Bulgarie
Face à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, quel apport du dialogue social ?

Vassil KIROV et Joyce GAZALE

La Bulgarie a dû faire face au cours de ces dernières années à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, entravant son développement économique. Cet article a pour objectif d'examiner les stratégies et les initiatives mises en place par le gouvernement bulgare et les partenaires sociaux, en particulier dans le secteur de la construction mécanique, pour endiguer l'émigration de main-d'œuvre qualifiée et encourager le retour des expatriés en améliorant les conditions de travail, la formation et les rémunérations.

Bulgaria has had to deal with a skilled labour shortage in recent years, hampering its economic development. This article aims to examine the strategies and initiatives put in place by the Bulgarian government and the social partners, particularly in the mechanical engineering sector, to stem the emigration of skilled labour and encourage emigrants to return by improving working conditions, training and pay.

Vassil Kirov est professeur des universités à l'Institut de philosophie et de sociologie à l'Académie bulgare des sciences ; Joyce Gazale est étudiante en science politique à l'Université libre de Bruxelles (ULB) et stagiaire à l'Institut de philosophie et de sociologie de l'Académie bulgare des sciences.

En janvier 2007, la Bulgarie a rejoint les vingt-cinq membres de l'Union européenne (UE), à l'instar de la Roumanie. Depuis son entrée dans l'UE, le pays enregistre une croissance de l'emploi et une diminution remarquables du chômage. Toutefois, la Bulgarie fait face à une situation paradoxale. Malgré la croissance, elle reste le membre de l'UE avec les salaires les plus faibles. En outre, elle a dû faire face au cours de ces dernières années à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, entravant son développement économique. Dans ce contexte, le pays rencontre de nombreux défis : l'émigration de travailleurs qualifiés vers d'autres pays de l'UE en raison de salaires plus élevés et de meilleures opportunités de carrière, le vieillissement de la population et le décalage entre les compétences des travailleurs et les besoins du marché, du fait des évolutions technologiques.

Cet article a pour objectif d'examiner l'engagement des partenaires sociaux et les stratégies envisagées pour pallier cette pénurie critique de main-d'œuvre qualifiée. Le gouvernement bulgare, avec l'aide des partenaires sociaux, a lancé des initiatives, en particulier des mesures pour retenir les talents, améliorer les salaires, renforcer l'éducation et la formation professionnelle. La situation bulgare reflète les défis auxquels sont confrontés de nombreux autres pays de l'Est, notamment l'adaptation aux avancées technologiques pour construire des économies fondées sur la connaissance. Dans une première partie, l'article rend compte de l'évolution du marché du travail depuis l'entrée de la Bulgarie dans l'UE et de la forte émigration de la main-d'œuvre qui pénalise certains secteurs et entreprises. La deuxième partie présente les initiatives en matière de politiques publiques prises par le gouvernement pour remédier à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée ainsi que la stratégie migratoire nationale mise en place pour encourager le retour des Bulgares expatriés, dans l'espoir de revitaliser le tissu économique local. La dernière partie met en évidence le rôle du dialogue social pour affronter la question des pénuries de main-d'œuvre et de compétences, mis en lumière par le projet collaboratif européen Industrial Relations and Social Dialogue to Kick-In Inclusive Adult Learning (I-Skill)[1].

Du chômage massif à la pénurie de travailleurs qualifiés

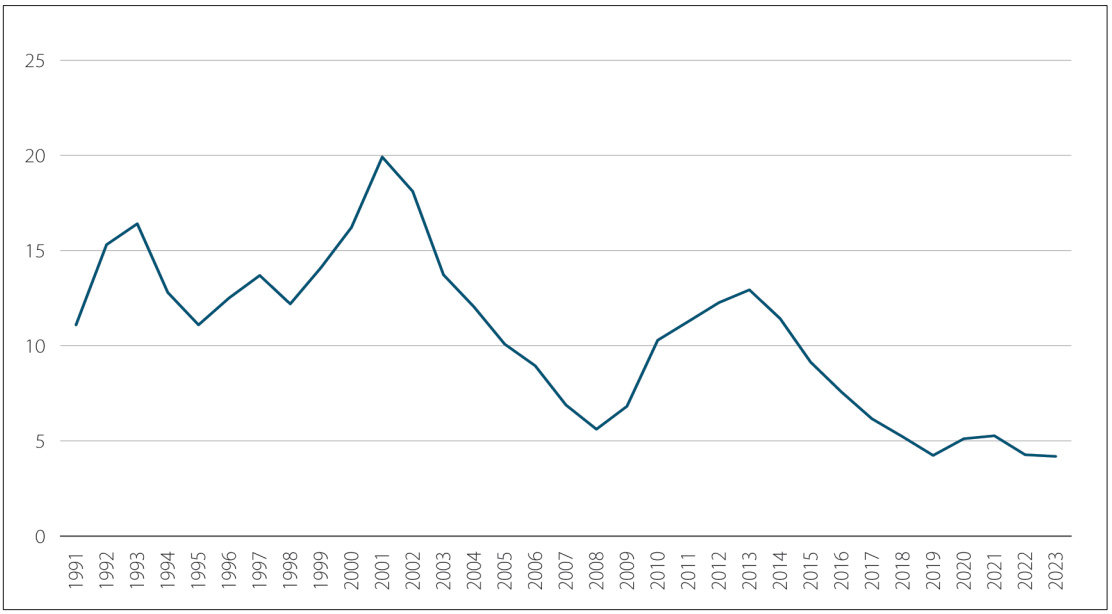
Une large partie de la population bulgare espérait que l'entrée dans l'UE signifierait davantage de création d'emplois, des salaires plus élevés et de meilleures conditions de travail. Cette attente a été partiellement comblée grâce à la croissance continue du PIB par tête, qui a atteint 64 % de la moyenne européenne en 2023[2] contre moins de 40 % en 2006. Cette croissance peut être attribuée aux politiques macroéconomiques poursuivies et à l'intégration croissante de la Bulgarie dans l'UE, ouvrant la voie à une future adoption de l'euro. À la fin des années 2010, la Bulgarie a atteint des niveaux de chômage historiquement bas et a enregistré une augmentation significative

1. Ce projet européen repose sur une étude documentaire, onze entretiens menés par les auteurs de cet article et une table ronde avec des partenaires sociaux et des parties prenantes, au niveau national et dans le secteur de la construction mécanique : https://www.ceps.eu/ceps-projects/i-skill/. Il a donné lieu à la rédaction de monographies sur de nombreux pays européens, dont la Bulgarie (Boyadjieva *et al.*, 2023).

2. https://bit.ly/3wo4NEU.

Graphique 1 - **Part des chômeurs dans la population totale (1991-2023)**

En %



Source : Banque mondiale, 2023.

des salaires. De plus, des réformes structurelles ont été mises en œuvre pour améliorer la productivité du travail, réduire les inégalités de revenus et s'attaquer aux phénomènes de pauvreté et d'exclusion sociale (Tomev, 2015). Malheureusement, la pandémie de Covid-19 a temporairement perturbé les progrès réalisés par le pays, entraînant une importante chute de la production[3]. Toutefois, au cours des vingt dernières années, le pays a connu une croissance économique remarquable[4].

La part des chômeurs dans la population totale, qui était encore de 13 % en 2013, soit six ans après l'entrée de la Bulgarie dans l'UE, est descendue à 5 % en 2020 (graphique 1). D'après le Fonds monétaire international, elle devrait être de 4,4 % en 2024, puis se maintenir à ce faible niveau par la suite (4,2 % de 2025 à 2028)[5].

Malgré les développements économiques favorables des deux dernières décennies, l'émigration de la population bulgare vers d'autres pays constitue l'un des principaux défis auxquels fait face le pays, aboutissant à une baisse continue de la main-d'œuvre disponible (graphique 2).

Comme d'autres pays d'Europe de l'Est ayant rejoint l'UE après 2004, l'adhésion

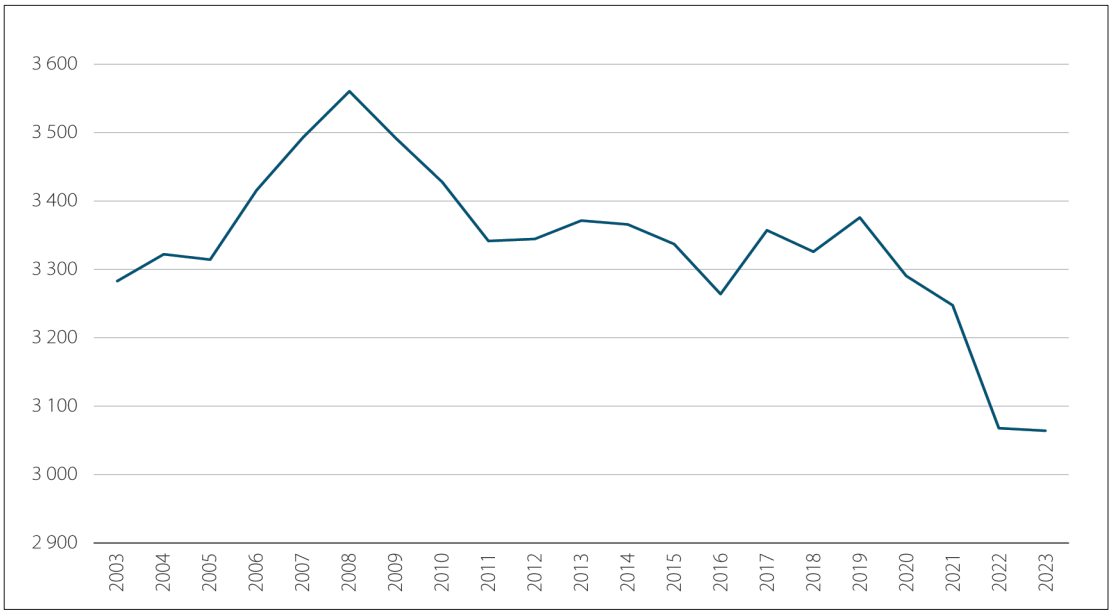
3. En 2020, une récession de 4,4 % a été enregistrée auprès de la Banque nationale bulgare. La reprise post Covid-19 s'est avérée lente en raison de faibles investissements, d'un taux de vaccination très limité et de la hausse des prix de l'énergie.

4. Après la crise de 1996-1997, la Bulgarie connaît une forte croissance économique en vue d'intégrer l'UE. Les principales sources de croissance économique sont le secteur de l'énergie, l'exploitation minière, l'industrie légère et le tourisme.

5. D'après les prévisions de l'Institut national de statistique, mises à jour en 2023.

Graphique 2 - **Évolution de la main-d'œuvre en Bulgarie (2003-2023)**

En milliers



Sources : Institut national de statistique de Bulgarie.

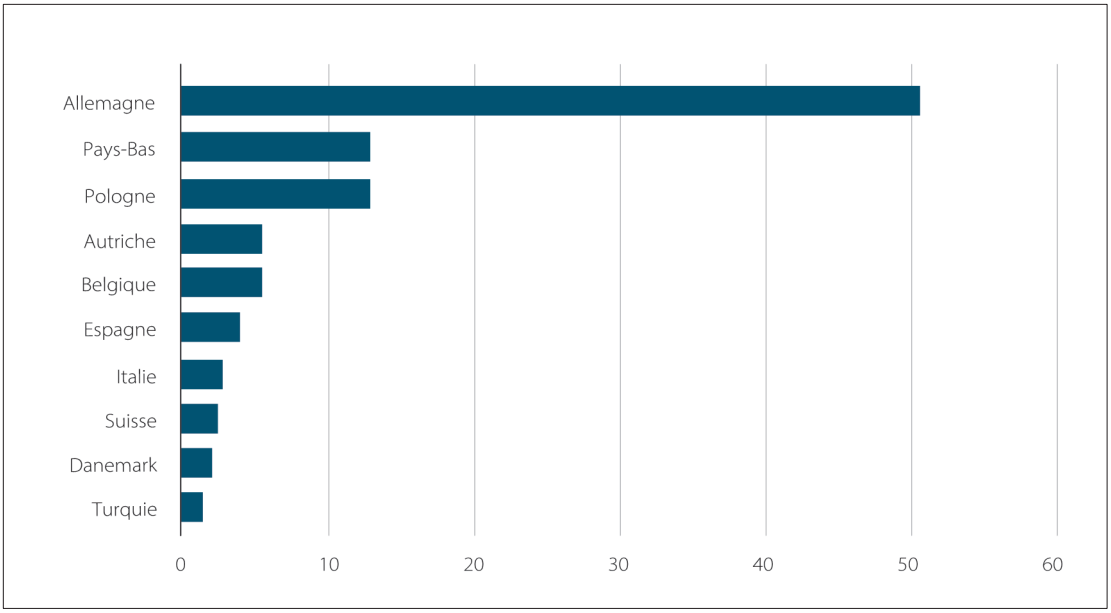
de la Bulgarie en 2007, combinée aux disparités persistantes en termes de salaires, de revenus et de bien-être par rapport aux autres pays de l'UE, a contribué à une forte émigration. Selon les données du Département des Affaires économiques et sociales des Nations unies (UN DESA), environ 1,7 million de Bulgares résidaient en 2020 à l'extérieur du pays, contre 6,9 millions dans le pays. Toutefois il est important de rappeler qu'à la suite de la pandémie, un retour au pays des émigrés a pu être observé. Ainsi, le nombre d'émigrants net n'était plus que de 11 000 Bulgares tous âges confondus en 2022, contre 13 000 en 2012, ce qui marque une diminution importante de ce phénomène[6].

Les Bulgares ont tendance à émigrer vers des pays où ils peuvent obtenir des salaires plus élevés, l'Allemagne notamment, qui est leur destination privilégiée (graphique 3) pour obtenir une rémunération plus avantageuse pour un travail similaire (Gibson *et al.*, 2018). Des écarts salariaux significatifs existent en effet entre la Bulgarie et les principales destinations des migrants bulgares, quel que soit leur niveau d'éducation. En 2019, année où le taux d'émigration était le plus fort en Bulgarie, les Bulgares peu qualifiés travaillant en Espagne pouvaient s'attendre à des salaires 170 % plus élevés que ceux prévalant en Bulgarie. Pour les Bulgares ayant un niveau d'éducation supérieur, l'écart salarial était de 102 % s'ils choisissaient de migrer vers le Royaume-Uni. L'un des plus grands défis du marché du travail bulgare est donc de sortir d'une logique de coûts du travail très bas, présente dans la totalité de l'économie et prédominante dans

6. D'après l'Institut national de statistique de Bulgarie, données générées par l'Infostat, 2024.

Graphique 3 - **Émigration des Bulgares vers les pays de l'OCDE en 2021**

En %



Lecture : en 2021, l'Allemagne a attiré un peu plus de 50 % des émigrés bulgares.
Source : OCDE (2021).

des secteurs de poids comme le textile ou l'agriculture.

C'est un problème fréquemment soulevé par les organisations patronales, qui affecte une grande variété de secteurs et des entreprises de toutes tailles. Plusieurs facteurs contribuent à cette situation : la détérioration constante des perspectives démographiques, le manque de motivation d'une part importante de la population en âge de travailler[7], ainsi que l'inadéquation des programmes d'éducation et de formation professionnelle aux exigences du marché du travail. En outre, l'émigration de la main-d'œuvre a un impact direct et négatif sur l'économie bulgare en entraînant la perte d'une partie de la main-d'œuvre productive la plus qualifiée.

L'émergence d'une politique publique en direction de la main-d'œuvre émigrée

Longtemps, le développement du marché du travail a été laissé aux forces du marché. Néanmoins, il y a eu des avancées récentes. Premièrement, des formations de courte durée pour les adultes, financées par le gouvernement *via* un système de chèques, ont été mises en place depuis 2017. Pour encourager les participants et améliorer la qualité de la formation, le cofinancement par l'employeur est passé de 15 à 50 % de la valeur du chèque en 2019 (Forecast consortium, 2022:73). Ces programmes visent à permettre aux travailleurs ayant une formation insuffisante d'acquérir des compétences essentielles pour progresser dans leur vie professionnelle,

7. Ainsi que l'a révélé une étude menée par la Fondation Friedrich Ebert et l'Institut d'économie et de relations internationales en 2017 (Kalfin, 2018).

notamment en apprenant des langues étrangères telles que l'anglais.

Par ailleurs, le gouvernement considère que les émigrés bulgares constituent un potentiel s'ils retournent dans le pays et cherche à les faire revenir. Des efforts ont été réalisés à plusieurs reprises pour renforcer les actions en direction des Bulgares travaillant à l'étranger, réaffirmées par la Stratégie bulgare en matière de migration pour la période 2021-2025. Cette stratégie poursuit plusieurs objectifs : faciliter le retour des travailleurs qualifiés, tout comme celui des Bulgares en situation illégale dans d'autres pays, et renforcer les partenariats avec les pays tiers pour contrôler les flux migratoires (National Council on Migration, Borders, Asylum and Integration, 2021). Un exemple concret de l'intérêt porté à la situation de ces travailleurs est l'organisation en 2021 du premier forum professionnel en ligne par le ministère du Travail et de la Politique sociale ainsi que l'Agence pour l'emploi. Ce forum a rassemblé environ 1 500 participants, dont 200 employeurs bulgares, démontrant l'intérêt marqué tant par des employeurs que par des demandeurs d'emploi. Des forums en présentiel ont été organisés dans plusieurs pays européens, notamment en Allemagne en 2022[8].

Pour garantir une communication adéquate de la demande de main-d'œuvre au niveau national et à l'étranger, il est essentiel que le gouvernement renforce sa collaboration avec les employeurs bulgares. À cet effet, faciliter l'accès aux informations concernant les formalités administratives, telles que les assurances et la reconnaissance des qualifications acquises à l'étranger, est crucial pour simplifier les démarches de tous les acteurs impliqués.

Le gouvernement bulgare mise également sur la migration qualifiée pour attirer des travailleurs étrangers. Des avantages fiscaux et des incitations financières sont proposés pour attirer les talents internationaux. Des politiques incitatives ont également été adoptées pour encourager les entreprises à embaucher et à investir dans le développement professionnel des travailleurs qualifiés. Ces politiques comprennent des exonérations fiscales pour les entreprises qui offrent des programmes de formation continue à leurs salariés, ainsi que des subventions pour les projets de développement des compétences.

Ces mesures ont été mises en œuvre dans le cadre d'une approche globale visant à s'attaquer à la pénurie de travailleurs qualifiés en Bulgarie et à créer un environnement favorable au développement de leurs compétences et de leur employabilité. Toutefois, on observe une inégale répartition de ces mesures à travers le pays : tandis que de nouvelles infrastructures voient le jour dans la région de la capitale, Sofia, la plupart des villes de province sont laissées pour compte. Davantage d'efforts seront nécessaires pour relever pleinement le défi de la pénurie de travailleurs qualifiés sur l'ensemble du territoire.

Le rôle du dialogue social pour affronter les pénuries de main-d'œuvre et de compétences

Cette dernière partie aborde les défis liés aux pénuries de main-d'œuvre et de compétences : la Bulgarie a connu un tournant décisif grâce au dialogue social, mis en lumière par le projet européen I-Skill (voir *supra*). Ce projet à l'approche collaborative, associant des formats bipartites

8. https://bit.ly/3WGVZEH.

et tripartites au niveau national, a joué un rôle crucial dans l'amélioration de la formation professionnelle en entreprise et dans la définition des priorités de financement des initiatives d'amélioration des compétences.

Le dialogue social national

Bien que la négociation collective ait négligé pendant longtemps les questions liées à la formation professionnelle en entreprise, il existe au niveau national des formes de collaboration bipartites ou tripartites. Ces formats de coopération impliquant les acteurs concernés existaient déjà en Bulgarie avant l'adoption de la Recommandation du Conseil européen du 19 décembre 2016 sur les « Parcours de renforcement des compétences : de nouvelles perspectives pour les adultes »[9]. Ils font partie des mécanismes et des processus de consultation pour l'élaboration des politiques ainsi que pour la définition des priorités de financement de ces politiques dans le cadre des fonds nationaux et européens. Le Conseil national pour la promotion de l'emploi (CNPE), sous l'égide du ministère du Travail et de la Politique sociale, est un organe permanent de coopération et de consultation pour le développement de la politique de l'emploi. Il rassemble un nombre égal de représentants de l'État, de confédérations patronales et syndicales (encadré 1). Il débat et émet des avis sur le développement et la mise en œuvre de la politique de l'emploi et de la formation des adultes en vue de l'acquisition d'une expérience professionnelle et du Plan d'action national pour l'emploi.

La coopération consiste aussi en la participation de toutes les parties prenantes à des groupes de travail thématiques pour la préparation du Programme opérationnel de développement des ressources humaines 2021-2027[10] et au Comité de suivi du programme. De cette manière, les acteurs sociaux participent à la mise en place des priorités du programme, à la définition du champ d'application et de l'éligibilité des groupes cibles et des activités, à la discussion des résultats, des rapports annuels et, le cas échéant, des évaluations.

Les négociations collectives aux niveaux national et de branche incluent la formation professionnelle, les qualifications et les reconversions professionnelles, comme le montre le rapport annuel sur les conventions collectives de travail, préparé par l'Institut national de de conciliation et d'arbitrage en 2020[11] (encadré 2). Mais ces exemples sont plutôt des exceptions que la règle. Très souvent, au sein des conventions collectives, ces sujets font l'objet de déclarations d'intention plutôt que de décisions et de mesures concrètes et mesurables.

Le dialogue social dans la construction mécanique et les initiatives impulsées par l'UE

Les partenaires sociaux bulgares considèrent que, dans le contexte de la double transition, écologique et numérique, le secteur de la construction mécanique dans son ensemble est confronté à de sérieux défis pour attirer des travailleurs qui possèdent les compétences dont il a besoin. Ils observent une tendance continue à la diminution de l'intérêt pour les disciplines

9. https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1224&langId=fr.
10. https://esf.bg/wps/portal/program-hrd/home.
11. https://bit.ly/3UZtil4.

Encadré 1 - **Le système bulgare de relations professionnelles**

Le système des relations professionnelles bulgare s'est émancipé de la tutelle du Parti communiste en 1990. Il a été façonné par les structures patronales et syndicales mises en place sous le régime communiste puis réformées, ainsi que par les organisations nouvellement créées à la suite de la chute du Mur du Berlin. Il a évolué vers le tripartisme, d'abord sous l'impulsion de l'Organisation internationale du travail (OIT) à partir de 1990, puis du processus d'intégration européenne et d'adhésion à l'UE en 2007 (Kirov, 2019). Ce système comprend diverses structures tripartites (Iankova, 2000) pour le dialogue social national et sectoriel ; des structures de négociation collective existent au niveau de l'entreprise et, dans certains cas, au niveau territorial (municipalités).

La coopération tripartite nationale se déroule au sein du Conseil national de coopération tripartite (depuis 1993), du Conseil économique et social (depuis 2001) et de divers organes tripartites de direction ou de contrôle au sein de l'administration de l'emploi et de la sécurité sociale. La coopération tripartite sectorielle a lieu au sein de conseils (sous-)industriels sous l'égide des différents ministères (environ 50 conseils). Depuis les années 1990, le taux de syndicalisation est en diminution, de même que l'impact des négociations collectives, même si le taux de couverture conventionnelle, de 27,8 % pour l'ensemble des salariés en 2018[1], est encore important dans un certain nombre de secteurs comme l'éducation, la santé et l'industrie lourde.

Les négociations collectives sont quant à elles menées par les syndicats, les organisations d'employeurs et/ou les employeurs, et aboutissent à la signature de conventions collectives. La Bulgarie se caractérise par la pluralité syndicale. Les principaux acteurs des relations professionnelles du côté syndical sont constitués d'anciennes structures réformées et d'organisations nouvellement créées. Pendant la transition, le mouvement syndical bulgare était dominé par deux grandes confédérations : la Confédération des syndicats indépendants de Bulgarie CSIB (Konfederatziata na nezavisimite sindikati v Balgaria, KNSB) et la Confédération du travail CL « Podkrepa » (Konfederatziata na truda « Podkrepa »). La CSIB est la confédération la plus importante : elle serait passée d'environ 250 000 membres en 2014 à 280 000 membres aujourd'hui selon ses propres estimations. La Confédération du travail CL « Podkrepa » a quant à elle été créée le 8 février 1989 par un petit groupe de dissidents. Après les changements politiques de 1989, CL Podkrepa est rapidement devenue la deuxième confédération syndicale. Elle comptait environ 92 000 membres en 2012, avec une forte présence dans tous les secteurs et toutes les régions. D'après son site web, Podkrepa aurait à présent autour de 150 000 membres, un nombre probablement surestimé d'après de nombreux experts.

Le pluralisme du côté des employeurs a été et reste important. Cinq organisations ont le statut d'organisation représentative à l'échelle nationale. Les héritiers de l'ancienne structure de gestionnaires, l'Association bulgare industrielle (BIA) et la Chambre bulgare

■ ■ ■

de commerce et d'industrie (BCCI) coexistent avec les organisations établies plus récemment, comme la Confédération des employeurs et industriels en Bulgarie (CEIB), qui prétend représenter une partie importante de l'activité économique et de l'emploi du pays, ou l'Association de la capitale industrielle en Bulgarie (ACIB) représentant les anciennes entreprises d'État privatisées, ainsi qu'une organisation de petites entreprises, l'Union pour l'initiative économique (UIE).

1. 15,3 % en 2016 selon l'OCDE, https://bit.ly/3UFhFOW.

d'ingénierie, alors que la demande d'ingénieurs n'a cessé d'augmenter.

Les recherches récentes des experts de l'organisation patronale ACIB soulignent que les professions les plus demandées dans le secteur sont les ingénieurs-constructeurs, les chefs de ligne de production et les contrôleurs qualité (tous nécessitant un diplôme universitaire), ainsi que les soudeurs et les tourneurs (requérant un diplôme d'études secondaires techniques). En parallèle des compétences techniques nécessaires, les entreprises du secteur manquent également de certaines compétences transversales, notamment numériques (le niveau général de la main-d'œuvre bulgare est l'un des plus bas en la matière parmi les pays de l'UE 27). L'écart en compétences numériques est plus prononcé chez les travailleurs qualifiés, mais il existe également au niveau des ingénieurs machines. De plus, les lacunes en termes de compétences transversales s'observent également au niveau linguistique, une formation qui, selon les organisations patronales, devrait être renforcée au niveau de l'éducation et de la formation professionnelle initiales. D'autres compétences peu développées concernent la pensée critique, la résolution de problèmes, le travail en équipe, etc.

En Bulgarie, le système éducatif n'a en effet pas été en mesure de fournir les compétences requises pour le secteur de la construction de machines – pour un certain nombre de raisons, notamment le manque de classes de formation professionnelle spécialisée et la faible motivation des élèves. Par conséquent, les entreprises comptent principalement sur l'apprentissage en milieu de travail pour former les travailleurs en début de carrière (Kirov *et al.*, 2023). Les représentants des partenaires sociaux que nous avons interrogés ont également identifié des défis supplémentaires concernant l'acquisition de compétences dans le secteur, liés à la motivation des salariés et au manque de formateurs qualifiés. Les syndicats expliquent le faible niveau de motivation par les bas salaires, les faibles opportunités de développement de carrière et les conditions de travail difficiles dans le secteur.

Les organisations d'employeurs ont récemment été impliquées dans différents projets financés par l'UE pour faire face aux pénuries de compétences. Un exemple est le projet « Développement des compétences numériques », visant à transposer les politiques de la Commission européenne en matière d'amélioration et de développement des compétences numériques élaborées dans le cadre de la Stratégie

Encadré 2 - **Formation et qualification professionnelle dans le cadre de la négociation collective**

Selon le rapport annuel sur les conventions collectives de travail pour 2021, les mesures suivantes ont été convenues :

- la création de conseils pour les qualifications professionnelles avec la participation de représentants des travailleurs ;
- l'élaboration de programmes annuels de maintien et d'amélioration des qualifications et des reconversions du personnel ;
- les critères permettant de lier les connaissances et les compétences du personnel à la rémunération du travail lors de la signature d'un contrat d'amélioration des qualifications ou de reconversions ;
- la formation interne à l'organisation, telle que la formation initiale et continue dans le travail ;
- la formation continue en dehors du travail ;
- les reconversions en cas de réaffectation à un nouveau lieu de travail ;
- l'organisation de cours, séminaires, conférences et autres types de formations liées à la législation du travail et de l'assurance, ainsi qu'à la sécurité et à l'hygiène à l'initiative des syndicats.

numérique européenne. Il répond aux objectifs et aux exigences de la Recommandation du Conseil du 22 mai 2018 sur les compétences clés pour l'apprentissage tout au long de la vie dans le cadre du Plan d'action pour l'apprentissage des adultes du Pilier européen des droits sociaux, qui s'appuie lui-même sur le cadre européen de compétences numériques des citoyens 2.0 au niveau national. Il s'agit d'un projet pilote, et ses résultats devraient servir de base aux activités à mener dans le cadre du nouveau Programme de développement des ressources humaines 2021-2027, visant au développement des compétences numériques au plan national. À l'issue du projet, le ministère du Travail et de la Politique sociale utilisera les résultats du projet pour l'élaboration de politiques.

Un autre projet récent vise à créer une solution pour résoudre l'un des principaux problèmes sur le marché du travail bulgare depuis 15 ans, à savoir le déséquilibre entre la demande de main-d'œuvre qualifiée dans des domaines clés pour le développement de l'économie et l'offre de ressources humaines qualifiées. Dans ce projet, un modèle pour rendre certaines professions attractives a été développé, y compris dans le secteur de la construction mécanique.

Les personnes que nous avons interrogées estiment que les mesures publiques existantes pour l'acquisition de compétences sont insuffisantes :

« Actuellement, la formation et les reconversions sont principalement organisées par les employeurs eux-mêmes. Certains employeurs du secteur mettent en

place diverses incitations pour motiver le personnel à améliorer leurs qualifications – congés payés supplémentaires pour se former, prise en charge partielle ou totale des coûts de formation, etc. Ils collaborent également avec des écoles et des universités pour améliorer les programmes de formation. Il existe peu de programmes publics – principalement quelques mesures dans le cadre du Programme opérationnel de développement des ressources humaines – qui financent la formation des salariés[12]. »

Les interviewés estiment également que les procédures d'application de telles mesures, ainsi que leur mise en œuvre, sont assez lourdes et complexes, nécessitant une quantité importante de formalités administratives. Selon eux, une simplification de ces procédures serait ainsi nécessaire.

Bien que la négociation collective dans le secteur de la construction mécanique n'ait pas pu s'appuyer sur des indicateurs sur la main-d'œuvre, ses qualifications et compétences, le partenariat social global a permis le développement d'études et d'analyses communes à différents secteurs. Dans le cadre de ces projets, cofinancés par le Fonds social européen *via* les fonds structurels du pays, les organisations d'employeurs ont travaillé conjointement avec des représentants des deux plus grandes confédérations syndicales pour leurs secteurs respectifs. Plusieurs représentants des organisations patronales ont soutenu que les partenaires sociaux sont les mieux placés pour identifier les besoins en compétences et proposer une formation adéquate, non seulement au niveau sectoriel mais aussi au niveau des entreprises. Selon eux, les employeurs ont intérêt à investir dans les compétences. Mais c'est également le cas pour les syndicats, pour qui la formation augmente la productivité, et donc le revenu des travailleurs. Les partenaires sociaux sont également en mesure d'anticiper les besoins en compétences : au cours des trois dernières années, ils ont collaboré avec le ministère de l'Éducation pour mettre en place des « Conseils sectoriels des compétences », suivant le modèle britannique. L'un des premiers secteurs concernés est celui de la construction mécanique. Ces conseils sectoriels fonctionneront également dans le cadre des Fonds de formation sectorielle, prévus par le Programme de développement des ressources humaines 2021-2027, et devraient être inclus dans une réforme de la loi sur l'éducation et la formation professionnelle prévue en 2024.

Tous les acteurs conviennent que l'apprentissage des adultes, le renforcement des compétences et les reconversions professionnelles sont fondamentaux pour le développement des entreprises et de l'économie nationale. Ils partagent également l'opinion selon laquelle le dialogue social et le partenariat sont essentiels pour construire un système efficace d'apprentissage des adultes capable de combler les écarts de compétences existants et d'offrir aux apprenants des connaissances et des compétences pertinentes et de haute qualité.

Selon les représentants des trois groupes d'interviewés (syndicats, organisations patronales et centres de formation), un obstacle majeur à l'apprentissage des adultes, au renforcement des compétences et à des reconversions professionnelles efficaces est la fragmentation du cadre institutionnel et politique. Ils soulignent la nécessité de créer un nouveau cadre institutionnel pour une

12. Entretien des auteurs avec le représentant d'une organisation patronale de la construction mécanique, 15 février 2023.

politique intégrée dans laquelle les acteurs sociaux auront un rôle nouveau et plus actif.

D'autres obstacles sont liés au manque de formateurs et de centres de formation qualifiés. Le système scolaire est en effet inadapté à la formation des adultes et de nombreux prestataires de formation n'ont pas de personnel spécialisé dans l'enseignement à des adultes, ainsi que – dans de nombreux cas – l'équipement technique nécessaire et à jour.

Il existe également des obstacles psychologiques, notamment parmi les moins qualifiés, qui manquent de motivation ou hésitent à participer à une formation complémentaire par peur de l'échec ou « d'endommager » l'appareil qu'ils utilisent. Ils ont besoin d'une approche et d'un soutien ciblés et personnalisés. Cependant, les parties prenantes, en particulier les syndicats, sont les premières à souligner que le faible niveau de motivation est le résultat des bas salaires, du manque d'opportunités de développement de carrière et des conditions de travail difficiles.

Elles estiment que de nombreuses entreprises ont mis en place leurs propres centres et plateformes de formation afin de combler les lacunes de leurs salariés. Une autre bonne pratique est de fournir à chaque nouveau salarié un mentor, qui l'aide à s'intégrer dans l'environnement de travail et à acquérir les compétences et connaissances nécessaires.

Conclusion

Dans un contexte de pénuries de main-d'œuvre et de compétences, les acteurs du dialogue social en Bulgarie s'accordent sur le fait qu'il faut promouvoir la négociation collective et le dialogue social pour améliorer les conditions de travail globales, stimuler la formation et faire face aux obstacles. Malgré la mise en place de nombreux programmes de formation pour adultes et de campagnes d'information destinées aux Bulgares résidant à l'étranger au cours des dernières années, le pays continue de perdre ses travailleurs qualifiés en raison de la réticence de la plupart des émigrés actifs à revenir en Bulgarie. La démotivation de la population représente également un enjeu majeur sur lequel les syndicats doivent se pencher de manière urgente.

Afin de surmonter ces défis, il semble essentiel que les partenaires sociaux continuent de collaborer et de dialoguer aux différents niveaux – national, sectoriel et d'entreprise. Dans le contexte actuel, il paraît également important d'intégrer ces questions dans la négociation collective de manière pertinente, avec des objectifs clairs et mesurables, et de ne pas dépendre uniquement des différentes initiatives et projets financés par l'État ou par l'Union européenne.

Sources:

- Boyadjieva P., Kirov V., Yordanova G. (2023), *I-Skill. National Report. Bulgaria*, CEPS, Brussels, https://bit.ly/4apVOAO.
- Gibson J., McKenzie D., Rohorua H., Stillman S. (2018), « The long-term impacts of international migration: Evidence from a lottery », *The World Bank Economic Review*, vol. 32, n° 1, p. 127-147, https://doi.org/10.1093/wber/lhx003.
- Iankova E.A. (2000), « Multi-level bargaining during Bulgaria's return to capitalism », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 54, n° 1, p. 115-137, https://doi.org/10.2307/2696035.
- Kalfin I. (ed.) (2018), *The Impact of Labour Migration on the Bulgarian Economy*, Friedrich Ebert Stiftung, Economics and International Relations Institute (EIRI), Sofia, https://bit.ly/3QJIRL6.
- Kirov V. (2019), « Bulgaria: Collective bargaining eroding, but still existing », *in* Müller T., Vandaele K., Waddington J. (eds.), *Collective bargaining in Europe: Towards an endgame*, vol. 1, Brussels, ETUI, p. 77-92, https://bit.ly/44JeWIN.
- Kirov V., Estevez-Gutierrez A.I., Elexpuru-Albizuri I., Díez F., Villardón-Gallego L., Aurrekoetxea-Casaus M. (2023), « Organisational and individual agency in workplace learning in the European metal sector », *in* Holford J., Boyadjieva P., Clancy S., Hefler G., Studená I. (eds.), *Lifelong Learning, Young Adults and the Challenges of Disadvantage in Europe*, Cham, Palgrave Macmillan, p. 299-323, https://doi.org/10.1007/978-3-031-14109-6_12.
- National Council on Migration, Borders, Asylum and Integration (2021), *National Strategy on Migration of the Republic of Bulgaria 2021-2025*, https://bit.ly/3WIjCwM.
- OCDE (2023), *Perspectives des migrations internationales 2023*, Bulgarie, https://bit.ly/3Xd30gJ.
- Tomev L. (2015), « La situation économique et sociale en Bulgarie », Contribution du groupe des travailleurs, Comité économique et social européen, https://bit.ly/44FyqOu.