociétés faisant appel public à l'épargne et à les préparer progressivement à l'obligation du reporting ESG. Deux ans plus tard, cette obligation a été formalisée avec la publication de la circulaire de l'AMMC n°03/19 du 20 février 2019, relative aux opérations et informations financières. Celle-ci impose désormais aux entreprises faisant appel public à l'épargne de produire, en complément de leur rapport financier annuel, un rapport ESG (Environnement, Social et Gouvernance) avant le 30 avril 2020. Plus précisément, l'obligation de communication extra-financière consiste à accompagner le

rapport financier annuel d'un reporting ESG, conformément à l'article 2.59 de cette circulaire, « le rapport ESG est destiné à informer le public, notamment, sur l'impact des activités de l'émetteur sur l'environnement, ses relations avec les employés et ses parties prenantes externes, ainsi que sa gouvernance. »

Selon la circulaire n° 03/19 de l'AMMC, le rapport ESG doit s'appuyer sur un référentiel international reconnu, tel que la GRI, et se diviser en deux parties : une partie générale et une partie spécifique. La partie générale doit présenter le profil de l'émetteur et sa stratégie RSE, le périmètre du reporting ESG, la méthodologie appliquée pour la collecte et le traitement des informations, ainsi que les indicateurs RSE et leur méthode de calcul, conformément à la liste annexée à la circulaire. Elle doit également intégrer une analyse de matérialité, c'est-à-dire l'identification et la hiérarchisation des enjeux RSE pertinents pour l'entreprise et ses parties prenantes, en justifiant le choix des axes ESG retenus et les seuils de matérialité adoptés. Enfin, la circulaire prévoit que l'émetteur joigne au rapport, « le cas échéant, le certificat de l'auditeur externe » attestant de la sincérité des informations publiées.

Quant à la partie spécifique, elle concerne notamment la divulgation des aspects environnemental, social et de gouvernance. En matière d'informations environnementales, l'émetteur doit fournir une présentation exhaustive de ses activités ayant un impact sur l'environnement, en exposant sa politique environnementale et les actions entreprises pour atténuer ces impacts. Il doit également mentionner les litiges ou procédures en cours liés à des enjeux environnementaux. Enfin, il est tenu de détailler les mesures d'évaluation et de réduction des effets de ses activités sur l'environnement, les dispositifs de gestion et d'élimination des déchets, ainsi que ses consommations en eau, énergie et matières premières, en précisant les actions mises en œuvre pour en optimiser l'utilisation. S'agissant des informations sociales, la circulaire de l'AMMC exige la communication de plusieurs éléments. L'émetteur doit ainsi présenter les grandes orientations de sa politique de gestion des ressources humaines (recrutement, rémunération, gestion des carrières, formation, inclusion des personnes à mobilité réduite, égalité hommes-femmes) et ventiler ses effectifs selon divers critères (genre, catégorie professionnelle, ancienneté, secteur d'activité, type de contrat). Il doit également indiquer les dispositifs d'intéressement et de participation des employés, avec tous les détails afférents. De plus, pour les trois derniers exercices, il est tenu de communiquer le nombre de représentants du personnel, les jours de grève, les accidents de travail, les licenciements, les démissions, les recrutements, ainsi que la nature et le nombre des litiges sociaux. Enfin, en ce qui concerne la gouvernance, il s'agit de fournir une

description détaillée de la composition et du rôle de l'instance de gouvernance dans la gestion des risques et le développement durable. L'émetteur doit d'une part présenter la composition et les caractéristiques de l'organe de gouvernance et, d'autre part, détailler les mesures et actions entreprises en matière d'éthique, de déontologie et de prévention de la corruption. En complément des trois volets précédents, l'émetteur peut inclure des informations sur les parties prenantes et d'autres aspects de la démarche RSE. Cela couvre l'impact économique et social sur les populations locales, les mesures correctives en cas d'impacts négatifs, les critères de sélection et les modalités de dialogue avec les parties prenantes, ainsi que les engagements et réalisations RSE sur les trois derniers exercices. La circulaire n°03/19 de l'AMMC précise que les sociétés soumises au reporting ESG ne sont pas obligées de répondre à toutes les rubriques, mais doivent justifier toute omission selon le principe « *comply or explain* », c'est-à-dire expliquer les raisons de la non-communication de l'information demandée.

#### **1.4. Cadre conceptuel de l'étude : COSO 2023**

En publiant son premier cadre de contrôle interne en 1992, le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) a marqué l'histoire de la gouvernance d'entreprise et est devenu depuis un standard international de la gestion des risques financiers. Ce cadre, qui repose sur cinq composantes et dix-sept principes, était initialement destiné à fiabiliser le reporting financier (Internal Control over Financial Reporting, ou ICFR) et à prévenir les fraudes comptables (telles que les scandales Enron et WorldCom). En 2013, le COSO a élargi son approche avec une mise à jour importante qui a inclus la gestion du risque d'entreprise (ERM), reconnaissant que les contrôles internes ne se limiteraient plus aux aspects financiers mais couvriraient également les risques opérationnels, stratégiques et de conformité.

Dans le prolongement de cette évolution, la montée en puissance des enjeux ESG a conduit le COSO à publier en 2023 de nouvelles lignes directrices, intitulées *Internal Control over Sustainability Reporting (ICSR)*. Ce document ne constitue pas un cadre autonome, mais bien un supplément d'application du référentiel COSO 2013, il intègre explicitement les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance et répond à la demande croissante de transparence et fiabilité sur ces questions. Ce guide supplémentaire conserve les cinq composantes traditionnelles et les dix-sept principes du COSO, mais les adapte spécifiquement au contexte ESG. Ce guide permet donc aux entreprises d'appliquer à leurs données ESG les mêmes exigences que pour le reporting financier. Il s'appuie également sur

une approche interdisciplinaire encourageant la collaboration entre les services Finance (pour un reporting ESG fiable et en appliquant les mêmes standards de contrôle que pour les informations financières), RSE (pour développer et mettre en œuvre la stratégie ESG de l'organisation) et Juridique (pour la conformité réglementaire ESG).

Les principales nouveautés du guide comprennent une approche intégrée des risques ESG, qui les considère comme une partie intégrante des risques globaux de l'entreprise plutôt que comme une catégorie distincte ; l'alignement avec des références internationales comme l'ISSB pour faciliter une approche cohérente entre reporting financier et extra-financier; l'introduction d'indicateurs de performance ESG spécifiques pour évaluer l'efficacité des contrôles ; une matrice de matérialité ESG qui aide les organisations à identifier et à hiérarchiser les questions ESG les plus importantes ; et des lignes directrices spécifiques sur la collecte, la validation et la diffusion des informations ESG.

Dans le cadre du COSO 2023, les critères ESG sont appliqués aux cinq composantes traditionnelles du contrôle interne à savoir :

- Environnement de contrôle : Il met l'accent sur la création d'une culture d'entreprise éthique qui intègre la durabilité et la responsabilité sociale dans ses valeurs. L'engagement clair de la direction et du conseil d'administration à l'égard des questions ESG « Tone at the top » est essentiel pour diffuser ces valeurs dans l'ensemble de l'organisation en tant que valeurs valables pour tous les employés.
- Évaluation des risques : Le COSO 2023 insiste sur l'identification, l'évaluation et la gestion des risques liés aux critères ESG, par exemple les risques liés au climat, la conformité juridique, les questions liées aux droits de l'homme et les facteurs environnementaux ayant un impact. Cette approche proactive vise à anticiper les risques potentiels et à réduire leur influence sur la performance générale d'une organisation.
- Activités de contrôle : Le guide encourage l'intégration des politiques ESG dans les procédures opérationnelles, avec des mesures de contrôle particulières pour garantir le respect des engagements ESG. Ces activités de contrôle comprennent la conformité réglementaire, la réduction de l'empreinte environnementale et la gestion de l'impact social.
- Communication et information : Le COSO 2023 encourage l'ouverture et la diffusion d'informations vérifiables sur les performances ESG, tant en interne qu'en externe pour assurer une définition précise et une mise en œuvre conforme des objectifs ESG

- Activités de surveillance : enfin, le guide prévoit un suivi continu et des évaluations périodiques de la conformité ESG, y compris par le biais d'audits internes. L'objectif est de s'assurer que les procédures ESG sont respectées et de trouver des possibilités d'amélioration continue.

Le COSO 2023 pourrait donc être considéré comme un guide opérationnel pour les entreprises désireuses d'harmoniser les objectifs financiers et non financiers en intégrant les principes ESG dans toutes ses composantes ; une manière de répondre à un ensemble spécifique de demandes des investisseurs et des régulateurs, tout en renforçant la résistance et la transparence des entreprises face aux défis macroéconomiques ainsi qu'aux défis environnementaux et sociaux.

## **2. Méthodologie de recherche**

Pour répondre à notre question de recherche et tester les attentes du cadre théorique, cette étude suit une approche hypothético-déductive et s'inscrit dans le paradigme positiviste. Notre objectif est de produire une connaissance objective et généralisable sur les déterminants de la maturité du contrôle interne extra-financier, et ce à partir de l'observation et de la mesure de faits observables.

Nous avons utilisé une enquête par questionnaire, en suivant les recommandations de (Vilatte, 2007). Grâce à cette méthode efficace d'évaluation des pratiques organisationnelles, nous avons pu analyser la maturité des dispositifs de contrôle interne extra-financier des entreprises marocaines cotées et identifier les facteurs qui influent sur cette maturité.

### **2.1. Population cible**

Pour la population de notre enquête, nous avons ciblé principalement les entreprises marocaines non financières issues des différents secteurs d'activité, et qui sont cotées à la Bourse de Casablanca. Ce choix est justifié par le fait que, comme mentionné précédemment les entreprises cotées sont obligées par la réglementation marocaine de divulguer annuellement un reporting extra-financier sous forme d'un rapport. Ces entreprises constituent donc le champ idéal pour explorer notre thématique de recherche. Toutefois nous avons délibérément exclu les institutions financières à savoir les banques, les compagnies d'assurance, les sociétés de financement et les sociétés de placement immobilier en raison de la spécificité de leur activité, ces entités sont soumises à des cadres prudentiels et comptables particuliers qui influencent directement la structure et la mise en œuvre de leur contrôle interne notamment pour les aspects ESG. Cette exclusion permet donc de maintenir une

cohérence dans notre population d'étude, en nous concentrant sur des entreprises dont les dispositifs de contrôle interne sont comparables.

## 2.2. Conception du questionnaire

Le questionnaire utilisé dans cette étude a été conçu principalement à partir de l'étude « flash » menée par KPMG France en 2023 sur la maturité des mécanismes de contrôle interne liés au reporting extra-financier dans les entreprises françaises. Les principaux volets de la maturité (la gouvernance, la documentation des processus, la fiabilité des contrôles, l'utilisation d'outils digitaux...) ont été repris de cette étude.

Certaines questions ont toutefois été légèrement ajustées afin de faciliter leur compréhension par les répondants. Les choix de réponses ont été conservés et transformés en échelles graduées (1, 2, 3, ...) afin de capter la diversité des pratiques et des niveaux de maturité au sein des entreprises. Cette approche permet de combiner à la fois entre la rigueur du cadre de référence KPMG, et une adaptation pratique pour l'analyse quantitative des données.

En complément, des questions à visée qualitative et descriptive ont été ajoutées, ainsi qu'un espace de commentaires facultatif permettant aux répondants de formuler des suggestions supplémentaires.

## 2.3. Description du questionnaire et instrument de mesure

L'instrument de mesure final est structuré en trois sections :

- **Section A (Questions préliminaires)** : Recueille des données sociodémographiques sur le répondant (fonction, expérience, formation) et des caractéristiques de l'entreprise (nom et secteur d'activité) à travers cinq questions.
- **Section B (Cœur de l'enquête)** : Évalue la maturité du contrôle interne extra-financier à travers neuf questions principales reflétant les différents volets de maturité. De plus, cinq questions qualitatives sont posées afin de décrire la répartition des responsabilités, les outils de contrôle interne RSE utilisés, les obstacles et freins rencontrés, ainsi que les perspectives d'évolution et les priorités de mise en œuvre.
- **Section C (Commentaires et suggestions)** : Une question ouverte permet de recueillir des retours qualitatifs supplémentaires.

Les données ainsi codées permettent à la fois :

- Une analyse descriptive (tableaux de fréquences, pourcentage par modalité).
- Une analyse inférentielle (tests de corrélations de Spearman entre la maturité globale et les différents déterminants ; test exact de Fisher pour l'association entre secteur d'activité et maturité globale).

Le détail des questions et le codage y afférant sont présentés dans le Tableau 1 ci-dessous.

**Tableau 1 : Récapitulatif des questions et du codage**

| Volet                         | Question                                   | Modalités de réponse  | Codage pour analyse |
|-------------------------------|--|---|---------------------|
| <b>1. Maturité globale</b>    | Q1. Niveau de maturité global              | Échelle ordinale en 5 points (Niveau 1 à Niveau 5)  | 1 à 5               |
| <b>2. Gouvernance</b>         | Q2. Existence d'une gouvernance spécifique | Échelle ordinale en 3 points :<br>1. Non<br>2. Oui, en cours de développement<br>3. Oui, bien développée  | 1 à 3               |
|                               | Q3. Responsable du reporting               | Question descriptive (nominale)   | -                   |
|                               | Q4. Implication du CA                      | Échelle ordinale en 4 points :<br>1. Pas abordé<br>2. Rarement<br>3. Parmi d'autres<br>4. Spécifiquement à chaque conseil                               | 1 à 4               |
| <b>3. Processus</b>           | Q5. Documentation des processus            | Échelle ordinale en 4 points :<br>1. Non documentés<br>2. Planifiés<br>3. En cours<br>4. Documentés   | 1 à 4               |
|                               | Q6. État des contrôles                     | Échelle ordinale en 4 points :<br>1. Non identifiés<br>2. En cours d'identification<br>3. Identifiés mais non documentés<br>4. Identifiés et documentés | 1 à 4               |
| <b>4. Gestion des risques</b> | Q7. Cartographie des risques RSE           | Échelle ordinale en 4 points :<br>1. Non<br>2. En cours<br>3. Oui, non mise à jour<br>4. Oui, mise à jour régulière                                     | 1 à 4               |
|                               | Q8. Outils de contrôle RSE utilisés        | Question à choix multiples (nominale)   | -                   |
| <b>5. Stratégie digitale</b>  | Q9. Stratégie digitale définie             | Échelle ordinale en 3 points :<br>1. Non<br>2. Partiellement<br>3. Oui  | 1 à 3               |
|                               | Q10. Utilisation d'outils dédiés           | Dichotomique : Oui/Non  | 0/1                 |
|                               | Q11. Intégration prévue dans GRC           | Échelle ordinale en 4 points :<br>1. Pas d'outils GRC en place<br>2. Non<br>3. En réflexion<br>4. Oui   | 1 à 4               |
| <b>6. Obstacles</b>           | Q12. Freins au développement               | Question à choix multiples (nominale)   | -                   |
| <b>7. Perspectives</b>        | Q13. Projets d'amélioration                | Question à choix multiples (nominale)   | -                   |
|                               | Q14. Priorité d'action                     | Question à choix unique (nominale)  | -                   |

Source : Elaboré par les auteurs.

Sur la base du cadre théorique et du questionnaire élaboré, l'objectif est d'examiner le lien entre le niveau de maturité globale du contrôle interne (Q1) et les différents volets de maturité identifiés, à savoir : l'existence d'une gouvernance spécifique (Q2), l'implication du conseil d'administration dans les sujets ESG (Q4), la documentation des processus (Q5), l'état des contrôles (Q6), la cartographie des risques RSE (Q7), la définition d'une stratégie digitale (Q9), l'utilisation d'outils dédiés (Q10) et l'intégration prévue dans la GRC (Q11). Ces hypothèses de recherche seront ensuite testées empiriquement.

Avant de diffuser le questionnaire à l'ensemble des entreprises objet de l'enquête, il a été pré-testé auprès d'un échantillon restreint afin de confirmer la clarté des questions, d'estimer le temps de réponse (environ 10 minutes), d'ajuster certaines formulations et de vérifier la cohérence globale.

#### 2.4. Conduite de l'enquête et collecte des données

Nous avons utilisé Google Forms pour la création du questionnaire, la liste des entreprises cotées ainsi que les coordonnées des responsables à contacter ont été extraites du site officiel de la Bourse de Casablanca. Ces responsables ont été sollicités par e-mail, avec une demande de participation directe au questionnaire ou, le cas échéant, de transfert vers les personnes les plus concernées par la thématique. Idéalement, des profils intervenant dans les fonctions de contrôle interne, d'audit interne, ainsi que des profils de supervision tels que la direction générale, la direction financière ou des membres du conseil d'administration. Le premier envoi a eu lieu en décembre 2024, suivi d'une première relance en début janvier 2025 puis d'une seconde relance à la fin du même mois.

Au total, 56 entreprises ont été contactées et 25 questionnaires ont été retournés, ce qui représente un taux de réponse de 45 %. Les détails relatifs au processus de sélection de l'échantillon final, ainsi qu'une présentation globale des répondants se présentent comme suit :

**Tableau 2 : Processus de sélection de l'échantillon final**

| Étapes de sélection   | Nombre d'entreprises |
|---|----------------------|
| Population totale (entreprises marocaines cotées en bourse) | 76                   |
| Exclusion du secteur bancaire et financier                  | 20                   |
| Exclusion des entreprises non répondantes (après relances)  | 31                   |
| <b>Nombre final retenu pour l'étude<sup>1</sup></b>         | <b>25</b>            |
| <b>Taux de réponse</b>                                      | <b>45 %</b>          |

Source : Elaboré par les auteurs.

<sup>1</sup> Note : 31 réponses ont été reçues, dont 6 ont été éliminées (doublons et réponses inadéquates), donnant un échantillon final de 25 entreprises exploitables.

**Tableau 3 : Répartition des répondants selon la fonction occupée**

| Fonction du répondant           | Nombre | %     |
|---------------------------------|--------|-------|
| Audit interne                   | 13     | 52 %  |
| Contrôle et gestion des risques | 6      | 24 %  |
| Direction financière            | 4      | 16 %  |
| Direction générale              | 2      | 8 %   |
| <b>Total</b>                    | 25     | 100 % |

Source : Elaboré par les auteurs.

**Tableau 4 : Répartition de l'expérience professionnelle totale des répondants**

| Expérience professionnelle totale | Nombre | Pourcentage (%) |
|-----------------------------------|--------|-----------------|
| Moins de 5 ans                    | 5      | 20 %            |
| 5-10 ans                          | 9      | 36 %            |
| 11-15 ans                         | 4      | 16 %            |
| Plus de 15 ans                    | 7      | 28 %            |

Source : Elaboré par les auteurs.

## 2.5. Méthodes d'analyse

Les données recueillies ont été traitées en deux étapes complémentaires. Dans un premier temps, une analyse descriptive a permis d'établir un état des lieux de la maturité du contrôle interne extra-financier. Cette analyse repose sur le calcul des fréquences et pourcentages pour chaque réponse du questionnaire illustrant les principales tendances.

Dans un second temps, une analyse inférentielle a été réalisée afin d'explorer les relations entre la maturité globale et les différents déterminants organisationnels. Étant donné la nature essentiellement ordinale des variables, nous avons privilégié le test de corrélation de Spearman, qui permet d'évaluer l'existence de liens monotones entre deux variables sans exiger une distribution normale. De plus, afin d'examiner l'association entre la variable dichotomique secteur d'activité (1 = secteur à fort impact environnemental, 0 = secteur à faible impact environnemental) et la maturité globale, nous avons utilisé le test exact de Fisher. Le seuil de significativité retenu est de 5 % ( $p < 0,05$ ). Les analyses ont été effectuées à l'aide du logiciel SPSS Statistics Version 26.

## 3. Résultats empiriques

### 3.1. Analyse descriptive : état des lieux

Avant de tester les hypothèses de recherche, il est utile de dresser un état des lieux de l'échantillon et des variables clés étudiées. Les résultats présentés ci-dessous fournissent une première lecture des tendances générales.

**Tableau 5 : État des lieux du niveau de maturité du contrôle interne extra-financier et des pratiques observées**

| Thème / Variable                    | Catégorie                                    | Effectif (n) | Pourcentage (%) | Commentaire   |
|-------------------------------------|--|--------------|-----------------|---|
| <b>Niveau de maturité global</b>    | Niveau 1 : Aucune action en cours            | 1            | 4%              | La majorité des entreprises (80%) ont dépassé le stade initial, mais seulement 24% disposent d'un dispositif pleinement mature, indiquant une progression inégale vers l'intégration ESG.             |
|                                     | Niveau 2 : Premier état des lieux            | 2            | 8%              |   |
|                                     | Niveau 3 : Feuille de route définie          | 2            | 8%              |   |
|                                     | Niveau 4 : Projet en cours                   | 14           | 56%             |   |
|                                     | Niveau 5 : Dispositif mature et opérationnel | 6            | 24%             |   |
| <b>Gouvernance et organisation</b>  | Non  | 3            | 12%             | Une large majorité (88%) a mis en place une gouvernance dédiée, bien que 40% soient encore en phase de développement, montrant un engagement fort mais des progrès variables.                         |
|                                     | Oui, en cours de développement               | 10           | 40%             |   |
|                                     | Oui, bien développée                         | 12           | 48%             |   |
| <b>Responsable du reporting ESG</b> | Direction financière                         | 10           | 40%             | La direction financière (40%) et l'audit interne (28%) restent les principaux responsables, reflétant une approche encore ancrée dans les fonctions traditionnelles plutôt qu'une spécialisation ESG. |
|                                     | Audit interne                                | 7            | 28%             |   |
|                                     | Direction RSE/ESG                            | 4            | 16%             |   |
|                                     | Responsabilité partagée                      | 2            | 8%              |   |
|                                     | Direction générale                           | 1            | 4%              |   |
|                                     | Non défini/Sans réponse                      | 1            | 4%              |   |
| <b>Implication du CA</b>            | Pas abordé                                   | 1            | 4%              | Une implication forte du CA est observée (60% abordent spécifiquement les sujets ESG à chaque réunion), signalant une appropriation stratégique des enjeux au plus haut niveau.                       |
|                                     | Rarement abordé                              | 1            | 4%              |   |
|                                     | Abordé parmi d'autres thèmes                 | 8            | 32%             |   |
|                                     | Abordé spécifiquement à chaque conseil       | 15           | 60%             |   |
| <b>Processus et documentation</b>   | Non documentés                               | 1            | 4%              | Près de la moitié (48%) ont des processus entièrement documentés, mais 24% n'ont pas encore achevé cette formalisation, révélant un écart important dans la structuration des démarches.              |
|                                     | Planifiés pour documentation                 | 5            | 20%             |   |
|                                     | En cours de documentation                    | 7            | 28%             |   |
|                                     | Entièrement documentés                       | 12           | 48%             |   |

| Thème / Variable  | Catégorie                            | Effectif (n) | Pourcentage (%) | Commentaire   |
|---|--------------------------------------|--------------|-----------------|---|
| <b>Contrôles sur indicateurs ESG</b>                                    | Non identifiés                       | 1            | 4%              | La majorité des entreprises (76 %) ont identifié les contrôles nécessaires, dont 60 % d'entre elles les ont documentés. Bien que cela soit intéressant, ce degré de formalisation est encore en deçà de ce qui est connu pour les contrôles financiers classiques, soulignant un potentiel d'amélioration.                                |
|   | En cours d'identification            | 5            | 20%             |   |
|   | Identifiés mais non documentés       | 4            | 16%             |   |
|   | Identifiés et documentés             | 15           | 60%             |   |
| <b>Cartographie des risques RSE</b>                                     | Non                                  | 1            | 4%              | 64% des entreprises disposent d'une cartographie des risques RSE régulièrement mise à jour, la dimension du risque est donc prise en compte dans leur approche ESG. Toutefois, 20% des entreprises ont une cartographie qui n'est pas à jour, ce qui peut en réduire l'efficacité dans un contexte où les enjeux ESG évoluent rapidement. |
|   | En cours d'élaboration               | 3            | 12%             |   |
|   | Oui, mais pas mise à jour            | 5            | 20%             |   |
|   | Oui, mise à jour régulièrement       | 16           | 64%             |   |
| <b>Outils de contrôle interne RSE</b><br>(Plusieurs réponses possibles) | Tableaux de bord RSE                 | 14           | 56%             | Le recours à des audits internes (76%) montre l'intégration des enjeux ESG dans les dispositifs de contrôle existants, de même le recours fréquent à la certification externe (60%) montre également un besoin de validation indépendante pour renforcer la crédibilité des démarches ESG auprès des parties prenantes.                   |
|   | Audits internes                      | 19           | 76%             |   |
|   | Certification externe                | 15           | 60%             |   |
|   | Autres                               | 2            | 8%              |   |
| <b>Stratégie digitale</b>   | Non                                  | 3            | 12%             | La digitalisation du contrôle interne extra-financier est un chantier en cours pour la majorité des entreprises marocaines cotées, avec seulement 36% ayant pleinement défini leur stratégie.   |
|   | Partiellement en cours de définition | 13           | 52%             |   |
|   | Oui                                  | 9            | 36%             |   |
| <b>Outils numériques ESG</b>  | Non                                  | 9            | 36%             | La répartition montre que si près de deux tiers des entreprises (64%) ont investi dans des solutions technologiques dédiées, plus d'un tiers (36%) gère ses indicateurs ESG avec des outils classiques.   |
|   | Oui                                  | 16           | 64%             |   |
| <b>Intégration dans outils GRC</b>                                      | Pas d'outils GRC en place            | 3            | 12%             | 80% des entreprises ont au moins engagé une réflexion sur l'intégration GRC, signant une volonté d'alignement avec les dispositifs existants.   |
|   | Non                                  | 2            | 8%              |   |
|   | En cours de réflexion                | 9            | 36%             |   |
|   | Oui                                  | 11           | 44%             |   |

| Thème / Variable  | Catégorie                                    | Effectif (n) | Pourcentage (%) | Commentaire  |
|---|--|--------------|-----------------|--|
| <b>Obstacles et freins</b><br>(Plusieurs réponses possibles)    | Difficulté à formaliser les processus        | 9            | 36%             | La formalisation des processus (36%), le manque d'outils adaptés et les contraintes budgétaires (32% chacun) sont les principaux freins, soulignant des défis méthodologiques et techniques. |
|   | Absence d'outils adaptés                     | 8            | 32%             |  |
|   | Budget insuffisant                           | 8            | 32%             |  |
|   | Manque de sensibilisation de la direction    | 4            | 16%             |  |
|   | Manque de compétences internes               | 3            | 12%             |  |
|   | Réticence au changement                      | 1            | 4%              |  |
|   | Manque d'implication des parties prenantes   | 1            | 4%              |  |
| <b>Projets d'amélioration</b><br>(Plusieurs réponses possibles) | Digitalisation des processus                 | 22           | 88%             | La digitalisation (88%) et le renforcement des contrôles (56%) sont les principaux projets d'amélioration, confirmant une volonté de modernisation et de consolidation.                      |
|   | Renforcement des contrôles                   | 14           | 56%             |  |
|   | Formation des équipes                        | 9            | 36%             |  |
|   | Certification externe                        | 6            | 24%             |  |
| <b>Priorité pour renforcer le contrôle interne</b>              | Intégrer des outils numériques/informatiques | 11           | 44%             | L'intégration d'outils numériques (44%) et la sensibilisation de la direction (36%) sont perçues comme les leviers principaux, alignant les intentions avec les obstacles identifiés.        |
|   | Renforcer la sensibilisation de la direction | 9            | 36%             |  |
|   | Former les équipes aux enjeux ESG            | 4            | 16%             |  |
|   | Stabiliser la méthodologie de suivi          | 1            | 4%              |  |

Source : Elaboré par les auteurs.

### 3.2. Analyse inférentielle : tests d'hypothèses

Cette section a pour objectif de tester statistiquement les hypothèses de recherche formulées à partir des volets du questionnaire afin d'examiner les déterminants de la maturité du contrôle interne extra-financier.

Les hypothèses suivantes, qui postulent des relations positives entre les déterminants organisationnels et le niveau de maturité du contrôle interne extra-financier, sont examinées :

- **H1** : L'existence d'une gouvernance spécifique bien développée est positivement corrélée avec le niveau de maturité globale.
- **H2** : L'implication du conseil d'administration dans les sujets ESG est positivement corrélée avec le niveau de maturité globale.
- **H3** : Le degré de documentation des processus est positivement corrélé avec le niveau de maturité globale.
- **H4** : Le degré de formalisation des contrôles est positivement corrélé avec le niveau de maturité globale.
- **H5** : L'existence et la mise à jour régulière d'une cartographie des risques RSE sont positivement corrélées avec le niveau de maturité globale.
- **H6** : L'existence d'une stratégie digitale définie est positivement corrélée avec le niveau de maturité globale.
- **H7** : L'utilisation d'outils dédiés est positivement corrélée avec le niveau de maturité globale.
- **H8** : L'intégration prévue aux outils GRC est positivement corrélée avec le niveau de maturité globale.

Parallèlement à ces déterminants organisationnels, l'influence du contexte sectoriel est également testée :

- **H9** : Le secteur d'activité influence significativement le niveau de maturité du contrôle interne extra-financier.

Pour tester les hypothèses, deux types de tests statistiques ont été employés, chacun répondant à un objectif précis :

- **Coefficient de corrélation de Spearman ( $\rho$ )** : Ce test non paramétrique a été retenu comme méthode principale pour tester les hypothèses H1 à H8. Son choix est motivé par la nature ordinale des variables impliquées. Contrairement à d'autres tests qui nécessiteraient de regrouper ces échelles, le coefficient de Spearman exploite toute la finesse de l'information originale (par ex., les 5 niveaux de maturité). Il permet ainsi

de détecter des relations monotones plus subtiles et de mesurer précisément leur force et leur sens.

- **Test exact de Fisher et test de Mann-Whitney** : Le test exact de Fisher a été utilisé pour évaluer l'influence de la variable catégorielle secteur d'activité. Pour ce test, la variable « Niveau de maturité globale » (Q1) a été transformée en une variable binaire : (0 = Maturité faible pour les niveaux 1, 2, 3) et (1 = Maturité élevée pour les niveaux 4, 5).

Pour renforcer et confirmer ce résultat, le test de Mann-Whitney a également été appliqué.

### 3.2.1. Résultats des corrélations de Spearman

Le tableau 6 présente les coefficients de corrélation de Spearman entre le niveau de maturité globale (Q1) et les variables indépendantes postulées comme déterminants.

**Tableau 6 : Résultats des tests de corrélation de Spearman (n=25)**

| Hypothèse | Variable                                     | Coefficient (ρ) | P-value     | Résultat             |
|-----------|--|-----------------|-------------|----------------------|
| <b>H1</b> | Gouvernance spécifique (Q2)                  | <b>.513</b>     | <b>.009</b> | <b>Supportée</b>     |
| <b>H2</b> | Implication du conseil d'administration (Q4) | <b>.510</b>     | <b>.009</b> | <b>Supportée</b>     |
| <b>H3</b> | Documentation processus (Q5)                 | <b>.384</b>     | <b>.050</b> | <b>Supportée</b>     |
| <b>H4</b> | État des contrôles (Q6)                      | <b>.430</b>     | <b>.032</b> | <b>Supportée</b>     |
| <b>H5</b> | Cartographie risques (Q7)                    | <b>.471</b>     | <b>.017</b> | <b>Supportée</b>     |
| <b>H6</b> | Stratégie digitale (Q9)                      | .291            | .174        | <b>Non supportée</b> |
| <b>H7</b> | Outils dédiés (Q10)                          | .308            | .134        | <b>Non supportée</b> |
| <b>H8</b> | Intégration GRC (Q11)                        | .266            | .199        | <b>Non supportée</b> |

Source : Logiciel SPSS

Les analyses révèlent des corrélations positives modérées à fortes et statistiquement significatives ( $p \leq 0.05$ ) entre le niveau de maturité globale et les cinq premiers déterminants testés (H1 à H5). Les hypothèses H1 à H5 sont donc supportées. Cela confirme que les entreprises dont la gouvernance est plus engagée, les processus plus documentés, les contrôles plus formalisés et la cartographie des risques plus aboutie, tendent à avoir un dispositif de contrôle interne extra-financier significativement plus mature.

En revanche, aucune corrélation significative n'a été trouvée entre la maturité et les variables liées à la digitalisation (H6, H7, H8). Bien que des corrélations positives faibles existent, elles ne sont pas statistiquement significatives. Cela suggère que, dans l'échantillon étudié, la digitalisation n'est pas un levier différenciant pour atteindre un haut niveau de maturité du contrôle interne extra-financier.

### 3.2.2. Influence du secteur d'activité

L'influence du contexte sectoriel a été évaluée en comparant les entreprises des secteurs à fort impact environnemental à celles des secteurs à faible impact. Les résultats des tests sont présentés comme suit :

**Tableau 7 : Croisement Secteur d'activité \* Maturité binaire (n=25)**

|                              | Secteur Fort Impact | Secteur Faible Impact | Total     |
|------------------------------|---------------------|-----------------------|-----------|
| <b>Maturité Faible (1-3)</b> | 4                   | 8                     | 12        |
| <b>Maturité Élevée (4-5)</b> | 12                  | 1                     | 13        |
| <b>Total</b>                 | <b>16</b>           | <b>9</b>              | <b>25</b> |

Source : Logiciel SPSS

Le test exact de Fisher indique une association statistiquement significative entre le secteur d'activité et le niveau de maturité ( $p = 0.040$ ). Le tableau 7 montre une surreprésentation nette des entreprises à "fort impact" dans le groupe à maturité élevée : 75% (12/16) des entreprises de ce secteur ont une maturité élevée, contre seulement 11% (1/9) dans les secteurs à faible impact.

Pour confirmer ce résultat, un test de Mann-Whitney a été effectué sur la variable de maturité originale (à 5 niveaux) pour comparer les rangs des deux secteurs. Les résultats (Tableau 8) confirment que le niveau de maturité médian est significativement plus élevé dans les secteurs à fort impact environnemental (Rang moyen = 15,63) que dans les secteurs à faible impact (Rang moyen = 8,33).

**Tableau 8 : Résultats du test de Mann-Whitney sur la maturité par secteur**

|                                  | Secteur à Fort Impact | Secteur à Faible Impact | Statistique du test |
|----------------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------|
| <b>Effectif (n)</b>              | 16                    | 9                       |                     |
| <b>Rang moyen</b>                | 15,63                 | 8,33                    |                     |
| <b>Mann-Whitney U</b>            |                       |                         | 30,000              |
| <b>Significativité (p-value)</b> |                       |                         | <b>.008</b>         |

Source : Logiciel SPSS

La convergence des résultats des deux tests renforce la robustesse de la conclusion : le secteur d'activité est un facteur de contexte influent et significatif. En effet les entreprises des secteurs à fort impact environnemental ont un contrôle interne extra-financier plus mature que celles des secteurs à faible impact.

Cette différence s'explique probablement par le fait que les secteurs à fort impact subissent plus de pression de la part des régulateurs, des investisseurs et de la société. Ils sont

donc incités à mettre en place plus rapidement des dispositifs de contrôle matures pour leurs informations environnementales et sociales.

#### **4. Discussion et analyse des résultats**

##### **4.1. Synthèse et interprétation critique à la lumière des résultats obtenus**

L'analyse des résultats de notre enquête révèle une dynamique quant à l'intégration des dimensions ESG dans les dispositifs de contrôle interne des entreprises marocaines non financières cotées. En effet 80% des entreprises ayant dépassé les phases préliminaires, dont 56% en projet actif et 24% disposant d'un dispositif mature, le paysage entrepreneurial marocain témoigne d'une prise de conscience des enjeux de durabilité ce qui reflète un positionnement favorable du Maroc dans la dynamique émergente de la gouvernance extra-financière à l'échelle du continent africain.

L'analyse inférentielle permet de dépasser ce constat pour identifier les véritables moteurs de cette maturation. Les tests statistiques confirment l'importance de cinq leviers organisationnels. En effet, l'existence d'une gouvernance dédiée et structurée ( $\rho = .513$ ,  $p = .009$ ) et la forte implication du Conseil d'administration ( $\rho = .510$ ,  $p = .009$ ) apparaissent comme les facteurs les plus déterminants. Ce résultat valide les fondements théoriques de l'étude : un conseil d'administration actif agit comme un mécanisme de gouvernance essentiel pour réduire l'asymétrie d'information (théorie de l'agence) et pour répondre aux attentes croissantes des investisseurs et autres parties prenantes (théorie des parties prenantes). Il constitue également un signal fort (théorie de la signalisation) d'un engagement stratégique au plus haut niveau.

Ainsi, la théorie des parties prenantes est mise en pratique de manière concrète dans les pratiques de contrôle observées. Le recours important à la certification externe (60%) s'explique par le besoin de fournir des garanties indépendantes aux parties prenantes externes telles que les régulateurs, les investisseurs et les clients. De plus, l'utilisation de l'audit interne (76%) montre la volonté de répondre aux attentes des parties prenantes internes comme les actionnaires et les employés, en mettant en place des mécanismes de contrôle solides et fiables.

De même, la formalisation à travers la documentation des processus ( $\rho = .384$ ,  $p = .050$ ) et la formalisation des contrôles ( $\rho = .430$ ,  $p = .032$ ) s'avèrent indispensables pour la mise en place d'un dispositif de contrôle interne extra-financier fiable et mature, Cela permettra de s'assurer que les données ESG soient reproductibles et auditables. Cette rigueur est fondamentale pour

lutter contre le greenwashing et construire une légitimité (théorie de la légitimité) fondée sur des preuves tangibles et vérifiables.

Enfin, une cartographie des risques RSE régulièrement mise à jour ( $\rho = .471$ ,  $p = .017$ ) est un autre facteur différenciant qui intègre les risques ESG au cœur de la gestion de l'entreprise, ce qui est perçu très positivement par le marché (théorie de la signalisation).

Toutefois, la répartition des responsabilités concernant le reporting extra-financier reflète une diversité marquante qu'il convient de souligner. Le fait qu'à peine 16 % des entreprises confient cette tâche à un département RSE/ESG spécifique, contrairement à 40 % qui relèvent de la direction financière et 28% de l'audit interne, indique une phase transitoire au sein des structures organisationnelles. Ce constat prouve que l'institutionnalisation de la RSE au sein des organigrammes des entreprises marocaines est encore émergente. De plus la quasi-inexistence (8%) de responsabilité partagée entre direction financière et direction RSE témoigne d'une approche encore cloisonnée de ces enjeux, ils sont encore abordés de manière compartimentée. Une vision intégrée serait plus efficace pour maîtriser la complexité des défis extra-financiers. Les causes de cette répartition pourraient s'expliquer par le fait que les sociétés ont tendance à confier ces nouvelles responsabilités à des départements déjà en place (finance, audit), plutôt que de mettre en place des structures organisationnelles dédiées. Cela pourrait également représenter une étape de transition où les compétences spécifiques en matière d'ESG sont encore en développement au sein des ressources humaines des sociétés.

De plus, les résultats inférentiels apportent un éclairage critique sur le rôle de la digitalisation (H6, H7, H8 non supportées). Si les ambitions sont fortes (88% des entreprises en font un projet d'amélioration), l'existence d'une stratégie digitale ou d'outils dédiés n'est pas corrélée statistiquement à un niveau de maturité plus élevé. Ce qui montre que dans le contexte marocain actuel, la technologie est perçue comme une solution nécessaire mais non suffisante. Elle semble intervenir après la mise en place des fondations essentielles comme la gouvernance et les processus formalisés. Ce décalage est confirmé par le fait que 32% des entreprises citent encore le manque d'outils adaptés et les contraintes budgétaires comme un frein majeur.

L'influence déterminante du secteur d'activité ( $p=0.040$  via le test de Fisher,  $p=0.008$  via Mann-Whitney) renforce l'application de la théorie de la légitimité. Les sociétés opérant dans des secteurs ayant un impact important sur l'environnement (dont 75% ont atteint un haut niveau de maturité) font face à une pression de plus en plus forte de la part des réglementations et de la société. Pour elles, la mise en place d'un contrôle interne mature est

une condition essentielle pour maintenir leur légitimité et leur crédibilité. À l'inverse, les secteurs moins exposés progressent à un rythme plus modéré (seulement 11% de maturité élevée).

En synthèse, cette analyse intégrée montre que la maturité du contrôle interne ESG au Maroc dépend principalement de facteurs humains, organisationnels et de gouvernance. Les freins principaux que sont la difficulté à formaliser les processus (36%), le manque d'outils adaptés et les contraintes budgétaires (32%), et le manque de compétences internes (12%), ainsi que les priorités exprimées – sensibilisation de la direction (36%) et formation des équipes (16%) – confirment que la progression repose sur un double impératif : une appropriation stratégique par les dirigeants et une consolidation technique et procédurale en interne, avant que les investissements technologiques (44% des priorités) ne puissent déployer toute leur efficacité.

#### **4.2. Recommandations stratégiques révisées**

Suite à cette analyse intégrée, les recommandations peuvent être affinées afin de cibler les leviers les plus efficaces. Il est conseillé de commencer par renforcer les structures de gouvernance et les bases organisationnelles. Avant tout investissement massif dans la technologie, il est essentiel de mettre l'accent sur plusieurs points clés :

- Renforcer le rôle du conseil d'administration en fournissant des formations sur les enjeux RSE et en intégrant des objectifs ESG dans les évaluations des dirigeants.
- Formaliser les processus et les contrôles en créant des guides sectoriels pratiques et en mettant en place des comités internes rassemblant les équipes RSE, audit, contrôle, juridique, etc., afin d'assurer une meilleure coordination.
- Renforcer les compétences internes en matière d'ESG est indispensable. Un plan national de formation, basé sur des partenariats public-privé, permettrait de combler les manques signalés (12 % des entreprises évoquent un manque de compétences, tandis que 16 % considèrent la formation des équipes comme une priorité). Ce plan pourrait inclure :
  - La mise en place des formations certifiantes sur le contrôle extra-financier pour les professionnels en activité ;
  - L'intégration des sujets ESG dans les cursus universitaires ;
  - La formation des équipes support (audit, contrôle, conformité) avec des modules pratiques sur les risques ESG ;
  - La création de parcours professionnels pour les métiers liés à l'ESG, avec des référentiels clairs, des certifications et des espaces de partage entre experts.

- Planifier la digitalisation de manière progressive en l'utilisant comme un outil complémentaire aux processus existants, en priorisant les projets pilotes et en intégrant les outils GRC existants pour éviter les solutions disjointes.
- Adapter l'accompagnement au contexte sectoriel en offrant un soutien différencié des régulateurs et des initiatives nationales, selon l'impact du secteur.
  - Secteurs à fort impact : Accent sur l'innovation, le partage de bonnes pratiques et le benchmarking international.
  - Secteurs à faible impact : Sensibilisation, formation et accompagnement pour initier la démarche et combler le retard, en s'appuyant sur les retours d'expérience des secteurs plus avancés.

### Conclusion

Cette étude offre un premier panorama des pratiques de contrôle interne extra-financier au sein des entreprises marocaines non financières cotées. Les résultats obtenus, à la fois descriptifs et inférentiels, démontrent une dynamique encourageante et positionne le Maroc comme un acteur progressiste en continent africain en matière de l'intégration des enjeux RSE dans les dispositifs de contrôle interne, ils confirment également son rôle dans la promotion d'une gouvernance durable adaptée au contexte africain.

L'analyse a permis d'identifier les leviers statistiquement significatifs qui favorisent un dispositif mature : une gouvernance dédiée, une implication forte du conseil d'administration, des processus et contrôles formalisés, et une cartographie des risques RSE proactive. L'étude montre également l'influence déterminante du secteur d'activité : les entreprises à fort impact environnemental affichant une maturité significativement plus avancée en réponse à des pressions réglementaires et sociétales accrues.

Cependant, ces bonnes pratiques ne sont pas encore généralisées. Les entreprises évoluent à des rythmes différents et font face à des obstacles persistants, principalement la difficulté à formaliser les processus, le manque d'outils adaptés, les contraintes budgétaires et le manque de compétences internes. De plus, la répartition des responsabilités pour instaurer un contrôle interne extra-financier est majoritairement assumée par les fonctions traditionnelles finance et audit plutôt que par des structures RSE dédiées, constitue un frein organisationnel à une approche intégrée.

Face à ces constats, l'étude propose les recommandations suivantes. Elle souligne que la priorité doit être donnée au renforcement des structures de gouvernance et des bases organisationnelles (implication du conseil d'administration, création de fonctions dédiées,

formalisation des processus) et au développement des compétences, avant que les investissements dans la digitalisation. Un accompagnement différencié selon les secteurs d'activité est également préconisé.

En définitive, cette étude soutient l'émergence d'une nouvelle dimension du contrôle interne au Maroc, qui s'étend au-delà de l'objectif financier traditionnel pour inclure les critères ESG.

Au-delà de son ancrage empirique, cette recherche apporte une meilleure compréhension des pratiques de gouvernance en Afrique, elle enrichit la littérature, encore naissante, sur l'évolution des systèmes de contrôle extra-financier dans les économies émergentes. Les résultats sont d'un grand intérêt pour les praticiens (dirigeants, auditeurs, responsables RSE) pour identifier les leviers d'action, et pour les régulateurs afin de concevoir des mesures d'accompagnement adaptées aux différents niveaux de maturité.

Cette étude présente toutefois certaines limites : le nombre d'entreprises interrogées reste limité, et la collecte des données a été compliquée par la nature confidentielle et parfois sensible des informations concernant les dispositifs internes. Cela a pu augmenter le risque que certaines réponses manquent d'objectivité, notamment en raison de la volonté des répondants de valoriser l'image de leur entreprise. Plusieurs relances ont été effectuées afin d'obtenir des réponses exploitables, tout en garantissant aux participants la stricte confidentialité du traitement des données.

Enfin, ces travaux ouvrent plusieurs perspectives de recherche futures, telles que l'analyse de l'impact du contrôle interne ESG sur la performance globale des entreprises, une étude comparative avec d'autres pays africains, l'exploration de ces dispositifs dans les entreprises non cotées, ou une analyse approfondie de l'impact du contrôle interne sur la qualité de l'information extra-financière publiée.

## BIBLIOGRAPHIE

Alaoui Taib, A. (2021). Lecture analytique autour du reporting extra-financier au Maroc. *Revue internationale des services financiers/International Journal for Financial Services*.

Autorité Marocaine du Marché des Capitaux (AMMC). (2019). Circulaire n° 03-19 du 20 février 2019 relative aux opérations et informations financières. Rabat: AMMC. Disponible sur <https://www.ammc.ma>

Boulhaga, M., Bouri, A., & Elbardan, H. (2022). The effect of internal control quality on real and accrual-based earnings management: Evidence from France. *Journal of Management Control*, 33(4), 545–567. <https://doi.org/10.1007/s00187-022-00348-5>

Cauvin, É., Decock Good, C., & Bescos, P.-L. (2006). La perception des entreprises françaises en matière de diffusion d'informations non financières : Une enquête par questionnaire. *Comptabilité Contrôle Audit*, 12(2), 117–142. <https://doi.org/10.3917/cca.122.0117>

Clarkson, P. M., Li, Y., Richardson, G. D., & Vasvari, F. P. (2008). Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4–5), 303–327. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.05.003>

COSO. (2013). Internal Control-Integrated Framework: Executive Summary. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Disponible sur <https://www.coso.org>

COSO. (2023). Achieving Effective Internal Control over Sustainability Reporting (ICSR). Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Disponible sur <https://www.coso.org>

El Harrane, M.C. (2022). Les entreprises labélisées RSE / CGEM face à la crise de la Covid-19. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, Numéro spécial : Publication des actes du colloque L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?, 125-138. Disponible sur <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/738/553>

El Idrissi, T. (2017). L'apport du contrôle interne et d'audit interne à la bonne gouvernance des entreprises : une étude quantitative sur les entreprises marocaines. *International Review of Economics, Management and Law Research*, (00). Disponible sur <https://revues.imist.ma/index.php/IREMLR/article/view/10419>

Farrat, O., & Hajji, Z. (2022). Contribution à l'analyse des déterminants de la divulgation des informations RSE sur les sites web au Maroc : cas des organismes financiers cotés dans la bourse de Casablanca. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(1-2), 397-411. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5920807>

Frazer, L. (2020). Does internal control improve the attestation function and by extension assurance services? A practical approach. *Journal of Accounting and Finance*, 20(1). <https://doi.org/10.33423/jaf.v20i1.2739>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.

Hilmi, Y., & Ez-zarzari, Z. (2020). Contrôle interne de l'information financière et exigences de la loi Sarbanes-Oxley : Évaluation et proposition d'une démarche d'implémentation pour les entreprises marocaines. *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit*, 4(2). Retrieved from <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/545>

Huang, P., Jiao, Y., & Li, S. (2022). Impact of internal control quality on the information content of social responsibility reports: A study based on text similarity—Evidence from China. *International Journal of Accounting Information Systems*, 45, 100558. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2022.100558>

Huang, R., & Huang, Y. (2020). Does internal control contribute to a firm's green information disclosure? Evidence from China. *Sustainability*, 12(8), 3197. <https://doi.org/10.3390/su12083197>

IFRS Foundation. (2023). IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information. Retrieved from <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements/>

IFRS Foundation. (2023). IFRS S2 Climate-related Disclosures. Retrieved from <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s2-climate-related-disclosures/>

Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

KPMG. (2023). *Fiabilisation du reporting extra-financier : Résultats de l'enquête flash sur le niveau de maturité des dispositifs de contrôle interne autour du reporting extra-financier*. Paris: KPMG France.

Lari Dashtbayaz, M., Salehi, M., & Safdel, T. (2019). The effect of internal controls on financial reporting quality in Iranian family firms. *Journal of Family Business Management*, 9(3), 254–270. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2018-0047>

Laufer, W. S. (2003). Social accountability and corporate greenwashing. *Journal of Business Ethics*, 43, 253–261. <https://doi.org/10.1023/A:1022962719299>

Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2013). Tweetjacked: The impact of social media on corporate greenwash. *Journal of Business Ethics*, 118(4), 747–757. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1958-x>

Matejek, S., & Gössling, T. (2014). Beyond legitimacy: A case study in BP's "green lashing." *Journal of Business Ethics*, 120(4), 571–584. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-2006-6>

Monteiro, A. P., Vale, J., Silva, A., & Pereira, C. (2021). Impact of the internal control and accounting systems on the financial information usefulness: The role of the financial information quality. *Journal of Accounting and Management*, 20(3).

Nematnezhad, K., Akbarzadeh Roshan, F., Qasimpour, M., & Alinezhad, R. (2023). Investigating the effect of the quality of internal control on the information content of social responsibility in companies listed on the Tehran Stock Exchange. *International Journal of Resistive Economics*, 11(2), 12–23. <https://doi.org/10.22034/oajre.2023.172627>

Rashedi, H., & Dargahi, T. (2019). How influence the accounting information systems quality of internal control on financial reporting quality. *Journal of Modern Developments in Management and Accounting*, 2(5), 33-45.

Rivière-Giordano, G. (2007). Comment crédibiliser le reporting sociétal? *Comptabilité Contrôle Audit*, 13(2), 127–147. <https://doi.org/10.3917/cca.132.0127>

Skaife, H. A., Veenman, D., & Wangerin, D. (2013). Internal control over financial reporting and managerial rent extraction: Evidence from the profitability of insider trading. *Journal of Accounting and Economics*, 55(1), 91–110. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2012.07.005>

Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374. <https://doi.org/10.2307/1882010>

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>

Tan, D., Bilal, Gao, S., & Komal, B. (2020). Impact of carbon emission trading system participation and level of internal control on quality of carbon emission disclosures: Insights from Chinese state-owned electricity companies. *Sustainability*, 12(5), 1788. <https://doi.org/10.3390/su12051788>

Tchich, H. (2023). La place de la RSE dans le secteur bancaire marocain : Analyse des reporting de cinq banques marocaines. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(2).

Vilatte, J.-C. (2007). *Méthodologie de l'enquête par questionnaire*. Avignon: Université d'Avignon, Laboratoire Culture & Communication.

Yan, J., Hu, H., & Hu, Y. (2024). Does internal control improve enterprise environmental, social, and governance information disclosure? Evidence from China. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(5), 4980–4994. <https://doi.org/10.1002/csr.2837>

Zhang, J., Zhang, L., & Zhang, M. (2024). Media pressure, internal control, and corporate environmental information disclosure. *Finance Research Letters*, 63, 105369. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105369>