



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Département fédéral des affaires étrangères DFAE  
Direction du développement et de la coopération DDC

**Un projet de coopération technique financé par la  
Direction du développement et de la coopération (DDC)**

# **Promotion du dialogue social en Bulgarie**

**FAST**  
Foundation for advanced social trust



Schweizerisches Arbeiterhilfswerk **SAH**  
Œuvre suisse d'entraide ouvrière **OSEO**  
Soccorso operaio svizzero **SOS**

**SGB | USS**

[www.sgb.ch](http://www.sgb.ch) | [www.uss.ch](http://www.uss.ch)  
Schweizerischer Gewerkschaftsbund  
Union syndicale suisse  
Unione sindacale svizzera

**Brochure réalisée par :**

**Vassi Kirov**, Dr es-sociologie, est chercheur à l'Institut de sociologie de l'Académie bulgare des sciences. Il enseigne à l'Université de Sofia et à l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, à Cluny. Ses principales recherches concernent les domaines de la sociologie des organisations et des relations professionnelles. Il a participé à plusieurs projets de recherche, d'expertise et de conseil en Bulgarie et en Europe du Sud-Est au cours des dernières années et publié des articles dans des revues scientifiques européennes. E-mail : [vassil.kirov@sociology.bas.bg](mailto:vassil.kirov@sociology.bas.bg)

**Jean-Claude Prince**, secrétaire central de l'Union syndicale suisse, est membre travailleur suppléant du Conseil d'administration du Bureau international du Travail et consultant de la Direction du développement et de la coopération du Département fédéral des affaires étrangères. Rompu à la négociation collective de 1979 à 2000 dans le canton du Jura alors en proie à d'importantes restructurations industrielles, il est l'auteur de plusieurs recherches et publications relatives à l'impact des conventions collectives de travail en Suisse, à la coopération syndicale transfrontalière et aux mesures d'accompagnement à la libre circulation des travailleurs et travailleuses entre la Suisse et l'Union européenne. E-mail : [jcprince@bluewin.ch](mailto:jcprince@bluewin.ch)

**Un projet de coopération technique financé par la  
Direction du développement et de la coopération (DDC)**

## **La promotion du dialogue social en Bulgarie**

Vassil Kirov

Jean-Claude Prince

# Sommaire

<b>Pourquoi cette brochure ?</b> .....	<b>3</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>4</b>
<b>Qu'est-ce que le dialogue social ?</b> .....	<b>5</b>
<b>Panne de dialogue social sectoriel</b> .....	<b>8</b>
<b>Les bases du dialogue social en Bulgarie</b> .....	<b>9</b>
<b>Approche d'intervention : du diagnostic à...</b> .....	<b>10</b>
<b>...l'accompagnement</b> .....	<b>11</b>
<b>Les activités</b> .....	<b>13</b>
<b>Du défi aux résultats</b> .....	<b>18</b>
<b>Recommandations</b> .....	<b>20</b>
<b>Liste des abréviations</b> .....	<b>24</b>

## Encadrés

n° 1	Déclaration de M. Vladimir Spidla, Commissaire européen aux Affaires sociales .....	3
n° 2	Déclaration de M. Jean-Pierre Egger, Conseiller principal à la DDC .....	5
n° 3	Schéma du dialogue social .....	6
n° 4	Les conditions fondamentales du dialogue social.....	7
n° 5	Évolution de l'emploi des secteurs couverts par le projet de promotion du dialogue social .....	9
n° 6	Déclaration de M. Kiril Alexandrov, Directeur de l'Institut national de conciliation et d'arbitrage de Bulgarie.....	11
n° 7	Articulation du projet de promotion du dialogue social sectoriel en Bulgarie.....	12
n° 8	Clé d'une bonne gouvernance d'entreprise .....	13
n° 9	Déclaration de M. Dikran Tebeyan, Vice-président de l'Association industrielle bulgare .....	15
n° 10	Questions, difficultés, résistances / Réponses .....	16
n° 11	Déclaration de M. Krasimir Krastev, Président de la Fédération « Chimie et Industrie » de la Confédération nationale des syndicats indépendants de Bulgarie .....	18
n° 12	Déclaration de M. Zoltan Doka, Chef du département international de l'OSEO .....	21
n° 13	Exemples d'activités sectorielles .....	22
n° 14	Exemples d'activités transversales .....	23

## Pourquoi cette brochure ?

L'objectif de ce document, dont le contenu n'engage que ses auteurs, est de rendre succinctement compte d'une expérience originale de longue durée conduite dans le cadre de la coopération suisse en Bulgarie : la promotion du dialogue social sectoriel.

La coopération suisse se concentre sur les domaines dans lesquels elle dispose de compétences particulières, donnant la priorité à des projets qui encouragent la concrétisation d'idées suscitées par la participation des parties prenantes.

L'implication concrète des partenaires sociaux est essentielle à la recherche de solutions équilibrées aux problèmes inhérents à la transition vers la démocratie et l'économie de marché. Ces partenaires qui, dialoguant et participant à la prise de décision, créent un contexte pacifique susceptible de résoudre les conflits d'intérêts dans un esprit de conciliation. Ceci même en cas de divergence de points de vue, réduisant par là le sentiment d'impuissance qui, sinon, gagne les citoyens et les citoyennes.

Il était tout naturel que la Suisse, forte d'une longue tradition de concertation et de paix sociales, soutienne les partenaires sociaux bulgares durant cette phase, au même titre qu'elle l'a fait dans d'autres pays de la région.

Réalisé de 2002 à 2007, le projet de promotion du dialogue social sectoriel a consisté à offrir des espaces neutres d'écoute et de dialogue aux organisations syndicales et aux associations patronales de quatre secteurs économiques parmi les plus importants de Bulgarie : la métallurgie, l'industrie des machines, la chimie et la confection.

A l'aide de programmes souples, élaborés de concert avec tous les partenaires impliqués, auxquels aucun modèle n'a été imposé, ni même suggéré, de nouveaux mécanismes de négociation et de règlement des différends répondant à leurs besoins spécifiques ont été appréhendés.

Même si tous les buts du projet n'ont pas été atteints, il a favorisé l'émancipation des représentants des partenaires sociaux impliqués qui n'avaient pas tous encore bien saisi la signification et l'importance du dialogue social autonome.

### Encadré n° 1

« Soyons clairs : le rôle du dialogue social dans le système européen de gouvernance est lié à son efficacité. C'est sa capacité à avoir des effets concrets qui permet de garder ou même d'accroître son importance. Le monde change... Le dialogue social doit être l'instrument des partenaires sociaux pour adapter le monde du travail à ce changement, sinon il perd sa raison d'être. Chaque secteur doit trouver lui-même jusqu'où il peut aller, en s'inspirant des discussions d'aujourd'hui, des développements sur le niveau interprofessionnel, des besoins et des demandes des travailleurs et des entreprises. »

#### **Vladimir Spidla**

Commissaire européen aux Affaires sociales, déclaration faite lors de la première conférence sur le dialogue social sectoriel réunie à Bruxelles le 13 mars 2006

## Introduction

Au lendemain de la chute du mur de Berlin, la Suisse manifeste son soutien aux pays d'Europe centrale et orientale (PECO) alors engagés sur la voie difficile de l'économie de marché, des réformes sociales et de la démocratie. Elle en fait un élément essentiel de sa politique extérieure. Une coopération technique et financière est instaurée dans ce cadre dès 1990 par le Département fédéral des affaires étrangères (DFAE), puis, dès 1995, par la Direction du développement et de la coopération (DDC) et le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO). Les projets ont pour objectifs :

- la promotion et le renforcement de l'État de droit et du respect des droits de l'homme ainsi que la construction ou la consolidation du système démocratique, en particulier le développement d'institutions sociales stables ;
- la promotion d'un développement économique et social durable, conforme aux principes de l'économie de marché et favorisant la stabilité économique, le développement culturel, l'accroissement des revenus et l'amélioration des conditions de vie des populations, tout en encourageant le respect de l'environnement ainsi que l'utilisation rationnelle des ressources naturelles.

Basée sur le principe de la coresponsabilité solidaire, cette activité de coopération a pris en considération la situation des pays concernés et les besoins de leur population. Bien que n'étant pas membre de l'Union européenne (UE), la Suisse a joué un rôle important dans la mise en œuvre des programmes du Pacte de stabilité des Balkans qui, adopté le 10 juin 1999, a ouvert à dix pays, dont la Bulgarie, la voie de l'intégration européenne. Elle a dès lors veillé à assurer la compatibilité du contenu des projets qu'elle a soutenus dans ces pays avec l'acquis communautaire.

Avec ce type de coopération, la Suisse a favorisé le renforcement des capacités de différentes organisations et a impulsé l'émergence de nouveaux acteurs de la société civile, complétant les efforts entrepris par les partenaires auxquels les projets étaient destinés.

Depuis 1996, la DDC a notamment soutenu en Bulgarie un projet de coopération portant, d'une part, sur la formation syndicale et, d'autre part, sur le soutien à la reconversion professionnelle des personnes en recherche d'emploi à Pernik, Varna, Vratza et Botevgrad, en collaboration avec les partenaires sociaux et les services publics de l'emploi.

Constatant le déficit et les faiblesses de la pratique des relations professionnelles et de ses acteurs, les initiateurs de ces projets eurent l'ambition de créer en 1999 une plate-forme nationale de dialogue entre les organisations syndicales et les associations d'employeurs : le Centre bulgare de relations industrielles. Ceci en vue de promouvoir une nouvelle culture de partenariat susceptible d'appuyer les réformes moyennant une meilleure prise en compte des graves conséquences sociales qui découlaient de la privatisation et des restructurations.

L'évaluation de l'expérience effectuée en 2001 ayant conclu au manque de pertinence des activités déployées, ce projet sera remanié en 2002 pour s'orienter vers la promotion du dialogue social.

« Les objectifs de la coopération suisse avec les pays d'Europe de l'Est et de la Communauté des États indépendants (CEI) sont, d'une part, une contribution à la transition vers des démocraties pluralistes et, d'autre part, un appui à la transformation d'économies planifiées en économies sociales de marché. Le dialogue social s'inscrit dans cette double exigence. Pour ces raisons, la Direction du développement et de la coopération (DDC) a décidé de soutenir la promotion du dialogue social en Bulgarie, comme dans d'autres pays des Balkans. Malgré l'évidente nécessité d'une telle activité, sa concrétisation n'allait pas de soi. Notre organisation n'avait que peu d'expérience dans ce domaine. Les acteurs suisses du dialogue social avaient beaucoup à apprendre sur la réalité des pays de l'Est. Les syndicats bulgares connaissaient des mutations profondes tandis que les associations patronales de ce pays cherchaient encore leurs assises. Depuis 2002, en concertation étroite avec nos partenaires bulgares et suisses, la DDC a soutenu des plateformes de concertation dans trois, puis quatre branches industrielles. Modestement, pas à pas, le dialogue s'est développé, avec ses succès et ses difficultés. Vivant, il permet, aujourd'hui, aux partenaires sociaux bulgares de mieux affronter les défis du marché et de répondre aux exigences de l'intégration européenne. Pour une agence de coopération active dans le dialogue social, la recherche de solutions pragmatiques dans la durée est impérative si l'on souhaite créer les conditions d'un nécessaire changement institutionnel. »

**Jean-Pierre Egger**

Conseiller principal à la DDC, Coopération avec l'Europe de l'Est et la CEI

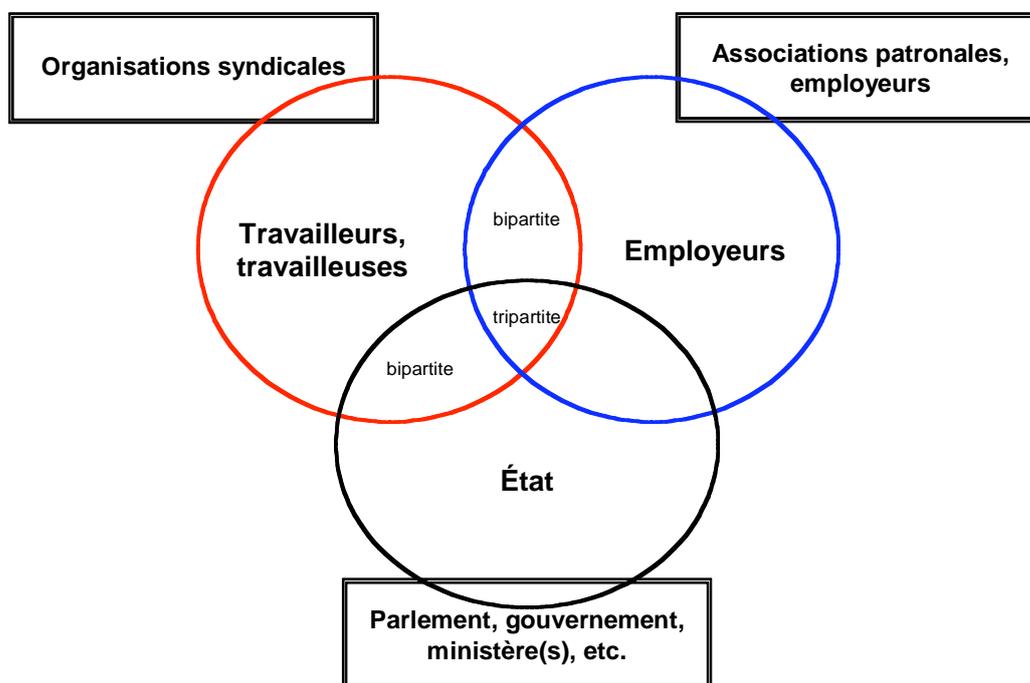
## **Qu'est-ce que le dialogue social ?**

Tel que défini par l'OIT, le dialogue social inclut tous les mécanismes d'échange d'information, de consultation, de négociation collective et de décision conjointe entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs et travailleuses, selon des modalités diverses, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun. Il peut prendre la forme d'un processus tripartite, auquel le gouvernement participe officiellement, ou de relations bipartites entre les organisations syndicales et les associations d'employeurs, respectivement les chefs d'entreprise (voir ci-contre l'illustration graphique du dialogue social).

Les processus de dialogue social peuvent être informels ou institutionnalisés, ou associer – ce qui est souvent le cas – ces deux caractéristiques. Il peut se dérouler à plusieurs niveaux : international, continental, régional, national, interprofessionnel, sectoriel, local, de l'entreprise ou de l'établissement.

L'objectif principal du dialogue social en tant que tel est de favoriser la paix et la stabilité sociales, donc le développement économique et social. C'est un mécanisme qui encourage la formulation de consensus entre les principaux acteurs du monde du travail sur des questions essentielles. Il peut limiter les conflits sociaux par des procédures pacifiques et organisées de règlement des différends. Il favorise une gestion avisée des affaires publiques et la consolidation de la démocratie.

## Schéma du dialogue social



L'État participe au dialogue social à deux titres : soit en tant que représentant de l'intérêt public, soit en tant qu'employeur lui-même. En sa qualité de représentant de l'intérêt public, il intervient non seulement en édictant des lois et règlements, mais aussi en veillant à leur application. En sa qualité d'employeur, il est soumis à des exigences d'efficacité de gestion, au même titre que les autres employeurs.

Les structures et les processus d'un dialogue social fécond sont susceptibles de résoudre des questions économiques et sociales difficiles, de promouvoir la bonne gouvernance et le *travail décent* dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité.

Depuis sa fondation en 1919, l'OIT préconise au plan universel la pratique du dialogue social comme instrument permettant de concilier les impératifs de justice sociale, d'une part, et ceux de la compétitivité des entreprises et du développement économique, d'autre part. Il serait cependant naïf de considérer le dialogue social comme une panacée. Il ne fait pas disparaître les conflits, mais il fournit un cadre pour les aborder et leur trouver une solution.

## Les conditions fondamentales du dialogue social

Pour que le dialogue social soit véritable et efficient, les conditions suivantes doivent être réunies :

- des organisations de travailleurs et travailleuses et des associations d'employeurs fortes et indépendantes, dotées des compétences techniques nécessaires et pouvant accéder aux informations utiles à leur participation au dialogue social
- une volonté politique affirmée d'engager le dialogue social de la part de toutes les parties
- le respect des droits fondamentaux que sont la liberté syndicale ainsi que le droit d'organisation et de négociation collective
- un soutien institutionnel approprié

L'État doit fournir un appui essentiel au processus de dialogue social en mettant à la disposition des partenaires sociaux un cadre juridique et institutionnel qui leur permette d'agir efficacement.

## Principaux instruments de l'OIT relatifs à la liberté syndicale, à la négociation collective et aux relations professionnelles

- Convention (n° 87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948
- Convention (n° 98) sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949
- Convention (n° 135) concernant les représentants des travailleurs, 1971
- Convention (n° 151) sur les relations de travail dans la fonction publique, 1978
- Convention (n° 154) sur la négociation collective, 1981
- Recommandation (n° 91) sur les conventions collectives, 1951
- Recommandation (n° 92) sur la conciliation et l'arbitrage volontaires, 1951
- Recommandation (n° 94) concernant la collaboration sur le plan de l'entreprise, 1952
- Recommandation (n° 113) sur la consultation aux échelons industriel et national, 1960
- Recommandation (n° 129) sur les communications dans l'entreprise, 1967
- Recommandation (n° 130) sur l'examen des réclamations, 1967
- Recommandation (n° 143) concernant les représentants des travailleurs, 1971
- Recommandation (n° 159) sur les relations de travail dans la fonction publique, 1978
- Recommandation (n° 163) sur la négociation collective, 1981

## Sites de l'OIT relatifs au dialogue social

- <http://www.ilo.org/public/french/index.htm>
- <http://www.ilo.org/public/french/standards/norm/index.htm>
- <http://www.ilo.org/public/french/dialogue/ifpdial/about/index.htm>

## **Panne de dialogue social sectoriel**

Si le dialogue social est institutionnalisé au niveau national depuis le début des années 1990 en Bulgarie, il est le plus souvent, à l'exception de quelques cas, peu développé et sans grand contenu au plan sectoriel. Là où elles le peuvent, les organisations syndicales négocient des accords avec les directions de grandes entreprises. Comme dans la plupart des pays ex-communistes, le dialogue social tripartite interprofessionnel semble alors être considéré en Bulgarie comme le lieu privilégié de création d'un nouveau système de relations professionnelles. Cette tendance est avalisée par les institutions internationales qui soutiennent les réformes au travers de nouveaux mécanismes tripartites.

Le dialogue social sectoriel n'attire que peu d'attention. Pourtant, il est le fondement et le lieu principal de la négociation collective en Europe occidentale. Car c'est à ce niveau que les spécificités des relations professionnelles peuvent le mieux être prises en compte. Cette lacune sera régulièrement mentionnée dans les rapports d'évaluation de l'UE sur le degré de préparation de la Bulgarie à son adhésion.

La coexistence d'entreprises appartenant encore à l'État et d'entreprises privatisées, nationales et multinationales, rend la situation complexe et incertaine. D'autant plus que les performances économiques de chacune de ces entreprises sont fortement contrastées. En effet, si certaines d'entre elles font preuve d'un réel dynamisme, d'autres sont fortement déficitaires et accusent d'importants retards dans le paiement des salaires de leurs travailleuses et travailleurs.

La rigidité et la méfiance qui règnent lors des négociations entre partenaires sociaux ne facilitent pas la recherche de solutions adaptées à l'évolution des problèmes auxquels sont confrontées les entreprises. Les syndicats se plaignent du refus manifesté par beaucoup d'employeurs privés à vouloir composer avec les associations signataires de conventions collectives de travail (CCT). Les directions d'entreprises dénoncent le peu de compréhension dont font preuve les organes syndicaux face aux changements induits par la transition vers une économie de marché... En bref, le dialogue social sectoriel est en panne tandis que les conditions de travail se dégradent et que les partenaires sociaux s'affaiblissent, de part et d'autre.

Bien que divisées sur certains choix stratégiques, la Confédération des syndicats indépendants de Bulgarie et la Confédération du Travail « Podkrepa » combattent d'une même voix l'affaiblissement du régime des CCT. Pour leur part, l'Association industrielle bulgare et la Chambre de commerce et d'industrie de Bulgarie sont à la recherche de substance, d'arguments susceptibles de fidéliser leurs membres et d'en gagner de nouveaux. C'est dans ce contexte, avec l'accord de l'ensemble des partenaires sociaux et sur la base d'un diagnostic qu'une intervention est décidée en automne 2002 pour promouvoir le dialogue social autonome dans des secteurs économiques en phase finale de privatisation : la métallurgie, l'industrie des machines et la chimie. Le projet englobera l'industrie de la confection dès 2005.

Évolution de l'emploi des secteurs couverts par le projet de promotion du dialogue social				
Secteur	1990	1996	2000	2005
Métallurgie	82 209	32 294	60 258 <sup>1</sup>	60 719
Industrie des machines	340 000	190 873	120 166	112 000
Chimie	111 904	83 847	61 176	46 014 <sup>2</sup>
Confection et textile	178 680	132 347	146 472	177 155

Sources : Institut National bulgare de la Statistique et Chambres patronales des quatre secteurs

## Les bases du dialogue social en Bulgarie

Depuis 1993, le dialogue social se déroule sous l'égide de l'État au sein du Conseil national de coopération tripartite dont les membres représentent le gouvernement et les partenaires sociaux reconnus par le Conseil des Ministres, sur la base d'enquêtes statistiques et de critères établis par le Code du travail. Il existe en outre des Conseils sectoriels de dialogue tripartite auxquels quelque 80 structures patronales et syndicales devraient être appelées à participer.

En fait, censées œuvrer sous l'égide du Ministère de l'Économie ou d'autres ministères, ces instances n'ont depuis longtemps plus montré d'efficacité lorsque le projet de promotion du dialogue social est adopté. Le Rapport régulier de 2001 sur les progrès réalisés par la Bulgarie sur la voie de l'adhésion à l'UE souligne bien l'impasse dans laquelle se trouve la négociation collective sectorielle et préconise la décentralisation des négociations collectives pour remédier à la persistance et à la gravité des disparités régionales, eu égard au chômage et aux conditions de travail.

Modifié en 2001, le Code du travail accordera davantage d'autonomie au dialogue social bipartite. En reconnaissant toute l'importance de la CCT qui, conclue au niveau d'un secteur ou d'une branche par l'ensemble des partenaires sociaux concernés pourra, à leur demande conjointe, être étendue (ou du moins certaines de ses clauses) par le Ministre du Travail et de la Politique Sociale à l'ensemble de ce secteur, respectivement de cette branche.

Un Conseil économique et social national, organe consultatif, sera créé en 2001. Il réunit des représentants des collectivités publiques, des organisations syndicales, des associations patronales et des organisations non gouvernementales (ONG). Son rôle est consultatif, sur toutes les questions économiques et sociales. Dans la foulée, un Conseil national pour la promotion de l'emploi verra le jour en 2002, en tant qu'instance tripartite de coopération et de consultation chargée d'élaborer la politique de l'emploi.

Depuis avril 2003, un Institut national de conciliation et d'arbitrage (INCA) est chargé de faciliter le règlement à l'amiable des conflits du travail. Il comble un vide car aucun mécanisme de prévention et de résolution de ces conflits n'avait été institutionnalisé jusque-là en Bulgarie.

1 Données pour le secteur "métallurgie et production d'éléments en métal, sans machines"

2 Données pour 2004, sans la pétrochimie (la statistique ne fournissant pas de données propres à une entreprise qui emploie à elle seule plus de 90 % des pétrochimistes)

Malgré le fait que plusieurs institutions tripartites existent déjà et que l'acquis communautaire soit progressivement transposé dans la législation nationale, l'insuffisance de l'impact du dialogue social persiste en Bulgarie. Une part importante des emplois échappe toujours à la négociation collective et à ses résultats. De plus, certains « produits » du dialogue social restent lettre morte et n'apportent pas d'amélioration réelle des conditions de travail qui ont plutôt tendance à se dégrader. Enfin, la représentativité des acteurs du dialogue social reste affaiblie, des deux côtés.

## **Approche d'intervention : du diagnostic à...**

En accord avec la DDC, l'approche est effectuée dans la perspective d'un accompagnement social du changement à long terme, avec une première phase de recherche suivie d'une intervention auprès des acteurs. Un état des lieux est réalisé sur la base de 33 entretiens semi-directifs conduits avec des représentants des partenaires sociaux, des syndicalistes de la base et des directeurs et directrices de ressources humaines. Le diagnostic révèle une pratique contrastée du dialogue social dans les secteurs retenus :

- Une CCT existe déjà dans le secteur de la métallurgie. La Chambre patronale compte 33 entreprises membres, qui occupent 26'000 travailleuses et travailleurs. Le taux de syndicalisation atteint 80 % Le climat social est qualifié de constructif par l'ensemble des partenaires qui désirent renforcer et développer leurs relations professionnelles.
- Dans la chimie, qui occupe 60'000 travailleuses et travailleurs organisés à raison de 34 %, la négociation en vue de l'adoption d'une nouvelle CCT sectorielle piétine du fait que certains employeurs membres de la Chambre patronale donnent la priorité à un cadre normatif peu contraignant, préférant laisser du champ à la conclusion d'accords au niveau des entreprises pour fixer de meilleures conditions de travail en fonction de leurs capacités respectives. Ce que rejettent les syndicats.
- Dans l'industrie des machines, les négociations pour la conclusion de nouvelles CCT sectorielle ont échoué deux ans auparavant. Depuis, la communication entre les acteurs est au point mort. La Chambre patronale de l'industrie des machines compte 800 entreprises où travaillent quelque 110'000 personnes. Le taux de syndicalisation est de 26 %.

Compte tenu des différences existantes quant au niveau, au contenu et aux priorités du dialogue social atteint par chacun de ces secteurs, il est décidé de procéder par approche différenciée, au cas par cas, certaines activités « transversales » pouvant être déployées au besoin.

« Au cours de 2003, à l'initiative de l'équipe d'intervention chargée du projet « Promotion du dialogue social », des représentants de l'Institut national de conciliation et d'arbitrage (INCA) nouvellement créé ont été invités à prendre part à une série de séminaires et de rencontres organisés dans le cadre du programme de coopération financé par la DDC en Bulgarie.

Pendant la période 2003 – 2006, une étroite collaboration s'est instaurée avec les parties prenantes. L'INCA a été régulièrement informé des problèmes et différends rencontrés par les organisations syndicales et les associations patronales de la chimie, de la métallurgie et de l'industrie des machines lors des processus de négociations relatifs, notamment, à la conclusion, au renouvellement et à l'application de leurs CCT respectives.

Il est apparu que ces litiges pouvaient être débattus préalablement sous l'égide de l'INCA en vue de trouver un arrangement au lieu d'être directement portés aux instances judiciaires. Les représentants des partenaires sociaux des trois secteurs ont ainsi été informés quant aux fonctions de l'INCA et de sa capacité à coopérer avec les parties. Les avantages des procédures de médiation et d'arbitrage destinées à concilier les conflits ont été mis en évidence, y compris lors d'exercices pratiques.

La participation de l'INCA aux événements organisés dans le cadre du projet a contribué à la popularisation de son activité dans les secteurs concernés. La direction de l'INCA remercie ses promoteurs et l'équipe d'intervention qui l'a mis en œuvre de leur coopération efficace. »

**Kiril Alexandrov**

Directeur de l'Institut national de conciliation et d'arbitrage de Bulgarie

## ...l'accompagnement

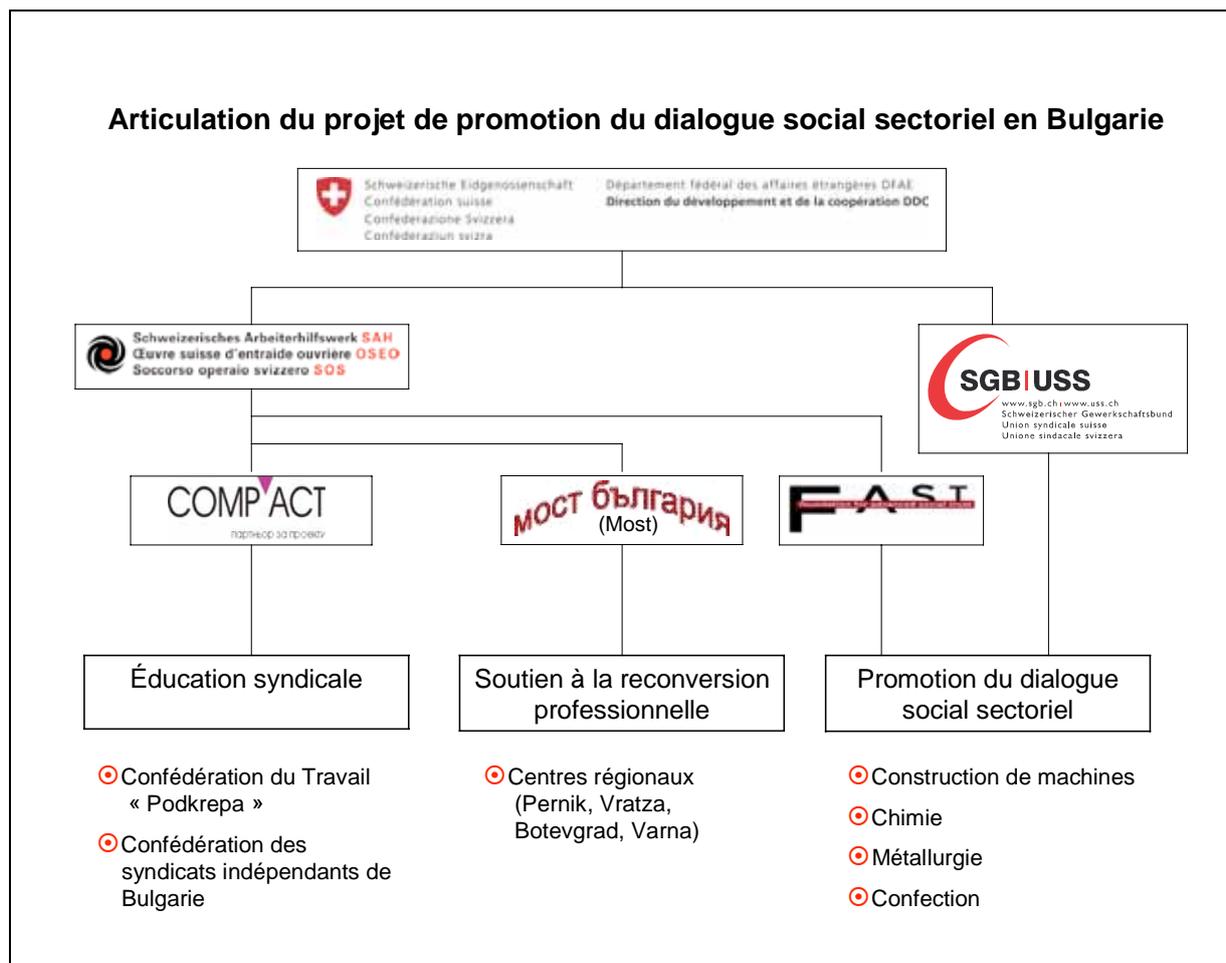
Un espace de débat ainsi qu'un apport en expertise et en formation sont offerts aux différents partenaires sociaux pour établir des zones de confiance et développer progressivement un dialogue social autonome. D'emblée, employeurs et syndicats sont mis sur le même pied. Les objectifs fixés sont modestes et le long terme est privilégié quant aux résultats à atteindre qui visent, en particulier, au renforcement du partenariat social dans la métallurgie, à l'aboutissement des négociations en vue de la conclusion d'une CCT dans le secteur de la chimie et à l'ouverture de pourparlers portant sur la conclusion d'une nouvelle CCT dans l'industrie des machines.

Mandatée par la DDC, l'Union syndicale suisse (USS) accepte de partager ses compétences en Bulgarie en s'assurant de la collaboration d'experts scientifiques, syndicaux et patronaux bulgares, suisses et européens. Tous sont immédiatement associés à la mise en œuvre du projet dont la gestion opérationnelle sera confiée par la DDC à l'Œuvre suisse d'entraide ouvrière (OSEO) et à son représentant local, Comp'Act jusqu'en 2005, puis à la Fondation pour la confiance sociale (FAST).

Sur la base du diagnostic initial et d'une planification annuelle participative mise à jour régulièrement, l'équipe d'intervention a préparé et réalisé un nombre important de débats sectoriels et de cours de formation.

Les processus proposés visaient plusieurs objectifs. Le premier a été de renforcer la coopération entre les partenaires. Pris dans la routine de la négociation collective, réussie ou non, les associations d'employeurs et les organisations syndicales avaient rarement l'opportunité de débattre ensemble de questions d'intérêt commun.

### Encadré n°7



Le deuxième objectif a été de renforcer les capacités et l'efficacité des partenaires sociaux, en appuyant sur le développement de leur expertise, tant au niveau des organisations sectorielles qu'à celui des entreprises qui, internationalisant davantage leurs activités, doivent moderniser leur gestion des ressources humaines. Le projet a non seulement permis d'améliorer les savoir-faire et les compétences-clés des acteurs du dialogue social pour qu'ils soient plus à même de communiquer, de négocier efficacement et de prévenir ou de tenter de résoudre les conflits. Il a aussi aidé les partenaires à acquérir des outils pour concevoir, proposer et réaliser des projets concrets en commun, dans un contexte où les moyens disponibles vont en diminuant, tant du côté patronal que syndical. Il était important de montrer aux uns et aux autres qu'ils pouvaient acquérir ensemble de nouvelles ressources en entreprenant des actions communes pour promouvoir le secteur.

Le troisième objectif poursuivi tout au long de l'intervention consistait à favoriser l'implication des partenaires au sein de réseaux, surtout les réseaux du dialogue social européen. Il était nécessaire en 2002-2003 de mettre ces partenaires en relation avec leurs homologues européens en vue de l'adhésion projetée de la Bulgarie à l'UE.

Le quatrième objectif qui a guidé les promoteurs du projet était de présenter aux partenaires sectoriels bulgares concernés des instruments internationaux pouvant servir à un meilleur développement de leurs industries, dans l'intérêt bien compris des travailleurs et travailleuses qu'elles occupent.

#### **Encadré n°8**

### **Clé d'une bonne gouvernance d'entreprise**

La notion de gouvernance pose la question de l'organisation politique de l'entreprise et celle de l'exercice du pouvoir dont elle traduit le mode d'agencement entre l'ensemble des parties prenantes que sont les actionnaires, la direction, le conseil d'administration, les travailleurs, les fournisseurs, les clients, les banques ou autres prêteurs, le voisinage, l'environnement et la communauté au sens large.

A l'équilibre interne des pouvoirs correspond l'idée d'une responsabilité de l'entreprise élargie à l'ensemble des risques économiques, sociaux, financiers, politiques et environnementaux que son activité implique. Dans un contexte de ralentissement des gains de productivité, de restructurations industrielles et de délocalisations, le monde syndical aspire à une plus grande participation à la détermination des orientations stratégiques. Dès lors, le dialogue social se saisit de la gouvernance d'entreprise. Réciproquement, dans une optique de gestion du risque social et de création autant que de partage de la valeur, ce dialogue social élargi peut devenir une source de performance pour l'entreprise.

## **Les activités**

Les premières activités ont réuni les parties en présence sur des thèmes d'intérêt commun et non directement conflictuels, dont le choix s'est effectué par consensus pour répondre aux attentes des uns et des autres. L'argument selon lequel le développement du dialogue social sectoriel constituait un véritable défi à relever en vue de l'adhésion de la Bulgarie à l'UE a créé des opportunités d'efforts conjoints. C'est ainsi que, progressivement, les partenaires sociaux ont compris la nécessité de coopérer.

Au fil des formations suivies, acquérant toujours plus de confiance en eux-mêmes, les partenaires sociaux ont développé les attitudes fondamentales du dialogue (disponibilité, capacité d'écoute, ouverture d'esprit, recherche de compréhension...) et de meilleures capacités dans la structuration de leurs interventions, analyses et propositions.

Même si des processus n'ont pas abouti, il est à relever que des partenaires qui, au départ, ne voulaient pas se rencontrer ont fini par se retrouver autour de la même table et à se concerter avec courtoisie pour enfin engager un dialogue concret.

En 2005, à la requête conjointe des partenaires sociaux de la confection désireux de renforcer leurs relations contractuelles, le projet étend ses activités à ce secteur qui occupe 160'000 personnes en Bulgarie, dont quelque 20'000 syndiqués.

### **Dynamique de concertation**

Pour atteindre les objectifs fixés, qui n'avaient pas la même importance dans les quatre secteurs considérés, les promoteurs du projet ont été amenés à être en relation plus ou moins étroite avec les parties prenantes. Ils les ont rencontrées régulièrement, tout au long des années, secteur par secteur, ensemble ou séparément selon les circonstances. Cette dynamique de concertation régulière a été extrêmement importante à plusieurs titres : pour se tenir progressivement informés de la situation et des défis de chaque secteur et pour créer les occasions d'un échange entre les représentants des deux organisations syndicales, d'une part, et entre ces derniers et ceux des associations d'employeurs, d'autre part. Ainsi se réalisait la validation des propositions faites dans le cadre d'une planification participative.

### **Les tables rondes**

Les tables rondes organisées ont été autant d'espaces neutres d'écoute et de dialogue consacrés à des thèmes choisis d'un commun accord par les partenaires, selon les priorités de chaque secteur. Ainsi, dans l'industrie des machines, les discussions portant sur le thème de la négociation collective, qui ont pris beaucoup de temps et d'attention, ont finalement permis de déboucher sur la question essentielle de la stratégie du développement des ressources humaines. Dans la chimie, les partenaires sociaux ont amorcé un débat portant sur le dialogue social pour adopter, en octobre 2004, un document qui exprime la volonté des organisations syndicales et de la Chambre patronale de travailler ensemble sur quelques priorités. Il s'en est suivi une dynamique de débats à propos de la formation professionnelle et de la formation tout au long de la vie, de l'implication des partenaires dans la mise en œuvre du *système européen d'enregistrement, d'évaluation, d'autorisation et de restrictions relatifs aux substances chimiques (REACH)* et autour de questions relevant de la politique sociale des entreprises. Si les négociations relatives à l'adoption d'une CCT sectorielle n'ont toujours pas abouti, un Pacte de coopération sociale visant au développement du secteur a été adopté en avril 2007. Dans la métallurgie, le débat s'est concentré sur la problématique de la résolution des conflits, pour ensuite se focaliser sur la prévention des maladies et accidents professionnels ainsi que sur l'information et la consultation des travailleurs et travailleuses. Une CCT sectorielle a été conclue en juillet 2004, puis régulièrement renouvelée. Les partenaires sociaux au sein de la confection ont débattu au sujet du développement de leur branche au travers du renforcement de leur coopération, en sensibilisant les entreprises à l'importance de leur responsabilité sociale.

« Le projet de promotion du dialogue social soutenu par la DDC a joué, à la lumière de l'examen de l'expérience des partenaires sociaux suisses, un rôle important pour éclairer l'évolution future du contrat collectif de travail en Bulgarie. Ce projet a aidé à renforcer l'expérience du dialogue social dans le secteur de la métallurgie ainsi que son application dans les autres secteurs impliqués. Grâce au projet, pour la première fois après la privatisation des entreprises, une convention collective sectorielle a été signée dans l'industrie des machines. De plus, les activités liées au projet ont activé le dialogue social dans l'industrie chimique, suscitant la conclusion de contrats collectifs de travail dans presque toutes les grandes entreprises de ce secteur. »

**Dikran Tebeyan**

Vice-président de l'Association industrielle bulgare

## **L'apprentissage du partenariat**

Un troisième volet du projet portait sur un certain nombre de formations qui répondaient aux demandes reformulées des partenaires. Ainsi, un cycle de cours décentralisés sur la prévention et la résolution des conflits du travail (3 niveaux) a eu lieu à l'intention des partenaires sociaux de la chimie et de l'industrie des machines. Ces cours de chacun 2 ½, voire 3 jours (soit 8 à 9 jours au total) ont entraîné les participants aux techniques de communication et de négociation à travers nombre de jeux de rôle. Ainsi, plus de cent personnes des deux secteurs, provenant des organisations syndicales d'entreprises, ou du management, ont pu en bénéficier. Un partenariat fructueux a pu s'instaurer avec l'INCA qui, nouvellement créé, a mis ses experts à contribution dans ce cadre. D'autres formes d'exercices ont été proposées aux représentants des partenaires sociaux des secteurs de la métallurgie et de la confection. A partir de l'année 2005, de nouveaux cycles de séminaires ont été réalisés sur le thème « Dialogue social et développement des ressources humaines ». D'autres modules organisés dans le cadre du projet ont permis de traiter de la consultation et de l'information des travailleurs au niveau de l'entreprise, surtout en 2006, lorsque la Directive européenne 14/2002 a été transposée dans le Code du travail bulgare. Au cours de toutes ces activités, les fondements de l'approche ont été présentés aux participants (dispositifs de l'OIT et de l'UE relatifs au dialogue social et pratiques des autres pays européens en matière de prévention et de règlementation des conflits du travail).

## **Les activités transversales**

Dernier volet : les activités dites « transversales », destinées à la fois à plusieurs secteurs. Il s'est agi de vulgariser les *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales* qui, pour la circonstance, ont été pour la première fois traduits en langue bulgare et portés à la connaissance du grand public. D'autres exemples concernent la présentation des Conseils syndicaux interrégionaux et de la coopération syndicale transfrontalière en Europe ainsi que l'organisation de formations portant sur la conception, la réalisation et le suivi de projets éligibles aux fonds de l'UE. Les partenaires sociaux ont également bénéficié d'un appui dans la préparation de projets concrets.

Questions, difficultés, résistances...	Réponses
<p>Au début de l'intervention, certains partenaires ont posé la question de savoir pourquoi la Suisse, non membre de l'UE, pouvait se préoccuper d'un pays en voie d'adhésion pour l'aider à atteindre les critères requis en matière de dialogue social en vue de son intégration. En fait, les questions portaient sur l'intérêts d'un pays ou d'une organisation particulière à soutenir un tel projet.</p> <p>Les caractéristiques inhérentes à chacun des partenaires sociaux ont représenté une difficulté pour les porteurs du projet. Ces derniers ont été déconcertés par le fait que les employeurs de Bulgarie soient généralement peu organisés. Et que ceux qui le sont puissent être simultanément membres de plusieurs associations concurrentes qui ne poursuivent pas forcément les mêmes objectifs. Ce qui leur permet d'exercer des pressions et des freins, voire du chantage, au sein des organisations sectorielles ouvertes à la concertation sociale...</p> <p>L'argumentation fondée sur la mauvaise foi conduit le dialogue social dans l'impasse. Elle handicape à la fois les associations patronales acquises aux valeurs du partenariat social et les organisations syndicales dans la conduite de négociations collectives dignes de ce nom. Le flou, voire l'absence de certaines dispositions dont souffre la réglementation des associations patronales sectorielles en Bulgarie peut servir de prétexte pour refuser de conclure une CCT sectorielle (par exemple dans la chimie).</p> <p>Durant la phase initiale du projet, les attentes des parties prenantes étaient parfois différentes. Certains thèmes étaient tabous : la négociation collective et le règlement des conflits du côté des employeurs tandis que tout ce qui touchait à la flexibilité des conditions de travail heurtait les organisations syndicales... Les employeurs n'étaient pas très demandeurs en matière de formation. De leur côté, les syndicats ont eu de la peine à fixer des priorités.</p>	<p>L'intégration des pays du Sud-Est de l'Europe au sein de l'UE constitue le meilleur facteur de stabilité, de paix et de sécurité de l'ensemble du continent. C'est un objectif majeur de la Suisse, non seulement pour des raisons de solidarité avec les peuples concernés, mais aussi pour prévenir l'afflux de réfugiés économiques et l'essor des activités illégales.</p> <p>Une bonne compréhension du contexte, de la scène, des acteurs et des enjeux du dialogue social est essentielle à la conception et à la mise en œuvre d'un projet sur ce thème. Appréhender aussi bien que possible la culture des partenaires sociaux d'une société en transition doit précéder toute intervention visant à produire de vrais changements sur les mentalités. Il faut en outre faire preuve de patience et d'une grande capacité d'écoute, les toutes petites phrases révélant souvent les grands problèmes.</p> <p>L'apport des experts syndicaux et patronaux, suisses et européens, a été fondamental en ce sens qu'ils ont témoigné avec force de conviction leur foi de praticiens dans les vertus du dialogue social. Il en est de même de la contribution du BIT de Budapest qui a pris une part active au projet en soutenant l'INCA dans la recherche d'une solution au différend persistant dans le secteur de la chimie privé de CCT depuis plusieurs années.</p> <p>C'est en consultant régulièrement les partenaires sociaux que les thèmes primitivement abhorrés ont finalement pu être traités. Non sans que les besoins des uns et des autres n'aient été chaque fois reformulés afin que les activités planifiées répondent autant que possible aux réels besoins, nécessités et défis du moment.</p>

Questions, difficultés, résistances...	Réponses
<p>Comme c'est le cas dans d'autres pays, les employeurs bulgares ne sont pas toujours enclins à traiter avec les syndicats de thèmes qu'ils considèrent comme relevant de leur seule compétence. Ceux qui ont déjà conclu une CCT d'entreprise ne voient pas tous l'utilité d'une CCT sectorielle, y compris lorsqu'il s'agit d'une multinationale. La tendance à la décentralisation de la négociation collective, apparue dans le monde depuis les années 70, influence encore fortement les employeurs des PECO, nombre d'entre eux étant de l'avis que la CCT sectorielle n'est plus de mode ou qu'elle représente un résidu du communisme. Et quand les syndicats ne font pas peur aux employeurs réticents, ces derniers craignent qu'une CCT de branche n'ouvre la porte à une ingérence possible de leur part dans la gestion de leur entreprise.</p> <p>Malgré la faiblesse de la couverture des CCT dans la plupart des secteurs économiques de Bulgarie, la procédure d'extension n'a jamais été utilisée en raison, selon les syndicats, d'une interprétation restrictive des dispositions du Code du travail de la part du Ministère du Travail et de la Politique Sociale. Craignant la concurrence déloyale des dissidents non couverts par la CCT sectorielle, beaucoup d'employeurs organisés au sein des Chambres patronales rechignent à être les seuls à pratiquer des conditions de travail fixées d'entente avec les organisations syndicales. Le fait que l'État ne joue qu'un rôle de spectateur de la négociation collective, sans prendre de réelles mesures pour l'encourager (par exemple les services de l'INCA sont payants) pousse à l'immobilisme, source de mécontentement dans le monde du travail.</p> <p>Si un grand nombre de femmes ont participé aux diverses activités déployées dans le cadre du projet, tel n'a pas été le cas des jeunes travailleurs et travailleuses.</p> <p>Autre difficulté que celle ayant trait aux décalages des points de vue entre donneurs et receveurs quant à la notion de « soutien », dont les conceptions diffèrent souvent.</p>	<p>Il a été démontré, à l'aide de multiples exemples, que les partenaires sociaux et leurs mandants (employeurs, travailleuses et travailleurs) ne retirent que des avantages de la pratique du dialogue social, de la négociation collective et de la prévention des conflits du travail. Même les institutions financières internationales reconnaissent que dans les entreprises où les relations entre direction et organisations syndicales sont « bonnes », celles-ci contribuent à l'amélioration de la productivité. En revanche, l'éparpillement syndical ou l'atomisation des organisations patronales suscitent une instabilité préjudiciable à la croissance. Les normes internationales du travail, les règles de l'UE et les instruments de l'OCDE relatifs aux entreprises multinationales et à la bonne gouvernance ont été mis en évidence.</p> <p>La procédure d'extension des CCT est largement pratiquée en Europe occidentale. Si les partenaires sociaux estiment légitime que l'État prenne des mesures pour donner force obligatoire aux dispositions matérielles d'une CCT, ils peuvent faire valoir, par les mécanismes appropriés, l'article 4 de la Convention n° 98 de l'OIT sur le droit d'organisation et de négociation collective. Il stipule que des mesures appropriées aux conditions nationales doivent, si nécessaire, être prises pour encourager et promouvoir le développement et l'utilisation les plus larges de procédures de négociation volontaire de CCT entre les employeurs et les organisations d'employeurs d'une part, et les organisations de travailleurs et travailleuses, d'autre part. Il a également été rappelé de quelle manière il était possible de recourir aux instances de l'OIT en cas de besoin.</p> <p>Il a été demandé aux syndicalistes les plus âgés de se faire accompagner par une personne plus jeune et intéressée au dialogue social pour prendre part aux activités du projet.</p> <p>De franches explications ont permis de clarifier le but du projet et des services offerts.</p>

## Du défi aux résultats

Conformément aux intentions initiales des responsables du projet, il a été possible de mettre ce dernier en œuvre en toute neutralité, ce qui a renforcé la confiance mutuelle au fil du temps. L'ouverture et la flexibilité ont été privilégiées pour permettre aux intervenants de traiter de thèmes répondant aux diverses interpellations des parties prenantes, même pour de petites choses.

Alors que cela n'était pas évident au départ, les capacités d'écoute ont pu être d'emblée inculquées aux différents acteurs du dialogue social bénéficiaires du projet. La coopération des représentants de syndicats concurrents a été exemplaire et les représentants des employeurs ont joué le jeu.

Aucun modèle n'a été imposé par les promoteurs du projet et l'équipe d'intervention. Il n'a pas été fait de promesses démesurées. Au fil des activités, une mise à jour constante des connaissances a pu être réalisée.

Le couplage des intervenants bulgares, suisses et européens a donné lieu à des échanges d'expériences pratiques entre acteurs directs du dialogue social et de la négociation collective des secteurs concernés.

Définis d'entente avec les partenaires et n'étant pas trop ambitieux au départ, la plupart des objectifs fixés ont été atteints. Quant au choix des thèmes de discussion, la flexibilité permettant de répondre aux attentes exprimées à court terme pour satisfaire les besoins des partenaires a été un élément très apprécié. Preuve est faite que la rigidité est à bannir dans la matière traitée, le dialogue social n'ayant rien de statique.

Dès sa création, en 2003, l'INCA a été associé au projet et a participé aux différentes formations ayant trait à la prévention, à la médiation et à l'arbitrage des conflits du travail pour se présenter et prendre activement part aux exercices pratiques.

### **Encadré n°11**

« Le projet de promotion du dialogue social soutenu par la Suisse en Bulgarie a aidé les parties prenantes à conduire un processus de coopération en recherchant de nouvelles voies pour consolider les relations professionnelles dans l'industrie de la chimie. Dans le même temps, des structures authentiques de concertation ont été créées. Elles possèdent les capacités et la volonté nécessaires pour poursuivre le dialogue social dans le secteur.

Si le projet n'a pas permis de surmonter toutes les faiblesses du système de partenariat social inhérentes à notre pays, il a contribué à les mettre en évidence pour le cas où toutes les parties affirmeraient enfin une réelle volonté politique d'approfondir le dialogue social pour le rendre encore plus vivant et plus fructueux.

La Fédération nationale du travail "CHIMIE ET INDUSTRIE" de la Confédération nationale des syndicats indépendants de Bulgarie considère que l'investissement réalisé par la Suisse dans le soutien au renforcement de la coopération industrielle est justifié et qu'il représente un apport essentiel de ressources et de capacités nécessaires aux partenaires sociaux pour relever le défi d'une intégration européenne garante de cohésion sociale. »

#### **Krasimir Krastev**

Président de la Fédération « Chimie et Industrie » de la Confédération nationale des syndicats indépendants de Bulgarie

La décentralisation des séminaires s'est révélée positive, de même que la mise en situation de négociation collective et de résolution des conflits à travers les jeux de rôle pour une appréhension pratique de la prévention, de la conciliation et de l'arbitrage (avec en plus des exercices vidéo).

Une CCT a été conclue dans l'industrie des machines en juillet 2004 alors que deux années auparavant les partenaires en présence ne voulaient pas s'asseoir à la même table. Le projet a sans conteste contribué à ce résultat.

La coopération instaurée avec l'INCA et l'Office de Budapest du BIT pour tenter de résoudre le différend existant dans le secteur de la chimie a fourni une légitimation supplémentaire au projet dont le cadre a offert un espace de concertation qui a débouché sur la négociation d'une CCT en 2005, document qui attend toujours d'être ratifié par les Chambres patronales de l'industrie pharmaceutique, d'une part, et de parfumerie et cosmétique, d'autre part. Une importante fabrique d'engrais a d'ores et déjà conclu cette CCT pour elle-même. Le volet social du Pacte de coopération adopté en avril 2007 par l'ensemble des partenaires sociaux du secteur engage ces derniers à poursuivre les efforts visant à combler le vide conventionnel.

La compétence de l'équipe d'intervention est à relever. Elle a fait preuve de patience, de diplomatie et de persévérance, jouant souvent le rôle de médiateur. La force de conviction qui a émané des experts suisses et européens pour faire partager leur foi en la valeur du dialogue social a impressionné les participants aux différentes activités du projet.

Une évaluation des différentes activités déployées dans le domaine de la prévention et de la conciliation des conflits a été faite avec tous les participants qui, au terme des séminaires, ont reçu tous les supports y relatifs.

Des attestations ont été délivrées aux participants aux cours ayant trait à la négociation collective et à la résolution des conflits (58 attestations dans le secteur de l'industrie des machines et 45 attestations dans le secteur de la chimie). Des brochures inédites ont été publiées en langue bulgare :

- *Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*
- *Les défis et les perspectives de la politique industrielle et du développement du dialogue social au sein de l'industrie chimique*
- *Prévention et gestion des conflits*

En résumé, les activités déployées dans ce cadre ont permis :

- de faciliter la conclusion, en juillet 2004, d'une CCT dans l'industrie des machines qui a été depuis régulièrement reconduite ;
- de consolider le partenariat social dans la métallurgie et la confection ;
- l'adoption d'un Pacte de coopération sociale pour le développement du secteur de la chimie susceptible, entre autres, de favoriser l'aboutissement des négociations en vue de la conclusion d'une CCT sectorielle
- d'ouvrir les partenaires sociaux concernés à la perspective du dialogue social européen dans leurs secteurs respectifs.

## **Recommandations**

Après cinq années d'actions conduites dans le cadre du projet, ses promoteurs et l'équipe d'intervention peuvent tirer un certain nombre de leçons pouvant être utiles aux organisations intéressées à la promotion du dialogue social.

### **Analyser régulièrement**

Toute approche dans ce domaine doit se baser sur une analyse en profondeur de la situation, analyse qui doit être mise à jour régulièrement. Car les processus sont dynamiques. Dans le cas particulier, on a enregistré une diminution du nombre des emplois dans certains secteurs tandis que d'autres étaient en augmentation. Au fur et à mesure des années, de nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines ainsi que de nouvelles stratégies ont été adoptées par les entreprises. Il faut tenir constamment compte du fait que ce qui était valable hier ne l'est plus forcément aujourd'hui.

### **Reformuler les besoins des partenaires**

L'approche de projets est souvent basée sur la prise en compte des besoins en tant que tels exprimés par les partenaires impliqués ou par une vision imposée par les promoteurs. La première possibilité cache des pièges car les partenaires, le plus souvent pris dans la routine quotidienne, ne se donnent pas le temps de la réflexion. Ni de se projeter dans l'avenir. Ce genre d'approche peut être à l'origine d'activités dépassées par les événements. La seconde n'est pas meilleure car elle ne colle pas aux réalités du terrain et du moment.

### **Encourager les partenaires à se concentrer sur leurs intérêts communs**

Comme dans les autres pays en transition, le dialogue social a été influencé en Bulgarie par des héritages du passé qui figent les positions et les conflits. Comme le font habituellement les médiateurs, l'équipe d'intervention a conseillé les parties en conflit de se concentrer prioritairement sur leurs intérêts communs avant d'aborder les thèmes plus conflictuels.

### **Rester neutre**

On a évoqué la neutralité comme quelque chose d'important pour la réussite du projet. Même pour de petites choses, l'équilibre des intérêts doit être respecté. Mais neutralité ne signifie ni passivité, ni immobilisme.

### **Faciliter**

On a évoqué le rôle du projet comme étant facilitateur d'événements (débat, formations) mais également comme un facilitateur d'échanges et de relations entre partenaires sociaux et autres parties prenantes. Ce type d'approche exige une structure d'intervention possédant de larges compétences dans l'organisation, l'animation et la modération des activités.

« En tant qu'organisation suisse de coopération au développement proche du mouvement syndical, l'OSEO a tenu un rôle parfois peu visible mais néanmoins important dans l'exécution du projet de promotion du dialogue social sectoriel en Bulgarie.

La définition du dialogue social tel que proposée par la coopération au développement prévoit un processus de négociations avec moult acteurs, visant à améliorer les relations entre représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs et travailleuses sur des questions d'intérêt commun liées à la politique économique et sociale.

Qu'il soit bipartite ou tripartite, dialogue social constitue un outil de médiation flexible qui se base sur une acceptation mutuelle des parties impliquées, dont la rencontre constitue l'élément-clé du processus. La réussite de cette rencontre dépend pour beaucoup du soin qui aura été apporté à la mise au point, à la planification, à l'organisation et à l'évaluation de l'événement. Elle implique une préparation professionnelle des « rendez-vous » auxquels les partenaires sociaux ont consenti malgré tout ce qui semblait les opposer au départ...

En tant que mandataire de la DDC pour la gestion opérationnelle de ce projet, qui a été assurée de concert avec la Fondation pour la confiance sociale (FAST), l'OSEO a élaboré les documents stratégiques, veillé à la réalisation des objectifs visés, assuré le suivi des budgets élaborés et effectué régulièrement un contrôle de qualité par l'évaluation des résultats obtenus.

La collaboration étroite et les compétences partagées par l'USS, autre mandataire de la DDC, et les experts syndicaux et patronaux, tant locaux, suisses qu'européens qui se sont associés à la mise en œuvre du projet ont été essentiels pour sa réussite. »

**Zoltan Doka**

Chef du Département international de l'OSEO

### **Structures modestes**

Une structure légère, même si elle a impliqué différentes organisations, a permis de pouvoir, en toutes circonstances, assurer la flexibilité nécessaire.

### **Synergies et réseaux**

Le projet a fourni un apport en termes d'implication des partenaires au sein des réseaux internationaux. Même si les organisations syndicales bulgares sont membres des fédérations professionnelles internationales, elles demeurent parfois en marge de certains événements et de développements importants faute de maîtrise des langues ou de personnel bien préparé. Certaines organisations sectorielles d'employeurs n'étaient pas toujours en relation ou en communication avec leurs homologues européens.

<b>Exemples d'activités sectorielles</b>			
<b>2002 – 2007</b>		<b>2005 – 2007</b>	
<p><b>Métallurgie</b></p> <p><u>Tables rondes :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le dialogue social dans le cadre de la restructuration</li> <li>• Prévention et résolution des conflits comme instrument de gestion des ressources humaines</li> <li>• Prévention et résolution des conflits : pratiques et réglementations législatives en Europe</li> <li>• Prévention du traumatisme dans le secteur de la métallurgie</li> <li>• Hygiène, santé et sécurité au travail : les bonnes pratiques européennes en matière de prévention</li> </ul> <p><u>Formation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication et technique de négociation collective</li> </ul>	<p><b>Industrie des machines</b></p> <p><u>Tables rondes :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'expérience suisse de partenariat social dans le secteur des machines</li> <li>• Le développement de la négociation collective dans le secteur des machines en Suisse</li> <li>• Avenir des relations professionnelles dans le secteur</li> <li>• Conditions de travail dans les fonderies</li> <li>• Formation professionnelle</li> <li>• Information et consultation des travailleurs</li> <li>• Dialogue social et gestion des ressources humaines</li> <li>• Débat sur les divergences essentielles à propos de la CCT</li> </ul> <p><u>Formation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévention et résolution des conflits, cours décentralisés, 3 niveaux</li> </ul> <p><u>Négociations :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reprise des négociations collectives suivie de la conclusion d'une CCT sectorielle</li> </ul>	<p><b>Chimie</b></p> <p><u>Tables rondes :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des besoins des partenaires sociaux pour améliorer le dialogue social</li> <li>• Quel partenariat social pour répondre aux défis du secteur ?</li> <li>• Défis et perspectives de la chimie en Bulgarie et en Europe</li> <li>• Formation professionnelle tout au long de la vie</li> <li>• Les innovations et la formation professionnelle</li> <li>• Mise en œuvre de REACH par les entreprises bulgares</li> </ul> <p><u>Formation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévention et résolution des conflits, cours décentralisés, 3 niveaux</li> </ul> <p><u>Négociations :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Négociation d'un projet de CCT sectorielle avec l'assistance de l'INCA et du BIT de Budapest</li> <li>• Adoption d'un Pacte de coopération sociale pour le développement du secteur</li> </ul>	<p><b>Confection</b></p> <p><u>Tables rondes :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des possibilités de renforcement de la coopération entre partenaires sociaux</li> <li>• Présentation des réalisations des partenaires sociaux de la confection dans le canton suisse du Tessin (CCT, formation professionnelle, gestion des ressources humaines, organisation du travail)</li> <li>• La responsabilité sociale des entreprises</li> <li>• Information et consultation des travailleurs</li> <li>• Le dialogue social sectoriel en Europe</li> </ul>

**Exemples d'activités transversales  
2002 – 2007**

- État des lieux de chaque secteur considéré, identification des acteurs du dialogue social en présence, des zones de confiance et de conflit
- Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales
- Élaboration, mise en œuvre, suivi et évaluation de projets éligibles aux Fonds sociaux de l'Union européenne
- Les Conseils syndicaux interrégionaux et la coopération transfrontalière en Europe
- Dialogue social et gestion des ressources humaines dans une perspective de changement. Étude de cas : la fabrique de machines-outils Tornos SA, Moutier (Suisse)

**Adresses utiles :**

DDC        <http://www.deza.ch/fr/Accueil>  
USS        <http://www.sgb.ch/fr/f-home.htm>  
OSEO      <http://www.oseo.ch/>

**Impressum**

Editeur :                    Direction du développement et de la coopération (DDC), Berne  
                                  Département fédéral des affaires étrangères (DFAE), Berne

Mise en page :            Union syndicale suisse (USS), Berne

Commandes (disponible en français, anglais, bulgare) :

DDC Centre de distribution

Téléphone +41 031 322 42 12

Fax + 41 031 324 13 48

[www.deza.admin.ch](http://www.deza.admin.ch) (Services/Publications)

[info@deza.admin.ch](mailto:info@deza.admin.ch)

Copyright © DDC, juin 2007

## Liste des abréviations

BIT	Bureau international du Travail
CCT	Convention collective de travail
CE	Communauté européenne
CEI	Communauté des États indépendants
DDC	Direction du développement et de la coopération
DFAE	Département fédéral des affaires étrangères
FAST	Fondation pour la confiance sociale
INCA	Institut national de conciliation et d'arbitrage
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIT	Organisation internationale du Travail
ONG	Organisation non gouvernementale
OSEO	Œuvre suisse d'entraide ouvrière
PECO	Pays d'Europe centrale et orientale
PME	Petites et moyennes entreprises
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
REACH	Système européen d'enregistrement, d'évaluation, d'autorisation et de restrictions relatifs aux substances chimiques
SECO	Secrétariat d'État à l'Économie
UE	Union européenne
USS	Union syndicale suisse