

INVESTISSEMENTS FRANCAIS EN BULGARIE

Points de vue et perspectives

LIVRE BLANC



SECTION BULGARIE

CCE.BULGARIE@GMAIL.COM

WWW.CNCCEF.ORG

Avant-propos de l'Ambassadeur de France en Bulgarie

Première partie – Pourquoi la Bulgarie ?	5
1. Introduction	5
2. Les relations commerciales franco-bulgares	7
3. Le choix de s'implanter en Bulgarie	8
4. La Bulgarie	9
4.1 Situation géographique	10
4.2 Données économiques	13
4.3 Le contexte démographique	17
Deuxième partie – Retour d'expérience des entreprises interrogées	18
1. Premiers pas en Bulgarie – Modalités d'implantation	18
2. Où s'implanter?	21
3. Le partenaire local	21
4. Facilité de création de l'entreprise	23
5. Contacts utiles	23
6. Les relations avec l'administration bulgare	26
7. La corruption en Bulgarie	27
8. L'économie grise	28
9. La gestion des ressources humaines	29
10. Qualité de vie en Bulgarie	33
11. Autres actions des investisseurs français	34
Troisième partie – Bilan et perspectives vus par les entreprises déjà installées	35
1. Les résultats économiques des entreprises qui se sont implantées	35
2. L'avis global sur la Bulgarie	36
3. La Bulgarie comme plate-forme vers d'autres pays	37
4. Le futur – la Bulgarie dans 10ans vu par les chefs d'entreprise	38
Conclusion	39
Remerciements	41
Annexes	42

Avant-propos de l'Ambassadeur de France en Bulgarie

Je me réjouis de l'initiative de la section des Conseillers du Commerce Extérieur de la France (CCEF) en Bulgarie de rassembler dans ce « Livre Blanc » les principaux enseignements que retirent les entreprises françaises de leur expérience accumulée dans ce pays.



Cette documentation unique est d'autant plus précieuse que la présence des entreprises française en Bulgarie reste en deçà des attentes, de la qualité des relations politiques bilatérales et du potentiel de développement qu'offre la transition de l'économie bulgare vers les standards européens.

Ce n'est pas pécher par excès d'ambition que de considérer que la France devrait figurer parmi les dix premiers pays investisseurs en Bulgarie. Au lieu de cela, les investissements français en Bulgarie ne représentent guère plus d'un milliard d'euros parmi les 35 milliards d'euros apportés en dix ans par des investisseurs étrangers.

On connaît les obstacles et le présent « Livre Blanc » en rappelle quelques uns. L'éloignement n'est pas en cause, la France étant le 3^{ème} investisseur en Roumanie avec 7 milliards d'euros de stock de capital ; ni les conditions d'accès au marché puisque l'économie bulgare relève du droit économique européen. C'est bien davantage la méconnaissance, parfois l'ignorance, des conditions du marché et des perspectives qu'il offre qui freine la dynamique des investissements français en Bulgarie et elle n'est pas toute entière imputable au déficit d'image dont souffre encore ce pays.

Cette méconnaissance appelle de notre part un effort particulier d'information sur les réalités de l'économie bulgare et de mobilisation sur ce marché. Une première étape a consisté à organiser avec le Service économique régional (SER), la Chambre de commerce franco-bulgare (CCFB) et les CCEF, un point pays d'information en juin dernier à Paris. Je souhaite qu'il soit suivi de plusieurs autres. L'étape suivante concerne l'ouverture, à partir de septembre, de la Mission économique-Ubifrance à Sofia, symbole de notre volonté d'afficher la Bulgarie sur l'écran radar des entreprises françaises qui souhaite se développer à l'international.

Le « Livre Blanc » sur les investissements français en Bulgarie vient donc à point nommé rappeler les expériences, les succès mais aussi les difficultés rencontrées par les entreprises françaises dans leur développement en Bulgarie depuis vingt ans. Il s'agit d'un document précieux par la vision factuelle, concrète et globalement positive qu'il donne, sur fond de témoignages, du fonctionnement des affaires en Bulgarie.

Il rappelle la qualité des cadres et de la main d'œuvre, la nécessité d'un solide management, les avantages comparatifs du pays tels qu'ils sont vécus dans le quotidien de l'entreprise. Il montre aussi les difficultés de l'implantation, les faiblesses de l'administration et les obstacles liés à la persistance de l'économie grise. Au-delà, il ouvre des perspectives régionales, confirmant les atouts géographiques de la Bulgarie, pays carrefour, aux confins de l'Union, entre l'Europe et le Proche Orient, mais aussi vers les Balkans de l'Ouest. Investir en Bulgarie ce n'est donc pas seulement viser un marché intérieur, c'est aussi bénéficier d'une fiscalité, d'un coût de la main d'œuvre ou d'un savoir-faire attractifs, au total d'une excellente base pour développer des investissements à vocation régionale ou européenne.

Encore modeste, la présence des entreprises françaises en Bulgarie progresse, à l'image de l'essor récent de Carrefour ou de l'arrivée de Veolia à Sofia. Elles se développent toutes, leurs chiffres d'affaires progressent, leurs effectifs sont croissants, au-delà des 10.000 employés recensés dans la dernière enquête (2008) du SER. Et le « Livre Blanc » confirme qu'il existe de nouvelles marges de progression là où 80 % des entreprises interrogées se disent satisfaites de leurs résultats et quand près des deux-tiers d'entre elles envisagent positivement l'avenir à l'horizon de dix ans.

Ce « Livre Blanc » mérite la plus large diffusion parmi les entreprises françaises. Nul doute qu'il contribuera à leur nécessaire mobilisation vers un marché encore trop peu prospecté sur lequel elles pourront bénéficier de l'appui de l'Ambassade et d'une « équipe de France de l'export » particulièrement cohésive et décidée à assurer le succès de leurs efforts dans cet Etat membre l'Union européenne, partenaire de la Francophonie où la France doit progressivement trouver toute sa place au fil de la convergence économique et des opportunités qu'elle ne manquera pas d'offrir.

Philippe AUTIE

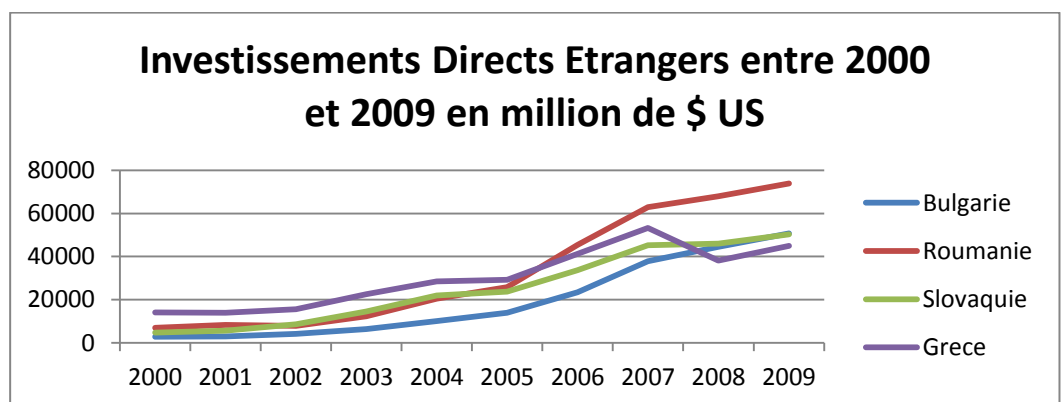
Première partie – Pourquoi la Bulgarie ?

1. Introduction

Le niveau des Investissements Directs Etrangers (IDE) dans un pays est un bon indicateur pour mesurer l'attractivité du marché. Nous avons vu concourir, durant les dix années qui ont précédé la crise mondiale, chacun des pays de la région PECO pour attirer la manne des IDE, apportant avec eux technologie, création d'emplois et compétitivité. La Bulgarie a su faire valoir ses arguments puisque le niveau des investissements étrangers durant les années 2000 à 2009 y a été comparable à celui des pays comme la Slovaquie ou la Grèce.

L'Autriche est au premier rang des pays investisseurs en Bulgarie, suivi par la Grèce et l'Allemagne. La France ne figure pas dans les dix premiers pays investisseurs en Bulgarie. Ce n'est pas le cas en Roumanie où les investissements français sont estimés à plus de 7 Mds d'EUR en stock, et place la France au 3ème rang des investisseurs étrangers, derrière l'Autriche et l'Allemagne.

- Pourquoi les investisseurs français sont-ils jusqu'à présent peu nombreux en Bulgarie?
- Quelles sont les raisons pour lesquelles les niveaux d'investissement français en Bulgarie sont bien en-dessous de la moyenne?
- Quelles sont les motivations d'investir en Bulgarie et les places à prendre?



Pour répondre à ces questions et mieux faire connaître la Bulgarie aux sociétés françaises, les Conseillers du Commerce Extérieur de la France Section Bulgarie* ont décidé la rédaction d'un livre

*(Voir la liste des CCE Section Bulgarie –p.24)

¹ Source : CNUCED

blanc avec la collaboration de la Chambre de Commerce Franco-Bulgare et le Service Economique Régional auprès de l'Ambassade de France en Bulgarie.

Ce document a pour but de fournir au lecteur les principaux repères sur les implantations françaises en Bulgarie à travers des témoignages de chefs d'entreprises. Il a été réalisé principalement sur la base des réponses à un questionnaire envoyé aux responsables de 160 entreprises françaises implantées en Bulgarie, ainsi qu'en recueillant les commentaires des participants aux tables rondes.

L'objectif poursuivi est double:

- d'abord rendre compte de la situation actuelle des investissements français en Bulgarie en analysant leur développement et leur évolution.
- ensuite, développer les thèmes qui paraissent importants et intéressants pour un entrepreneur français souhaitant s'installer en Bulgarie.

Nous espérons enfin que ce travail collectif aboutit à présenter la réalité du pays afin de changer certaines idées reçues et servir de guide pratique pour les investisseurs français.

2. Les relations commerciales franco-bulgares

La France est représentée officiellement en Bulgarie depuis que celle-ci a été restaurée en tant qu'Etat, après les Congrès de San Stefano, puis de Berlin de 1878. Les relations franco-bulgares sont régies par un « Traité d'entente et d'amitié » signé le 18 février 1992 et ratifié en 1993. Le dialogue entre la France et la Bulgarie s'est fortement développé depuis le début des années 2000 avec plusieurs visites ministérielles. Environ 1000 Français sont enregistrés aujourd'hui en Bulgarie (+ environ 200 personnes non-enregistrées). La communauté française est essentiellement composée de fonctionnaires expatriés et de cadres d'entreprises. Elle est concentrée à plus de 80% à Sofia. Les deux autres lieux de résidence sont Plovdiv et Varna, respectivement deuxième et troisième ville de Bulgarie au niveau de la population. Les deux pays développent des coopérations culturelle, linguistique et éducative actives.

D'après les statistiques de la Banque Nationale de Bulgarie, les investissements français dans le pays ont démarré durant les années 90, juste après la chute du régime communiste. Ils n'ont pas cessé de croître à un rythme régulier pendant les deux dernières décennies pour atteindre un sommet en 2008 – avec un

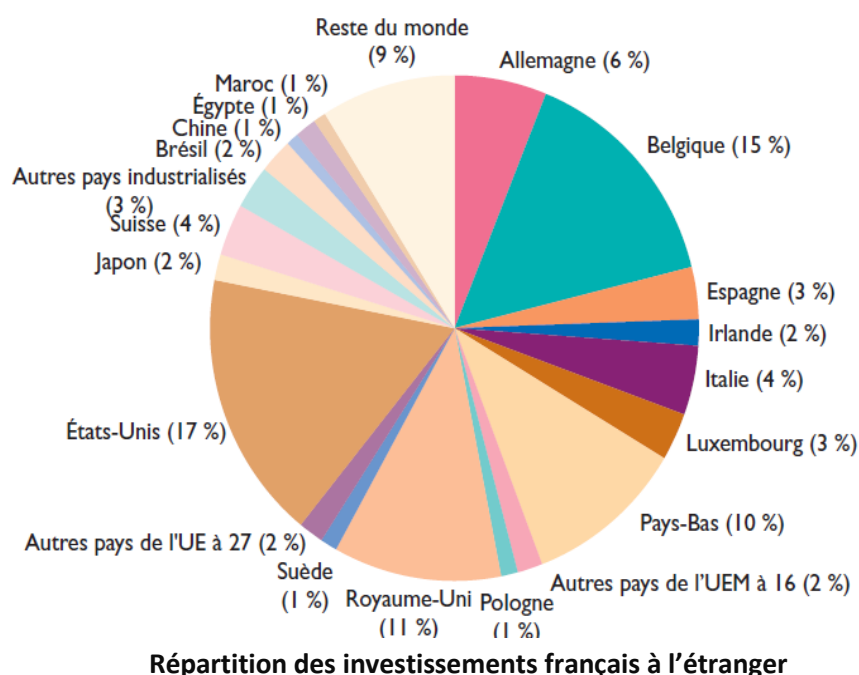
montant total d'investissement de 211 Millions EUR. Même si le niveau des échanges commerciaux est relativement stable, la France demeure un partenaire de second rang pour la Bulgarie.

Exportations de la France vers la Bulgarie (2010) 3,5 % (9ème)

Exportations de la France vers la Bulgarie (2010)	3,5 % (9ème)
Importations françaises de Bulgarie (2010)	4,2 % (7ème)

Un pays où la présence française est encore sous représentée

Le caractère récent des implantations françaises en Bulgarie et l'absence de maturité de certains secteurs de l'économie bulgare, qui commencent juste à décoller, expliquent que la Bulgarie représente encore un territoire mal connu pour les investisseurs français (voir graphique à droite)². Le marché bulgare n'est pas saturé et les grands groupes français y sont peu présents alors qu'ils sont actifs dans les pays voisins comme la Serbie, la Turquie et la Roumanie, et dans les pays du Maghreb³. Au regard de la répartition géographique des



² Graphique repris du bulletin de la Banque de France – N° 181 • 3e trimestre 2010

³ Source Banque de France – N° 181 • 3e trimestre 2010

implantations françaises à l'étranger, les pays balkaniques restent encore loin d'être la destination préférée des investisseurs français. La Bulgarie n'occupe qu'une place marginale dans les 2% intitulés « Autres pays de l'UE à 27 ».

3. Le choix de s'implanter en Bulgarie

La Bulgarie est membre de l'Organisation Mondiale du Commerce depuis 1996, membre de l'OTAN depuis le 6 mai 2004 et elle a rejoint l'Union Européenne le 1er janvier 2007. Les négociations pour l'adhésion prochaine du pays à la zone Schengen sont en cours. Enfin, d'après les prévisions, la Bulgarie pourrait entrer dans la zone euro en 2013.

Un examen d'ensemble des motivations des sociétés françaises dans leur démarche d'implantation en Bulgarie permet d'identifier trois principales raisons d'y investir. Au premier rang figure toujours la motivation d'optimiser une fonction de base de l'entreprise : « *Augmenter les capacités de production et diminuer les coûts de revient* ». Ensuite, nous relevons des considérations stratégiques du type « *nouveau marché potentiel à conquérir* ». Très important est aussi la motivation liée à une « *Expansion géographique de l'activité* ». En revanche, les investisseurs français ne paraissent pas considérer que « *participer aux projets éligibles aux fonds européens* » soit un critère important.

Des motifs économiques

L'intérêt de la Bulgarie demeure dans sa fiscalité avec un des niveaux d'imposition les plus bas des 27 pays de l'Union Européenne (10%) et avec les coûts salariaux les moins élevés. A ces conditions avantageuses s'ajoute la stabilité politique et monétaire qui incite l'investisseur français à préférer ce pays pour son implantation.

Des motifs stratégiques

Une grande partie des investissements a pour objectif l'ouverture aux nouveaux marchés et aussi l'accès aux pays voisins : Serbie, Turquie, Albanie, Macédoine... ou même la Russie, l'Ukraine et le Kazakhstan. La position géostratégique de la Bulgarie constitue une véritable clé pour un accès à la région.

Des motifs personnels

Certains Français choisissent de s'implanter en Bulgarie pour des raisons personnelles. Parfois ils arrivent dans le pays en tant que touristes ou salariés. « *Je travaillais déjà depuis quelques années en Bulgarie comme salarié. J'y ai des liens familiaux.* » Selon les dernières enquêtes sur les migrations de la population, le nombre total des étrangers résidant en Bulgarie s'élève à 66 800 personnes (3 500⁴ sont entrées en

⁴ Données officielles de l'Institut National de Statistique en Bulgarie

Bulgarie en 2010). Ils viennent surtout de Russie, d'Ukraine, de Macédoine et de Moldavie. Mais les dernières tendances indiquent que des Irlandais et des Anglais choisissent la Bulgarie pour y passer leur retraite.

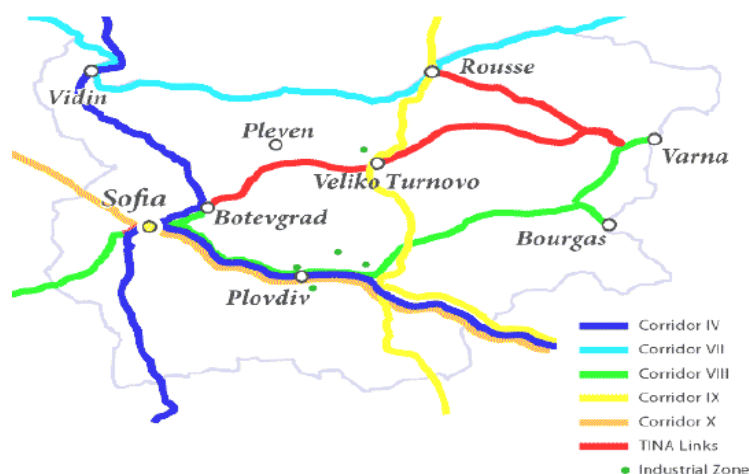
4. La Bulgarie

Frontières:	1 800 km
- la Roumanie: 600 km. (dont env. 500 km Danube). - Littoral de la Mer Noire: 350 km. - la Turquie: 240 km. - la Grèce: 500 km. - la Serbie: 300km. - la Macédoine: 150 km.	
Superficie:	110 944 km ²
Découpage administratif :	8 régions et le grand Sofia
Capitale:	Sofia 1 880 000 d'habitants
Villes principales:	Plovdiv (380 000 hab.), Varna (340 000 hab.), Bourgas (205 000 hab.), Ruse (184 000 hab.)
2 Ports maritimes:	Varna et Bourgas,
2 Ports fluviaux:	Ruse et Lom
Décalage horaire :	UTC +2

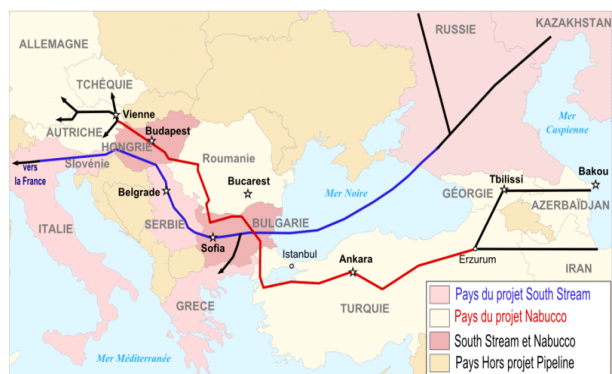
Aujourd'hui, deux compagnies aériennes, Air France et Bulgaria Air assurent des liaisons quotidiennes directes entre la France et la Bulgarie. La distance Paris – Sofia est de 2 200 km. La durée du vol est d'environ 2h 40 minutes. Des compagnies aériennes à bas coûts comme Wizz Air, Air Berlin, Cimber Air, easyJet, GermanWings et Pegasus Airlines sont aussi présentes dans le pays.

4.1 Situation géographique

La Bulgarie est située aux confins de l'Europe mais elle constitue en même temps un carrefour important dans la région. Le pays est une plaque tournante entre l'Europe et les Balkans, entre l'Europe Centrale et l'Europe de l'Ouest, entre l'Europe et la Turquie et entre l'Europe et la Mer Noire. La Bulgarie se trouve sur le trajet des trains intercontinentaux les plus importants dont le fameux train « Orient Express », et le point de passage de plusieurs Corridors routiers européens.



Cependant la Bulgarie tire peu profit de cette situation géographique assez enviable, du fait de relations encore peu nourries avec les pays voisins, à l'exception de la Grèce. Malgré les liens importants qui existent avec la Turquie, en raison notamment de la présence de fortes communautés d'origine turque en Bulgarie et bulgare en Turquie, la densité des échanges économiques entre les deux pays ne correspond pas à ce potentiel. C'est pourquoi les derniers rapports de la Commission Européenne témoignent par exemple d'une sous-exploitation de la région de la Mer Noire. Bien que la frontière avec la Roumanie soit particulièrement longue, les deux pays s'étendant de part et d'autre du Danube, il n'existe qu'un seul pont entre les deux rives à Ruse (un second pont est en construction à l'heure actuelle à Vidin). Ceci reflète le manque de consistance des rapports entre ces deux pays, pourtant unis récemment dans leur procédure de rapprochement avec la Communauté Européenne. En ce qui concerne les frontières du pays à l'Ouest, les relations de la Bulgarie avec la Serbie et la Macédoine restent peu développées. La situation est un peu différente avec la Grèce, qui a une forte présence sur le marché, certains groupes internationaux investissant en Bulgarie au travers de leur filiale grecque : surtout dans le secteur bancaire (Crédit Agricole par Emporiki bank, Alpha Bank, Post Bank, Piraeus Bank) et la distribution (Jumbo, Carrefour, Nestle) ou bien les marques Naf Naf ou Celio.



par Emporiki bank, Alpha Bank, Post Bank, Piraeus Bank) et la distribution (Jumbo, Carrefour, Nestle) ou bien les marques Naf Naf ou Celio.

La Bulgarie, un pont vers la Russie

La situation géographique de la Bulgarie facilite les relations et le développement du business avec l'ancien bloc de l'Est. Le pays représente aussi un véritable pont vers la

Russie, l'Ukraine et le Kazakhstan. Cette proximité (pas seulement géographique) peut être intéressante pour un investisseur français qui souhaite pénétrer le marché russe. La plupart des Bulgares parlent le russe qui faisait partie des langues étudiées à l'école pendant la période communiste. Un autre élément à ne pas négliger : les deux projets de gazoduc transeuropéen à l'étude passent par la Bulgarie. NABUCCO, qui est soutenu par l'Union Européenne, est en concurrence directe avec le projet paneuropéen South Stream.

Les relations du pays avec la Russie restent très fortes, notamment dans le secteur de l'énergie. Elles ne sont d'ailleurs pas encore conformes à certaines règles de transparence en vigueur en Europe. Une enquête menée récemment dans le pays confirme que les relations avec la Russie paraissent de moins en moins importantes. Le fait que la Bulgarie ne facilite pas la circulation des personnes avec la Russie, amène les Russes à s'orienter de plus en plus vers la Turquie qui a supprimé les visas pour les Russes en 2010.

La Bulgarie, un terrain d'essai pour appréhender la mentalité balkanique

La « mentalité balkanique » est une spécificité dont les bulgares sont sensibles. S'implanter en Bulgarie est une bonne manière d'appréhender cette culture commune balkanique que l'on retrouve aussi en Serbie ou en Macédoine. Cette affirmation est partagée par certains chefs d'entreprises, mais rejetée par d'autres qui défendent l'opinion que chaque pays des PECO est différent et particulier. En bref, il ne faut pas généraliser, mais il est indispensable de mentionner que la région est depuis toujours un lieu de confrontation entre les peuples de la péninsule. Les nombreux conflits, invasions et périodes de victoires et de défaites, ont certainement influencé les mentalités pour créer un mélange de cultures, langues et traditions voisines qu'on appelle aujourd'hui la « mentalité balkanique ».

L'agriculture a été profondément transformée

La Bulgarie a participé pour la première fois au Salon International de l'Agriculture en février 2011 à Paris. Les produits bulgares exposés comprenaient des vins, du miel bio, des produits à base d'huile de rose, de la charcuterie et des produits laitiers.

L'agriculture reste un secteur d'importance stratégique pour la Bulgarie. Elle représente 6% du PIB et emploie près du quart de la population active (soit presque 1 Million de personnes). D'importants changements ont eu lieu dans les campagnes bulgares après la chute du régime communiste. La reprivatisation des terres agricoles a entraîné un vaste démantèlement des propriétés. En parallèle, les débouchés traditionnels dans les pays de l'ancien bloc soviétique se sont taris, provoquant la désorganisation du secteur.

Depuis une dizaine d'années, grâce aux fonds de soutien à l'agriculture mis en place par la Communauté Européenne pour aider la Bulgarie dans sa démarche d'accession à l'UE, le pays a engagé une restructuration profonde à la fois dans les pratiques agricoles (suivi des normes européennes, introduction de l'agriculture bio) et dans la consolidation de nouvelles entreprises modernes.

Un potentiel touristique en plein essor

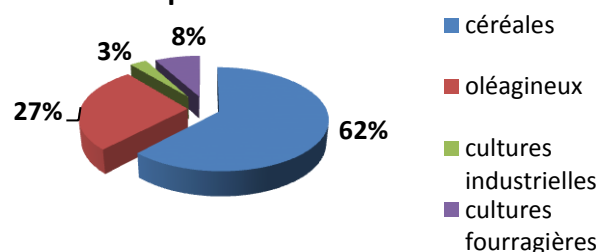
Le tourisme constitue une part importante de l'économie bulgare. Considéré comme prioritaire, le tourisme reste le seul secteur à bénéficier d'un taux différencié de TVA à 9% (depuis 2010). En 2008, la Bulgarie a accueilli 8,9 millions de touristes, notamment de Roumanie, de Grèce, d'Allemagne, de Russie, du Royaume-Uni ou encore de Scandinavie. La Bulgarie possède un littoral au climat méditerranéen, et de nombreuses stations balnéaires, ainsi que plusieurs chaînes de montagnes, et stations de ski. Le pays développe le tourisme culturel et historique (plus 150 monastères et des monuments inscrits au patrimoine de l'UNESCO), le tourisme écologique et rural, le tourisme de congrès, la balnéothérapie (plusieurs centaines de sources), et depuis peu le golf et enfin le tourisme du vin.

Stations balnéaires – Cote Mer Noire (ex. Albena Golden Sands, Sunny Day, Obzor, Nessebar, Sunny Beach, Sozopol); Stations d'hiver – Bansko, Borovets, Pamporovo et Vitocha

Une capacité hôtelière en expansion

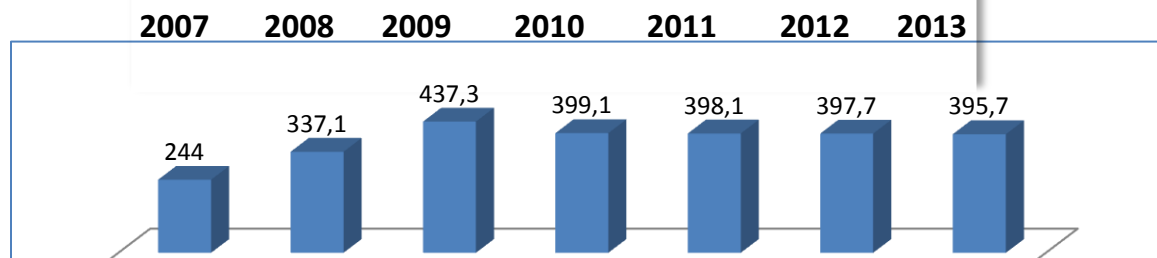
Les nouvelles constructions entreprises sur la côte de la mer Noire et dans les stations de sports d'hiver ont contribué à la forte hausse de la capacité hôtelière du pays. La plus forte concentration d'établissements hôteliers est observée autour des sites touristiques au bord de la mer Noire et dans les massifs montagneux au Sud-ouest du pays. Plusieurs grandes chaînes hôtelières sont implantées : Hilton, Sheraton, Kempinski, Radisson, Best Western, Iberostar, Melia. Accor est présent avec un Novotel à Plovdiv et a annoncé l'ouverture d'un premier hôtel Novotel à Sofia.

Répartition de la surface par cultures en 2009



Financement FEADER pour la période 2007-2013

Total 2 609,10 millions €



Des infrastructures encore à améliorer pour faciliter le développement des activités

Si l'objectif est d'utiliser la Bulgarie en raison de son positionnement stratégique dans la région, encore faut-il disposer des voies de communications et des moyens de transport qui permettent d'accéder aisément à la Mer Noire et aux pays limitrophes !

Sur ce point, les opinions des chefs d'entreprises varient en fonction de leur secteur d'activité. Certains considèrent que la situation est équilibrée car malgré une infrastructure routière de qualité moyenne, les aéroports sont bien aménagés. L'aéroport de Sofia dessert plus de 100 destinations par jour, ce qui est élevé compte tenu des dimensions du pays. Les compagnies aériennes à bas prix utilisent l'aéroport Sofia pour les vols domestiques, internationaux et transcontinentaux, Wizz Air est la compagnie aérienne à bas prix la plus active.

Les chefs d'entreprise que nous avons interrogés constatent que les infrastructures portuaires de Varna et Bourgas sont de bon niveau. Cependant les entreprises qui ont un réseau de petites agences et clients disséminées dans tout le pays consacrent encore beaucoup de temps en transport pour les visiter. Les services de logistique 24h sur 24h sont également compliqués à organiser. Toutes les entreprises sont cependant d'avis que compte tenu des améliorations déjà apportées et des projets en cours de réalisation, la qualité des infrastructures est globalement acceptable et ne constitue pas un frein pour le développement des affaires, car le pays est petit (la surface de la Bulgarie ne représente qu'un cinquième de celle de la France).

4.2 Données économiques

Monnaie :	lev bulgare			
Indice de Développement Humain	0,865 (élevé)			
	2007	2008	2009	2010
PIB en milliards EUR ⁵	30,8	35,4	34,9	36, 0
PIB par habitant en EUR ⁶	3782	4485	4123	4310
⁷	2010		2011	
Croissance du PIB réel en %	0,2		3,1	
Taux d'inflation annuelle en %	3,0		4,6	
Solde budgétaire en % du PIB	-3,6		-2,6	
Solde courant en % du PIB	-0,8		-1,5	
IDE nets en % du PIB	3,4		4,0	
Part des principaux secteurs d'activité dans le PIB :				
Primaire :	6,20%			
Secondaire :	32,30%			
Tertiaire :	61,50%			

La France et la Bulgarie ont conclu, le 14 mars 1987, une convention en vue d'éviter la double imposition sur le revenu et de prévenir l'évasion fiscale. Le traité de non double imposition est entré en vigueur le 1er Mai 1988. L'impôt sur le revenu des personnes physiques est de 10% en Bulgarie.

⁵ Source Banque Nationale de Bulgarie

⁶ Source Institut Nationale de Statistique

⁷ Source SER

La Bulgarie possède une économie de type libérale qui est intégrée dans l'Economie de l'Union Européenne depuis 2007. La plupart des secteurs de l'économie du pays appartiennent au secteur privé. Malgré l'énorme ralentissement économique suivant la chute du régime communiste, la Bulgarie a conservé une capacité industrielle importante. Le pays est un producteur à grande échelle de cuivre, de zinc, de charbon et de tabac (secteur classé respectivement second, quatrième, sixième et troisième au sein de l'Union Européenne).

Durant la décennie 2000, le pays a connu une croissance économique importante dans la perspective de son adhésion à l'Union Européenne. De 2004 à 2008, la croissance du produit intérieur brut était de 6 % par an en moyenne. Le chômage est tombé de 18 % (2003) à 9,1 % (2010). L'année 2008 a été marquée par une forte croissance, 6,5 % du PIB, et le lancement de grands projets énergétiques comme le gazoduc South Stream et la centrale nucléaire de Belene. L'année 2008 a été également marquée par des sanctions de Bruxelles en raison de fraudes dans l'utilisation des fonds européens. La crise financière internationale a provoqué un éclatement de la bulle immobilière et une chute des investissements directs étrangers de 25 % en huit mois.

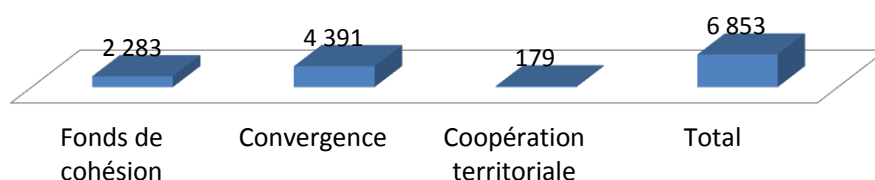
Bulgarie/Union Européenne

La Bulgarie a adhéré à l'Union Européenne le 1er janvier 2007. Il est vrai que cette intégration s'est faite d'une manière un peu accélérée. La Bulgarie tire certainement profit à beaucoup d'égards du partenariat avec la Commission Européenne qui l'oblige à mettre à niveau les règles de fonctionnement de son économie. Grâce aux financements disponibles qui représentent plusieurs points de PIB et en bénéficiant des structures d'appui de la CE, ces réformes structurelles peuvent aboutir en l'espace de quelques années.



Les mesures de soutien pour la période 2007-2013⁸

Allocation indicative de la Commission européenne en faveur de la Bulgarie
(montants courants en millions d'euros)



⁸ Source – europa.eu

Cependant cette intégration accélérée s'accompagne d'un mécanisme de vérification, mis en place au moment du traité d'adhésion. Il consiste en un état des lieux du système judiciaire, de son fonctionnement et une évaluation du niveau de corruption et de criminalité. Pour un investisseur français c'est un levier de protection juridique.

Pour la Bulgarie l'intégration dans l'Union Européenne est aussi un moyen d'accélérer les réformes, de moderniser les pratiques de l'administration, d'introduire logique et transparence par la mise en service de systèmes informatisés. Paiements automatisés, transferts par banque, abandon progressif du cash, tout cela relève de pratiques qui sont usuelles en Europe de l'Ouest, mais qui ont été introduites durant les dix dernières années en Bulgarie. Elles facilitent la vie des investisseurs étrangers dans le pays et représentent des éléments importants pour évaluer les risques et les minimiser.

En tant que membre de l'UE, la Bulgarie a donc accédé au marché unique européen. Mais le marché bulgare est-il réellement ouvert ? La réponse est très largement positive, la plupart des secteurs de l'économie ont été privatisés ce qui a permis de les déverrouiller en permettant l'implantation de groupes étrangers et l'introduction de pratiques concurrentielles. Il est vrai qu'il reste quelques secteurs entre les mains des seuls opérateurs locaux, ainsi en est-il du secteur de la construction qui ne fait pas montre de beaucoup de transparence ni de règles de mise en concurrence toujours loyales. Par contre, dans la distribution bien que tardive, l'ouverture est réelle. Ainsi, Metro qui ouvre son premier magasin en 1999 est resté longtemps la seule enseigne étrangère présente. Mais comme dans les autres PECO, l'accroissement rapide du pouvoir d'achat des consommateurs, incite d'autres enseignes telles que Billa, Lidl, Kaufland, Hit et dernièrement Carrefour à s'installer. Les statistiques attestent aussi des changements de mains successifs, ainsi, pour la chaîne de grande distribution Picadilly. Fondée par un petit entrepreneur de Varna, la chaîne de magasins s'est développée sur une base régionale, puis a été absorbée par le holding Serbe « Delta », plus tard l'ensemble s'est fait racheter par « Delhaize ». Aujourd'hui, l'enseigne Picadilly est présente dans presque tous les grands centres commerciaux du pays.



En fin de compte, l'entrée dans l'UE a permis un changement réel des pratiques et du cadre législatif. Le marché bulgare s'ajuste d'année en année, aux « bonnes » pratiques occidentales.

La parité EURO

La monnaie bulgare est dotée d'une caisse d'émission. La stabilité monétaire est confirmée par la parité fixe depuis le 1er juillet 1997. A l'époque, le Lev bulgare était fixé au Deutschemark, aujourd'hui

à l'Euro. Le taux de change: 1,95583 leva pour un euro. En termes de mode de paiement, la Bulgarie est plutôt en avance par rapport à certains pays d'Europe de l'Ouest. Le chèque n'existe pas; ce qui constitue une importante sécurité pour l'investisseur.

Un niveau d'imposition le plus bas de l'Union Européenne

Les sociétés bulgares sont imposées à 10% sur les bénéfices réalisés. Le bilan annuel arrêté au 31 Décembre doit être ensuite déposé au centre fiscal avant le 31 mars.

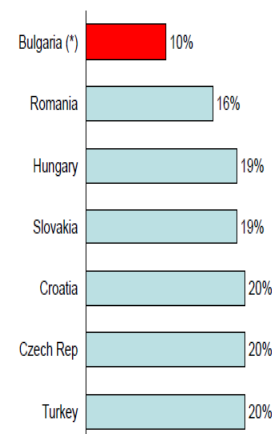
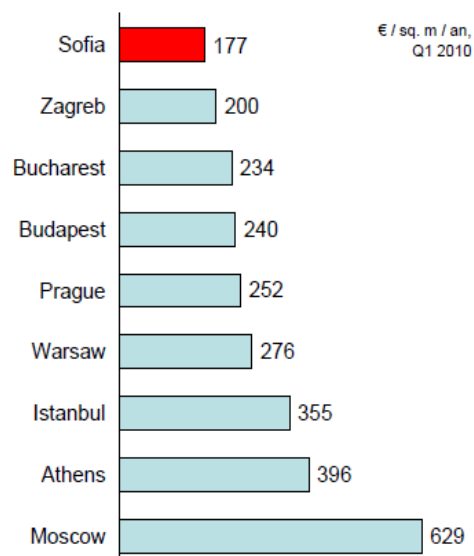


Tableau comparatif des loyers en Europe



Outre l'imposition des bénéfices à 10%, la Bulgarie est attractive par ses faibles frais de fonctionnement. L'investisseur français bénéficie d'un coût de main-d'œuvre également le plus bas de l'Union Européenne. Les infrastructures (loyers, électricité, transport, télécommunications nationales et internationales) sont à un niveau de prix compétitif pour la zone.

Un pouvoir d'achat encore relativement faible comparé aux autres pays européens

La Bulgarie est le pays le plus pauvre de l'Union Européenne. Cela peut constituer dans certains cas une plate-forme intéressante pour la production locale sans droits de douane, permettant ainsi de commercer librement au sein de l'UE. Par contre, le faible pouvoir d'achat des bulgares limite la taille du marché local des biens de consommation. Ainsi, aujourd'hui, 8 % seulement de la population contracte une assurance et ce marché demeure encore en croissance faible. Ce qui laisse en revanche intact pour les années à venir un potentiel de développement.

La Bulgarie satisfait aux critères de Copenhague avec une dette publique inférieure à 40% du PIB, un budget en excédent, et une inflation contenue. Le niveau de vie restant faible et les inégalités fortes, le gouvernement a augmenté les retraites de 7%, les salaires du secteur public de 5% et revalorisé le salaire minimal mensuel de 50 à 75 €, puis à 123€.

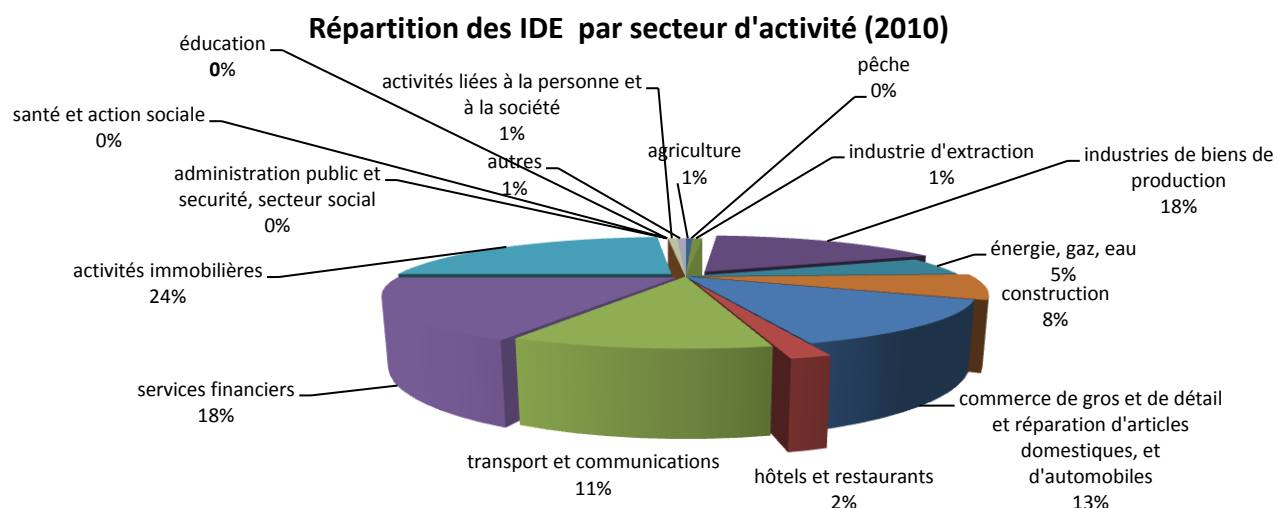
Le pays bénéficie de l'implantation d'entreprises intéressées par les bas coûts de main-d'œuvre, mais reste pénalisé par sa faible productivité, ainsi que par l'émigration de ses diplômés.

4.3 Le contexte démographique

Population:	7 204 687 habitants (2010) plus de 2 millions (chiffre non officiel) résident à l'étranger.
Densité de la population:	65,48 hab./km ²
Espérance de vie des hommes	69,22 ans
Espérance de vie des femmes	76,66 ans
Taux de croissance	- 0,81 %
Taux de chômage (2010)	8,0%
Taux d'urbanisation	71 %
Religions	orthodoxes (82 %), musulmans (12 %), catholiques et protestants (3%), autres (3%)

La situation démographique en Bulgarie n'est pas favorable. La démographie du pays est marquée par un faible taux de natalité, qui est insuffisant à assurer le renouvellement des générations. Le pays n'arrive pas à compenser les soldes négatifs en raison du fort taux d'émigration depuis l'ouverture des frontières avec le monde occidental. Le solde de population sur une période de vingt ans est de - 30% (26% des Bulgares ayant émigrés vers des pays étrangers, 4 % d'étrangers étant venus s'installer en Bulgarie).

La population active en Bulgarie est égale à 3,8 millions de personnes, soit plus de la moitié de la population bulgare. Le niveau d'alphabétisation des Bulgares est remarquable, à 98%, en cohérence avec le niveau d'éducation général très élevé de la main d'œuvre. Le pays connaît une floraison d'offres de formation continue, et il y a une réelle volonté des jeunes de poursuivre leurs études universitaires dans les 51 universités du pays (37 universités d'Etat et 14 privées)



Deuxième partie – Retour d'expérience des entreprises interrogées

1. Premiers pas en Bulgarie – Modalités d'implantation

Succursale bulgare d'une société étrangère.

Selon la législation bulgare, chaque société étrangère exerçant une activité commerciale dans son propre pays peut créer une succursale en Bulgarie. Une succursale dépend de la société principale étrangère. Elle n'acquiert pas de personnalité morale, n'a pas de capital propre, mais possède son siège social, ses gérants et sa propre propriété. De même qu'une société indépendante, une succursale doit tenir une comptabilité et déposer ses comptes annuels. L'enregistrement d'une succursale au Registre du Commerce se fait soit par les représentants de la société principale étrangère, soit par procuration. Elle est immatriculée au Registre du Commerce le jour du dépôt des documents. La succursale n'est pas assujettie à la TVA.

Filiale bulgare d'une société étrangère.

Une filiale est une société de droit bulgare dont les actions (ou les parts sociales) sont détenues en partie ou en totalité par une autre société (bulgare ou étrangère), que l'on désignera alors par « maison mère ». Une filiale s'immatricule le jour du dépôt des documents au Registre du Commerce, sous réserve d'avoir auparavant réuni (et le cas échéant, traduit) tous les documents requis.

La Société à Responsabilité Limitée : OOD

Équivalent de la SARL française, la société à responsabilité limitée bulgare : "OOD" constitue la forme la plus pratique pour la création d'une société étrangère en Bulgarie. Elle comprend un ou plusieurs associés, qui peuvent être des personnes morales étrangères. Habituellement le capital est au minimum de 5 000 Leva BGN (2 500 €). Dernièrement une nouvelle loi a fixé le capital minimum à 2 Leva (1€) ! L'assemblée générale des actionnaires doit être réunie au moins une fois par an pour approuver le bilan et le compte de résultats.

La Société par Actions (SA) bulgare : AD

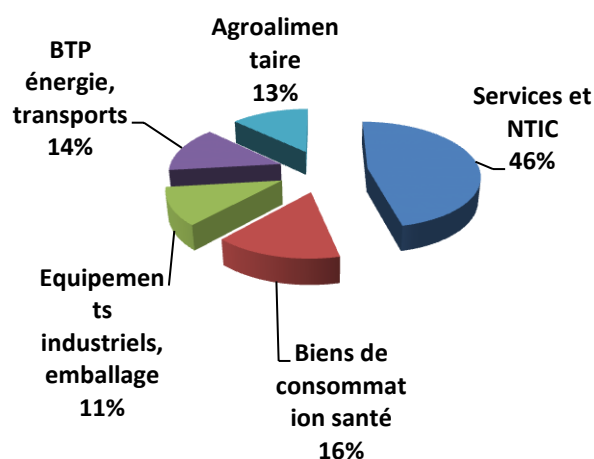
La société par actions bulgare "AD" est proche de la société anonyme française. Elle compte au moins deux actionnaires, dont la responsabilité est limitée aux apports. Le capital minimum est fixé à 50.000 leva (25.000 euros). Les actions peuvent être nominatives ou au porteur. Principal organe de la société, l'assemblée générale des actionnaires se tient au moins une fois par an pour élire les membres du conseil d'administration et valider les comptes.

Les résultats de notre enquête montrent que les « implantations françaises » en Bulgarie sont réparties entre les trois catégories suivantes:

- Filiale d'une société française – 60%
- Société de droit bulgare, de capitaux français – 30%
- Société de droit bulgare de capitaux bulgares – 10% représentation commerciale de marques françaises

D'après le dernier recensement du Service Economique Régional auprès de l'Ambassade de France en Bulgarie, effectué début 2009, les filiales françaises implantées en Bulgarie, dont 10% du capital minimum est détenu par une société française (établie en France) sont au nombre de 123. On trouve par exemple la Société Générale, BNP-Paribas et le Crédit Agricole dans le secteur bancaire, Groupama dans le secteur des assurances, Air Liquide, Ciments Français, Alcatel Lucent, Schneider Electric et des équipementiers automobiles tels que Montupet ou Pneumatika Serta dans le secteur industriel, GDF-Suez, Dalkia, EDF, Areva, Total dans le secteur de l'énergie, le groupe Renault, Peugeot Citroën, Carrefour, Lagardère, Sodexho, Danone dans les services et la distribution, Sanofi Aventis, Servier, Boiron dans le domaine de la santé.

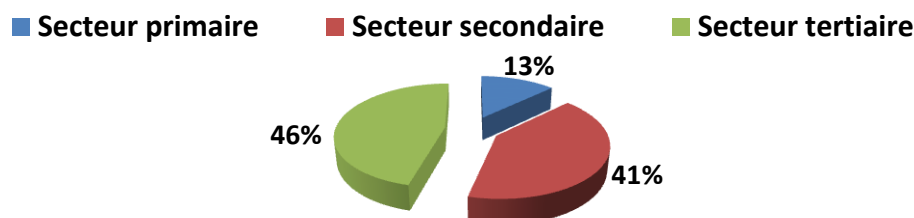
La présence française en Bulgarie



Un nombre non négligeable d'entreprises a été créé en Bulgarie avec des capitaux français, souvent sous la forme d'investissement personnel. Bien que souvent de petite taille, leurs activités sont variées mais constituent un point d'ancrage essentiel pour le développement des implantations françaises en Bulgarie (Act Logistic, Dimatex, Sofia IT, StarBat, Texar etc.) Nombreuses sont aussi les représentations commerciales de marques

françaises (Peugeot, Essilor, Geodis Calberson, Versof etc). Les statistiques témoignent que les investissements français en Bulgarie progressent plus dans les services que dans l'industrie, qui prédominait lors du recensement précédent. Le secteur tertiaire englobe les établissements financiers 59%, les entreprises dans les télécommunications (6%), l'informatique (5.5%) et les assurances (4%)¹⁰.

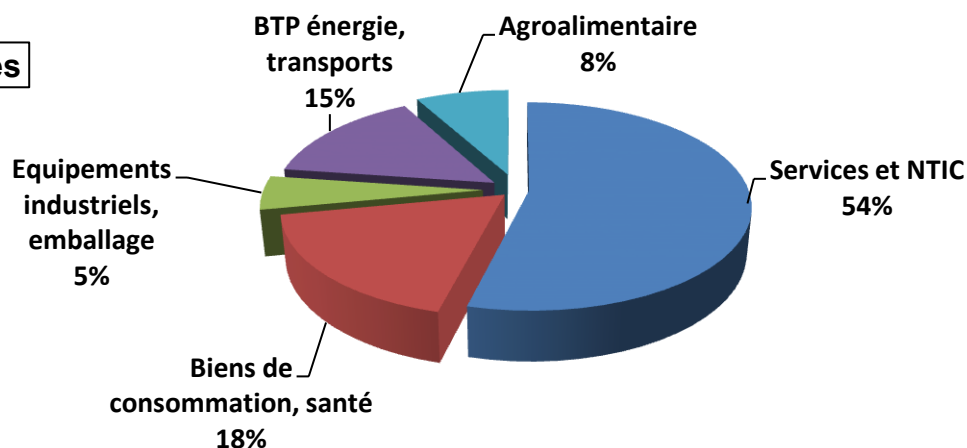
Filiales françaises réparties par secteur professionnel



Répartition sectorielle et par effectifs des filiales françaises.

Les statistiques de 2009 indiquent que le plus grand nombre des entreprises actives se trouvent dans le secteur des services représentant 54% des effectifs, au détriment du secteur industriel qui prédominait lors du précédent recensement (44%). Au sein du secteur tertiaire, prédominent les établissements financiers (avec 3 292 salariés), loin devant les entreprises actives dans les télécommunications (346 salariés), l'informatique (310 salariés) et les assurances (239 salariés). Les statistiques manifestent une augmentation des effectifs totaux des salariés en 2008 - 10 416. Les salariés n'étaient que 4 041 lors du précédent recensement.

Nombre de salariés



¹⁰ Source SER

2. Où s'implanter?



La répartition géographique de la présence française reste très inégale sur le territoire bulgare. 82% des sociétés se sont installées à **Sofia**, à cause de la forte différence entre le développement de la capitale et les autres régions du pays.

Seulement 18% des sociétés ont préféré la province en liaison avec leur activité. La plupart des

entreprises interrogées, implantées dans une autre ville que Sofia, se trouvent dans l'industrie (Montupet, Onduline, RGR BG enseigne Groupe Paillet, Pneumatika Serta).

La plupart des grands groupes implantés en Bulgarie durant les années 90 ont choisi de développer ou de diversifier leurs activités depuis le début des années 2000. Une fois présentes sur le marché local, les entreprises françaises profitent du potentiel du pays pour accroître leurs activités. C'est le cas de plusieurs entreprises dont le nombre de succursales en Bulgarie atteint la cinquantaine. Après la capitale, les investisseurs choisissent d'autres grandes villes comme **Plovdiv, Varna, Ruse, Blagoevgrad et Stara Zagora**, où il y a des lycées bilingues et une forte concentration de centres francophones développés.

3. Le partenaire local

Que pensent les chefs d'entreprise sur la nécessité d'un partenariat local ? 60% des entreprises considèrent que pour développer des affaires en Bulgarie il est souhaitable de s'appuyer sur un partenaire local :

- Le partenaire peut jouer le rôle de guide dans la découverte du fonctionnement du pays. Certains ajoutent que la recherche d'un partenaire local est primordiale vu les caractéristiques du marché bulgare qui est parfois fermé pour les entreprises étrangères.
- Le partenaire local est aussi un facilitateur pour l'accès à un marché nouveau, dont l'organisation et le fonctionnement peuvent s'avérer très différents. Le partenaire local se révèle alors un vrai avantage parce qu'il apporte la connaissance locale nécessaire en termes relationnel commercial et dans l'approche des institutions.

« En réalité cela dépend du type de business. S'il y a un besoin d'accès à des réseaux de distribution, alors l'appui sur un partenaire local peut certainement aider! »

- Certaines entreprises privilégient plutôt le support d'un réseau de prestataires de qualité. Le recours aux services de qualité et aux conseils professionnels ne peuvent que contribuer à la réussite de l'implantation.
- Tous les chefs d'entreprise interrogés partagent l'avis qu'il est important de s'entourer de bons conseillers et d'experts (avocats, juristes, financiers etc.)

« Un partenaire est utile pour apporter du capital (monétaire ou industriel). En termes de facilitation, je pense qu'il est plus efficace de recruter un personnel effectif et fidèle et de le payer correctement »

« Si le partenariat au capital n'est pas forcément nécessaire, il faut en tout cas avoir un bon réseau de partenaires locaux prestataires de services (avocat, expert comptable, expert technique) »

Même s'ils donnent beaucoup d'importance au partenaire local, seulement 30% avaient un partenaire bulgare lors de la création de la société. Les relations avec le partenaire bulgare évoluent de différente manière. Dans la plupart des cas c'est une relation très équilibrée.

L'expérience de la majorité des chefs

« La Bulgarie est un pays où la relation est très importante et peut soit ouvrir/soit fermer des portes. La connaissance du fonctionnement de l'administration joue également un rôle primordial. »

d'entreprises interrogés montrent qu'un partenariat peut être une réussite. D'autres relations ont évolué différemment et finissent par le rachat des parts du partenaire bulgare pour devenir une filiale à 100% française.

« Cela dépend beaucoup de la qualité et des objectifs du partenaire ainsi que du domaine d'activité de l'investissement. De plus, il est difficile de trouver un partenaire de confiance. Mais attention, tout partenariat peut présenter des difficultés »

4. Facilité de création de l'entreprise

Délais de paiement	30-40 jours
Moyens de paiement	virement bancaire; le chèque n'existe pas
Coût moyen du transport¹¹	camion 80/100 m3, trajet Bulgarie – France = 2000 EUR trajet France – Bulgarie = 2500 EUR
TVA unique	20%
Taux d'imposition des sociétés	10%

Plus de 60% des entreprises interrogées n'ont pas rencontré de problèmes particuliers lors de la création de leur société.

« Aucune difficulté particulière pour la
« Aucune difficulté particulière pour la
création de la société confiée à un avocat
bulgare »

5. Contacts utiles

Les investisseurs français en Bulgarie peuvent profiter du conseil professionnel et du support des organismes au service des entreprises françaises en Bulgarie. Leurs actions reposent sur l'information générale, l'accompagnement, les formalités. Afin de contrer les risques et d'appréhender la complexité du marché bulgare, ces organismes fournissent une aide précieuse aux entrepreneurs qui souhaitent développer leurs affaires en Bulgarie. Ils peuvent être utiles dans les différentes étapes de l'implantation en offrant des prestations gratuites ainsi que des services payants.

A part les grands cabinets d'audit internationaux, en Bulgarie il y existe des cabinets moins prestigieux de qualité également. Les cabinets juridiques bulgares sont généralement des cabinets locaux, qui sont le plus souvent indispensables grâce à leur capacité à appréhender le cadre réglementaire local.

La Section Bulgarie des Conseillers du Commerce Extérieur de la France rassemble en Bulgarie 11 chefs d'entreprises et cadres de grands groupes (Juin 2011), qui mettent leur expérience au service des sociétés françaises désireuses d'une implantation en Bulgarie. Véritables interlocuteurs et promoteurs du commerce extérieur de la France, ils vivent au quotidien les opportunités et les risques du marché bulgare.
(cce.bulgarie@gmail.com)

¹¹ Source Act Logistic

Nom	E-mail	Secteur d'activité	Société
Alain REYNAERT – Président	reynaert.alain@gmail.com	Textile	TEXAR
Benoît CHAIGNON	bchaignon@sofiait.com	IT	SOFIAIT
Bernard MOSCHENI	bernard.moscheni@vivacom.bg	Communications	VIVACOM
Céline BOLARD	celine.bolard@groupama.bg	Assurances	GROUPAMA
Dominique DUDA	dduda@dalkia.bg	Energie	DALKIA
François COURT	francois.court@airliquide.com	Gaz	AIR LIQUIDE
Jacques NATHAN	jacques.nathan@sanofi-aventis.com	Santé	SANOFI-AVENTIS
Pascal DERACHE Secrétaire	pascal.derache@act-logistics.com	Logistique	ACT LOGISTIC
Patrick FAVRE	pfavre@starbatbg.com	Construction	STAR BAT
Philippe LHOTTE	philippe.lhotte@socgen.com	Services Financiers	SOCIETE GENERALE
Xavier MARCENAC Trésorier	xavier.marcenac@callpoint-group.com	Outsourcing centre d'appels	CALL POINT NEW EUROPE

L'investisseur français peut également s'adresser à :

La Chambre de Commerce Franco-Bulgare. Association à but non lucratif, membre de l'Union des Chambres de Commerce et d'Industrie Françaises à l'Étranger (UCCIFE). La CCFB est composée de plus de 140 entreprises françaises et bulgares renommées.

Objectifs principaux :

- L'encouragement de l'activité des affaires et des relations économiques en France et en Bulgarie quelles que soient leur nationalité et leur forme juridique ;
- L'augmentation des investissements français en Bulgarie et des échanges commerciaux entre les deux pays;
- Promouvoir les relations économiques, industrielles et commerciales entre les deux pays.

Fonctions :

- Organisation d'évènements au cours de l'année (rendez-vous mensuels le premier jeudi de chaque mois, manifestations de prestige telles que la Soirée Beaujolais, la soirée Galette des Rois, le tournoi de tennis etc.);
- Informer, conseiller, prospector, préparer et rapprocher les entreprises bulgares et françaises, mais aussi les entreprises d'autres nationalités, à la réalisation de leurs objectifs.
- Organisation de débats avec des personnalités : ministres, maires...

La Chambre de Commerce Franco-Bulgare
Adresse: Bulgarie, 15, rue Pozitano,
1er étage, app.3, 1303 Sofia
Tél: (+359 2) 981 08 64; 980 91 96
Internet: www.ccfb.bg
Adresse électronique: contact@ccfb.bg
Président Patrick FAVRE

Le **Service Economique Régional (SER)** près l'Ambassade de France en Bulgarie assure la coordination du réseau international de la Direction Générale du Trésor dans la région Danube Balkans (Albanie, Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, Croatie, Kosovo, Macédoine, Monténégro, Roumanie et Serbie).

Il assure plusieurs fonctions principales :

- le suivi de la situation macro économique et financière de la région, du commerce extérieur et des investissements : il contribue à ce titre aux analyses de la DG Trésor et prépare les avis de la France sur ces sujets lors de leur examen dans les instances internationales (FMI, OCDE, BM, BERD,...) ;

- le suivi de l'accès au marché, de l'application des accords internationaux (OMC, notamment), de l'application des règles de la concurrence, du climat des affaires et des marchés publics.

S'agissant plus spécifiquement de la Bulgarie, le SER est chargé de :

- la préparation des conseils ECOFIN, Compétitivité et Agriculture ;

- la défense des intérêts commerciaux des entreprises françaises auprès des autorités locales ;

- le suivi des grands dossiers européens : réforme de la gouvernance économique, perspectives financières 2013-2020, réforme de la PAC, semestre européen, politique commerciale, relance du marché unique, Pacte Euro Plus ;

- le soutien aux grands projets d'investissement susceptibles d'intéresser les entreprises françaises.

Service Economique Régional
Service Economique Régional de l'Oborichté,
Adresse: Bulgarie, 21 A, rue Oborichté,
3ème étage, 1504 Sofia 1504 79
Tél : + 359 2 960 79 79 960 79 80
Télécopie : + 359 2 960 79 80
Adresse électronique: sofia@dgtresor.gouv.fr
sofia@dgtresor.gouv.fr
Internet : www.tresor.economie.gouv.fr
Chef du Service Philippe CHATIGNOUX

La **Mission Economique**¹²-**UBIFRANCE**¹³ assure les missions liées au développement international des entreprises françaises. Elle a pour mission de détecter les possibilités de développement commercial sur le marché bulgare et de faciliter la découverte et la prospection de ce marché par les entreprises françaises. Elle appuie les entreprises qui veulent se développer sur ce marché par la recherche de partenaires, l'adaptation de leur produit ou service aux spécificités locales, la mise en contact avec des interlocuteurs dédiés, en leur proposant un ensemble de services adaptés à leur situation;

- Promouvoir produits et technologies français auprès des acteurs et décideurs bulgares.

- Informer sur l'environnement économique, juridique, réglementaire et sur les conditions d'accès au marché bulgare.

¹² A compter du mois de septembre 2011

¹³ UBIFRANCE est l'Agence française pour le développement international des entreprises.

Accompagner dans la démarche de prospection et de promotion : organisation de missions ou de prestations spécifiques.

– Orienter vers les soutiens financiers du dispositif d'appui au développement international des entreprises françaises et vers les aides européennes.

« Dans la récupération de TVA, dans le cadre d'une représentation fiscale, nous avons dû montrer nous-mêmes les textes de loi pour faire approuver notre requête par l'administration. »

6. Les relations avec l'administration bulgare

L'opinion publique bulgare plaçait un espoir très fort dans l'entrée du pays dans l'Union Européenne, imaginant des changements immédiats et une rapide amélioration des conditions de vie. La déception a été ainsi forte, les citoyens bulgares ne constatant que peu de changements apparents dans la vie politique de leur pays et ayant à faire face aux pesanteurs de l'administration soumise par Bruxelles à de nombreuses réformes administratives. Afin de poursuivre les objectifs fixés par la Commission Européenne, la Bulgarie est en effet obligée de moderniser et automatiser ses structures publiques. Sans vouloir détailler les lacunes de l'administration bulgare, nous allons présenter certaines opinions des chefs d'entreprise interrogés.

Les résultats de l'enquête indiquent qu'environ 60% des interrogés constatent une bonne relation avec les Organismes de Régulation Bulgares. Ils observent une amélioration dans les procédures administratives et une tentative européenne d'imposer un contrôle. D'autres chefs d'entreprise interrogés notent une nuance entre les différents organes.

« Nos relations avec l'administration sont bonnes actuellement, mais elles étaient très mauvaises dans le passé. »

« Neutre serait le terme le plus adéquat, comme dans toutes les administrations. »

comprendre. Effectivement, comme la structure hiérarchique est complexe, il est nécessaire d'avoir non seulement l'accord du responsable, mais aussi celui du subordonné qui peut aussi

Au fond, tous sont d'avis que les Organismes de Régulation bulgares ne diffèrent pas significativement de ceux des autres pays européens. Selon les interrogés, ce qui peut gêner l'investisseur, est le processus décisionnaire, souvent difficile à

« Le Roi permet, mais le valet ne permet pas »

empêcher le processus en ayant un vrai pouvoir de nuisance.

La lourdeur dans les procédures et le manque de motivation parmi les fonctionnaires peuvent paraître parfois comme des inconvénients pour l'investisseur français qui a l'habitude de recevoir un service d'Etat de qualité.

Cependant, les chefs d'entreprise constatent une facilité d'accès aux politiques. Les représentants de grands groupes français sont souvent bien accueillis à haut niveau et servent de référence dans leur secteur d'activité.

7. La corruption en Bulgarie

Dans son dernier rapport officiel (18 février 2011) sur les progrès de la Bulgarie, la Commission européenne a mis un accent particulier sur la lutte contre la corruption dans le pays. Dans cette perspective, un ambitieux projet anti-corruption a été mis en place.

Il est vrai que l'image de la Bulgarie est souvent liée au sujet de la corruption. Bien que ce soit l'un des défis à relever par le pays, il faut rassurer les investisseurs en la matière car la situation n'est pas dramatique.

Alors, quelle est la réalité ?

Lors d'une table ronde, les chefs d'entreprise interrogés ont largement discuté entre eux des diverses

CE : « Au cours de cette période, les

*tribunaux ont enregistré une mise en
augmentation du nombre de mises en
examen et de jugements dans des
affaires de corruption de haut niveau.
Depuis la dernière évaluation de la
Commission, la Bulgarie a tenu son
engagement de poursuivre la mise en
œuvre de sa stratégie de réforme de la
justice au moyen d'un plan d'action
détaillé. »*

*« Avec les douanes à l'époque où la
Bulgarie était hors Union Européenne, mais sinon
nous n'avons pas eu de problèmes depuis quelques
années. »*

formes de ce phénomène. Ils ont insisté sur la différence entre la petite corruption du quotidien et les autres types de corruption qui souvent engendrent la méfiance chez l'investisseur.

42% des enquêtés ont rencontré des problèmes de corruption dans le développement de leurs activités professionnelles. Il s'agit de la petite corruption du quotidien qui touche tous les

secteurs. « C'est de l'huile dans les rouages » pour faciliter ou accélérer une démarche administrative. Les rares phénomènes de fraude, la falsification de données, de factures, le fait de donner un travail à un proche ou le vol de ressources publiques par des fonctionnaires, ne concernent généralement pas l'investisseur français. Comme dans beaucoup de pays, il faut bien sur éviter d'approcher

*« Nous n'avons jamais pris part à des
activités impliquant directement de la corruption »*

certaines secteurs d'activités comme les jeux, l'alcool ou les cigarettes.

Seulement 24% des chefs d'entreprise interrogés ont eu à faire face à des phénomènes de corruption dans les relations avec l'une ou l'autre des administrations de l'Etat. Il peut s'agir par exemple, d'une proposition de faire sauter une amende pour excès de vitesse ou d'appliquer moins strictement la Loi en cas

« En essayant de répondre aux exigences de la loi, la corruption pourrait être évitée en grande partie »

de contrôle administratif mais cela peut aussi selon plusieurs chefs d'entreprise, concerner l'attitude de certaines petites instances régionales moins objectives dans leurs décisions, ce qui oblige alors à demander un nouveau jugement par la Cour de Justice Bulgare (chose tout a fait possible et le plus souvent efficace).

On peut donc affirmer que la petite corruption n'est pas absente, bien qu'en diminution, et qu'elle ne constitue pas un frein pour l'investisseur français désireux de s'implanter en Bulgarie.

8. L'économie grise

Les données émanant des milieux d'affaires montrent que l'économie grise sur le marché bulgare atteindrait 30 % de toute l'économie du pays. La moitié des enquêtés considèrent que l'existence de l'économie grise représente un frein au développement de leur entreprise dans le secteur concerné. Certains confessent qu'ils ont l'impression de subventionner les caisses sociales à la place des entreprises bulgares.

« Il est nécessaire de mentionner que 40% du marché internet provient de l'économie grise... »

Les personnes interrogées considèrent qu'il serait nécessaire de prendre des mesures pour changer la situation. Selon eux, l'implication plus solide de l'Etat dans le développement des PME pourrait diminuer cette économie. En résultat, les employés pourraient travailler légalement, avoir des salaires corrects et être surs d'avoir une retraite décente.

D'autres pensent que l'économie grise ne représente pas un vrai danger pour que la société se développe. Certains chefs d'entreprise évoquent le fait qu'ils vendent leurs produits à l'exportation et évitent de cette manière de participer à l'économie grise du pays.

« Pas directement, et dans le cas de l'activité bancaire, le bilan économique n'est pas évident à réaliser. »

9. La gestion des ressources humaines

Jours fériés	(fêtes nationales et religieuses) : 1 Janvier, 3 Mars, Pâques, 1 Mai, 6 Mai, 24 Mai, 6 Septembre, 22 Septembre, Noël.
Langue officielle :	Bulgare (alphabet cyrillique)
Langues parlées:	anglais, russe, français, allemand
Horaires des bureaux	9.00h – 18.00 h
Semaine de travail	40 h.
Salaire minimal.	123 EUR (à partir du 1 septembre 2011-140 EUR)

Le droit du travail en Bulgarie

Les contrats de travail en Bulgarie sont en principe à durée indéterminée, mais la Loi permet, sous certaines conditions, de conclure des contrats à durée déterminée. La période d'essai dure généralement de trois à six mois. Elle est également utilisée pour les stages, pour lesquels il n'y a pas de type de contrat spécifique. Les contrats de «collaboration», dit civils, qui ne donnent pas droit aux allocations chômage, sont prévus pour certains cas précisés par le droit du travail en Bulgarie tels que les prestations d'expert. Si un employeur n'est pas correct envers ses salariés, il peut être assujéti à une lourde amende et payer les charges de sécurité sociale dues. En Bulgarie les « Prud'hommes » n'existent pas et les litiges salariés-employeurs sont jugés par le Tribunal Administratif.

Le salaire en Bulgarie

Depuis janvier 2009, le salaire minimum en Bulgarie est de 240 BGN (122,57 EUR). Le salaire mensuel moyen à Sofia est d'environ 562 BGN (281 EUR) tandis qu'il est d'environ 434 BGN (217 EUR) pour le reste du pays. Le paiement des salaires en Bulgarie a généralement lieu une fois par mois, et parfois deux fois par mois. Les impôts sur le revenu sont prélevés à la source. Les emplois les plus rémunérateurs sont dans les secteurs des technologies de l'information et des télécommunications (salaire minimum net de 1000 BGN), les commerciaux dans l'industrie pharmaceutique (salaire moyen net de 1500 BGN) et de la finance (salaire moyen net de 1500 BGN). L'agriculture et l'exploitation forestière sont les secteurs qui paient le moins.

Les cotisations en cas de maladies, accidents du travail, maladies professionnelles, maternité, invalidité, perte d'emploi, vieillesse et décès sont partagées entre l'employeur (17%) et l'employé (12%). Les taux de cotisations pour 2010 s'élèvent à 29 % et sont plafonnés sur la base d'un salaire de 2000 BGN (1000 EUR).

Lors des négociations de recrutement, les Bulgares exagèrent couramment leur précédent salaire, afin de négocier sur une base plus élevée. Les Bulgares ne sont cependant pas à l'aise lors de la discussion des salaires, qui reste un sujet tabou dans les entreprises. Les primes sont jugées motivantes par les Bulgares mais sont peu développées. L'effet peut être contre-productif si une prime n'est pas accordée de manière juste..

Les avantages en nature sont de plus en plus courants et sont même mentionnés dans les offres d'emplois (il faut ajouter que le 13ème mois que les employés perçoivent en décembre, après un an d'ancienneté est quelque chose de courant dans les entreprises internationales). Les avantages en nature les plus courants sont l'assurance complémentaire pour la maladie, les tickets restaurants, les remboursements des frais de transport, les aides aux frais d'habillement, les réductions sur les prix des produits de l'entreprise. La voiture de fonction, le téléphone mobile et l'inscription dans différents clubs sont des avantages en nature relativement courants pour les managers. Cependant, du fait des abus de non déclaration dans les années précédentes, tous ces avantages sont assujettis au paiement de charges sociales et des impôts.

Qualité du personnel

Malgré une légère augmentation de la productivité du travail durant ces dernières années, celle-ci reste toujours basse. Les statistiques officielles ne reflètent pas vraiment le taux de chômage puisque les « sans-emploi » ne sont pas tous inscrits aux bureaux de l'emploi.

Le fort décalage entre l'offre et la demande entraînent des problèmes sur le marché du travail. Aussi il n'y a pas de véritable lien entre le système d'éducation et le marché du travail. Les universités qui proposent des études professionnelles organisent des stages fictifs ou laissent les jeunes diplômés chercher eux-mêmes des stages et des spécialisations. Les stages ne sont pas rémunérés, puisqu'il n'existe pas de législation en la matière. D'un autre côté, les diplômes étrangers ne sont pas reconnus dans la plupart des entreprises en Bulgarie, ni dans la fonction publique. Il existe une procédure longue, pénible et chère pour les étudiants qui souhaitent légaliser et traduire leurs diplômes dans le Ministère de l'éducation bulgare.

Aujourd'hui les implantations françaises en Bulgarie sont réparties entre un panorama de grandes sociétés et des PME françaises. La moitié des entreprises a un effectif qui comprend tous les niveaux hiérarchiques: cadres dirigeants, spécialistes, techniciens, opérateurs. Les résultats de notre étude indiquent

« Le fait qu'il n'y ait pas
d'école de publicité en
Bulgarie s'avère une
entrave car sans
expérience dans notre
domaine d'activité, nous
ne sommes pas
concurrentiels. »

« Très facile pour certains types de
profils, très difficile pour les cadres
de haut niveau dans le domaine du
commercial ou spécialisé dans
l'assurance. »

qu'à peine 12% des salariés des entreprises françaises implantées en Bulgarie sont affiliés à un syndicat. D'après les statistiques, les employeurs étrangers en Bulgarie sont le recruteur privilégié sur le marché bulgare vu les conditions de travail qu'ils proposent à leurs salariés. Cependant, le recrutement du personnel reste une tâche difficile pour quelqu'un qui vient de l'étranger et qui ne connaît pas suffisamment les mentalités et les comportements locaux.

En ce qui concerne le recrutement, les chefs d'entreprise interrogés partagent l'avis qu'en Bulgarie le relationnel facilite l'embauche. Quelques enquêtés indiquent que parfois les CV et les diplômes ne sont pas toujours représentatifs de la valeur réelle des candidats (dans les deux sens).

Plus de la moitié des entreprises interrogées recrutent des stagiaires. Ils organisent des stages avec des possibilités d'embauche à la clé. Parfois ils accueillent des élèves de l'école française. Un cas mentionne le lancement cette année d'un recrutement de 3 stagiaires en dernière année d'études afin de préparer des futurs cadres.

Certains des interrogés expliquent que le Bulgare n'aime pas trop la pression. Il peut facilement démissionner. Ils préfèrent le travail léger parfois peu rémunéré au travail éreintant bien payé.

Néanmoins, les opinions des chefs d'entreprise sur le personnel bulgare sont positives. Selon eux, le personnel bulgare est bien formé, bilingue, trilingue et parfois même quadrilingue.. En termes de qualité et d'expertise, les Bulgares travaillent mieux avec des délais, des objectifs bien précisés et des procédures et réunions régulières. Cela exige un encadrement méticuleux et présent. Certains affirment que le Bulgare n'est pas très imaginaire, mais professionnel. Il est plutôt individualiste et a du mal à travailler en équipe. Un trait hérité de la période communiste, c'est le respect de la hiérarchie.

En termes de fidélité, elle varie en fonction du marché de l'emploi. En période de forte demande, les salariés sont à l'écoute et sont beaucoup plus ouverts aux possibilités de promotion entraînant de meilleurs salaires pour plus de responsabilités. Actuellement, l'offre

diminuant, le niveau de fidélisation augmente.

*« D'une manière générale
l'encadrement fonctionne un peu
comme dans l'armée. Les compétences
ont souvent du mal à s'exprimer et la
personnalisation des débats est un
risque toujours présent. De plus le
Bulgare est assez individualiste
et manquant parfois de recul et de
vision à moyen et à long terme. »*

*« Personnel stable dont le
noyau dur a été formé en
France »*

Un point négatif est la fracture générationnelle. Au-delà des 50 ans, il y a une forte différence entre les salariés âgés et les jeunes. Ceux qui ont travaillé pendant la période communiste sont des employés qui n'ont pas changé, ni évolué. Parfois, ils ne sont pas mobiles, ni flexibles. Mais ceux qui sont entrés dans des structures

étrangères ont rapidement appris les bonnes pratiques. Par contre, les jeunes ont un comportement plus engagé et ils n'hésitent pas à travailler au-delà de l'horaire normal pour finir quelque chose qui les intéresse. Ils sont contents d'aller jusqu'au bout de leur projet. En termes de comportement il y a aussi une différence entre Sofia et le reste du pays. La province est plus conservatrice. Cela peut être vu des deux côtés, puisque les gens peuvent être satisfaits avec un plus bas salaire et ils ne sont pas tellement ambitieux.

Parfois, il paraît que le management n'est pas le point fort de la Bulgarie. Le management est plus paternaliste que participatif. Cela est dû au fait qu'en Bulgarie, la gestion des ressources humaines traduisant l'importance d'une gestion du personnel de qualité comme facteur de compétitivité de l'entreprise, est un phénomène encore récent.

D'autres chefs d'entreprises défendent l'avis qu'il n'est pas exclu d'avoir un personnel motivé qui aime évoluer et qui est content de travailler sous pression, qui prend l'initiative. Les salariés sont aussi fiables et bien impliqués dans le travail. Une fois impliqué dans le travail le personnel est très dévoué, et il ne fait pas la distinction entre la vie privée et la vie professionnelle. Et le personnel impliqué est extrêmement efficace. Un bon management qui soit capable d'exploiter cette capacité de ressources humaines est un facteur clé de succès.

Le rapport hommes/femmes

Un phénomène qui n'est pas à manquer, c'est le nombre considérable de femmes dans le monde des affaires en Bulgarie. De nombreuses femmes occupent des postes managériaux. Cela peut être expliqué par une population bulgare de 52% femmes et 48% hommes. Les chefs d'entreprise interrogés ont constaté à l'unanimité, que les femmes sont de bons managers. D'après les témoignages des dirigeants, un investisseur peut facilement gérer les maternités. La naissance d'un premier enfant ne provoque pas la démission ou prise d'un congé parental à temps complet. Un faible pourcentage de mères passe à temps partiel, ou changent de poste,

La formation du personnel

Il n'y a qu'une vingtaine d'années que les universités ont introduit des profils plus orientés vers le business et les études européennes. Aujourd'hui, il manque des profils commerciaux et de représentants de commerce. Donc, si l'investisseur français veut se focaliser dans ce domaine d'activité, il faut l'avertir qu'il doit former et investir dans son personnel. Presque 90% des sociétés françaises implantées en Bulgarie mettent en œuvre une politique de formation du personnel. Ce sont des formations aux techniques de vente ou des matières plus spécifiques pour l'activité du travail. La plus grande partie des interrogés proposent des politiques de formation pour les employés tant en Bulgarie qu'en France. Les investisseurs, comme tous

les employeurs en Bulgarie peuvent poser leur candidature pour qualifier le personnel dans le cadre des programmes européens comme « Tout au long de la vie ».

Pour conclure, le personnel bulgare prouve un bon niveau technique et une assiduité pour l'entreprise. Comme dans d'autres pays d'Europe de l'Est, le personnel est de qualité, mais parfois manque d'initiative et d'autonomie dans leur prise de responsabilités. Néanmoins, les Bulgares disposent d'un bon niveau d'éducation, de connaissance des langues étrangères, très bonne adaptabilité aux exigences et aux pratiques des investisseurs étrangers pour ce qui concerne la génération des 25 - 45 ans.

10. Qualité de vie en Bulgarie

La Constitution bulgare pose comme principe général l'interdiction pour les personnes physiques étrangères d'acquérir des terres en Bulgarie, agricoles ou non. Par contre, l'acquisition des terres peut s'effectuer au travers d'une société. Il faut souligner que les sociétés bulgares peuvent être détenues à 100% par une société ou une personne étrangère. Néanmoins, la législation bulgare reconnaît aux personnes étrangères un droit de propriété sur des immeubles. Il est également à noter que suite à l'adhésion de la Bulgarie à l'Union Européenne, une modification de la Constitution est prévue. En effet, il devrait être permis aux investisseurs étrangers d'acquérir des biens fonciers.

La qualité de vie est bonne en Bulgarie d'après la plupart des chefs d'entreprise interrogés. La Bulgarie est un pays accueillant, ouvert et accessible. Le boom immobilier d'avant la crise a permis d'attirer de nombreux acteurs étrangers, architectes, bureaux d'études et le niveau général des prestations s'est très largement amélioré. Les services informatiques sont de qualité. Les entreprises privées et les banques sont ouvertes de 9h00 à 18h00. Une partie des banques dans les centres commerciaux travaille y compris le weekend. Les magasins d'alimentation générale et les grandes surfaces travaillent jusqu'à 21h, voire plus tard.

Il y a de nombreux restaurants de cuisine traditionnelle bulgare, et des restaurants proposant une cuisine européenne et internationale. Les enseignes locales de pizzerias opèrent souvent en 24h/24 et 7jours/7 et assurent des livraisons à domicile. Les enseignes internationales de restauration rapide et de café se sont largement développées depuis ces dernières années : McDonald's, KFC, Pizza Hut, Burger King, Onda, Costa. La franchise d'établissements de restauration se répand rapidement. Les enseignes Sub Way et Fix Mix sont les dernières entrées sur le marché.

11. Autres actions des investisseurs français

Presque la moitié des sociétés implantées en Bulgarie mènent des actions à caractère social: sponsoring, mécénat culturel, parrainages d'écoles, actions humanitaires, Il peut s'agir du sponsoring des associations d'aide aux enfants handicapés et orphelins, de dons réguliers à des organismes humanitaires (Soup Kitchen et IWC), de festivals ou autre.

Les résultats de notre enquête montrent une forte volonté des sociétés françaises implantées en Bulgarie de soutenir des

« Sponsoring – Alliance Française,

« Sponsoring – Alliance Française,

Théâtre à Plovdiv,

« festival krasnopat »,

"Scena na krasnopat",

musical "Zoo",

speedway Sevlievo »

projets et initiatives franco-bulgares et bulgaro-bulgares.

« Vivacom fund est le fond de soutien de plusieurs

« Vivacom fund est le fond de soutien de plusieurs
activités à caractère non lucratif.

Parmi celles-ci:

sponsoring d'activités sportives dédiées aux jeunes
enfant autiste, parrainage d'école,
(basket ball de rue)....

Sur le plan culturel, étroite coopération avec
l'Ambassade de France et
l'institut Français »

Certaines entreprises n'ont pas encore investi le champ de la « responsabilité sociétale » en Bulgarie et mobilisent l'essentiel de leurs ressources pour la stabilisation de leur activité. Elles participent cependant le plus souvent à des événements proches de la communauté d'affaires française (beaujolais, etc...).

« De nombreux projets Soup Kitchen construit sur le modèle des Restos

« De nombreux projets Soup Kitchen construit sur le modèle des Restos
du cœur depuis 2002,

Food Bank project élaboré sur le modèle de la Hamburger,

Tafel en Allemagne...

Festival International "Journées musicales de mars" – Rusé »

Troisième partie – Bilan et perspectives vus par les entreprises déjà installées

1. Les résultats économiques des entreprises qui se sont implantées

Le chiffre d'affaires et rentabilité par rapport à la moyenne du secteur

Peu d'entreprises acceptent de communiquer les informations liées à leurs chiffres d'affaires en Bulgarie. Néanmoins, l'enquête menée dans le cadre du Livre Blanc nous a permis de recueillir une série de commentaires très positifs en la matière. Les investisseurs restent plutôt contents de leur chiffre d'affaires dans le pays. 80% des chefs d'entreprises interrogés déclarent de bons résultats financiers et confirment que l'implantation

répond à leurs attentes. Un

petit

pourcentage de sociétés estime

avoir une rentabilité « moyenne » Ces résultats sont souvent liés à l'intensité de la concurrence dans les pays voisins ou à une procédure d'implantation assez longue.

« Nous avons souffert d'une loi des commandes publiques très restrictive. Depuis son changement en juillet 2010, nous essayons de gagner des marchés publics, ce qui reste très difficile. »

« Bon pour le marché Bulgare en comparaison avec nos confrères locaux – mais si nous comparons avec nos confrères dans des pays voisins... nous sommes mauvais »

Les réponses

negatives sont liées à la crise financière qui a touché la Bulgarie avec un peu en retard. Selon les chefs d'entreprise interrogés, après un boom économique ininterrompu de 10 ans, la crise économique a fortement ralenti les courants d'affaires, et continue d'accentuer la différence entre la capitale et le reste du pays.

« Le développement est inférieur à nos prévisions, pour partie en raison de la crise économique de ces deux dernières années, et pour partie en raison des choix liés à la réorganisation de l'entreprise. »

2. L'avis global sur la Bulgarie

Afin de mieux exprimer l'opinion des responsables que nous avons interrogés, nous avons repris les réponses les plus significatives, tout en gardant l'identité des personnes confidentielle.

« Je n'ai AUCUN REGRET pour notre implantation en Bulgarie »	« Globalement satisfaisante – nous avons mis beaucoup d'énergie pour y arriver et c'est pourquoi nous attendions plus de résultats »	« Globalement insatisfaisante. Beaucoup d'efforts pour peu de résultats, avec un contexte social et économique qui n'évolue que très peu. »
« Notre implantation en Bulgarie demeurera un petit contributeur pour notre groupe. Les conditions de développement sont complexes » (à déplacer en 2 ^e colonne ?)	« Un environnement extrêmement difficile, au niveau concurrentiel »	« Il y a un potentiel important d'investissement dans notre secteur d'activité mais malheureusement, nous sommes en sortie de crise économique. Notre implantation est donc précaire. »
« Bonne. Le business est difficile partout y compris dans notre pays en France. Une fois identifiées, les spécificités bulgares peuvent être appréhendées »	« Un environnement difficile notamment dans l'énergie où il est parfois difficile de faire bouger les pratiques "établies" »	
« Le Business modèle mis en place a atteint ses objectifs, tant au niveau du taux de pénétration de notre cœur de cible, que de notre rentabilité. »	« C'est un pays agréable avec du personnel flexible et plutôt bien formé avec un très bon état d'esprit. Ce qui pourrait gêner c'est que l'industrie bulgare est en transformation encore »	
« Même si au départ il y a eu des difficultés, maintenant nous pensons avoir un bon nom auprès des entreprises étrangères présentes sur le marché bulgare. »	« Pays avec de bonnes opportunités mais parfois bureaucratique et procédurier. Si l'activité était destinée à l'export, l'investissement serait plus réussi »	
« Cette implantation est obligatoire afin de nous développer sur les marchés du nucléaire dans les pays de l'Est »	« Moyen, c'est mieux que la Roumanie, mais moins favorable que la France à cause du besoin d'infrastructure administrative. »	
« En fonction de son secteur d'activité, cela peut être un investissement rentable Fiscalité avantageuse et main d'œuvre qualifiée pour les plus jeunes qu'il faut impérativement fidéliser »		
« C'est une réussite. L'activité Bulgare est un élément indispensable pour la sérénité du groupe. Le marché correspond à celui des pays émergents donnant lieu à des opportunités futures de développement et permettant l'introduction de nouveaux produits »		
« Globalement positif : pays agréable. Cela confirme notre stratégie d'être proche du client afin de mieux comprendre le marché »		

3. La Bulgarie comme plate-forme vers d'autres pays

Le marché bulgare est souvent vu comme une plate-forme stratégique et une passerelle pour l'accès aux marchés voisins (Albanie, Grèce, Kosovo, Macédoine, Serbie, Turquie) et la Russie, l'Ukraine et le Kazakhstan

POUR	CONTRE
 « OUI, quand le réseau ferroviaire et routier moderne sera prêt car avec ses 2 ports principaux sur la Mer Noire l'exportation hors Europe sera plus facile. »	 « Non. marché intérieur trop petit. Pas suffisamment de haute contribution »
 « OUI, la capitale Sofia se trouve à 50km de la Serbie, à 100km de la Macédoine, à 200km de la Grèce et à 300km de la Turquie. La capitale maritime du pays – Varna est à 80KM de la Roumanie. En voiture il est parfois plus rapide d'aller dans un pays voisin que de traverser la Bulgarie pour aller à la Mer Noire. »	 « NON car chaque pays est différent et chaque stratégie devrait être menée en local par des locaux  « Non pour l'organisation, car nous sommes très présents dans les pays voisins (Roumanie, Turquie)  « Pas vraiment même si la langue donne des facilités pour démarcher la Macédoine ou la Serbie. »  « Non, Il n'y a pas de législation claire, il y a beaucoup de contrôle, taxes et amendes. »
 « Bonne localisation géographique et fiscalité avantageuse »	
 « Oui, facilité d'accès et distance, culture et habitudes similaires, meilleure compréhension du milieu culturel et professionnel. »	
 « Oui car le pays aujourd'hui est en essor, même si les liaisons aériennes pour cette région en partance de Sofia sont encore en développement  « Idéalement placée, bien desservie, avec une fiscalité attractive et un cadre local plaisant et encore financièrement très abordable, la Bulgarie bénéficie de nombreux atouts pour attirer des Centres régionaux ou européens de grande structure. HP et IBM ont des centres de service importants, Alcatel est en train de développer son implantation locale (actuellement en Roumanie) »	
 « OUI, en raison des faibles coûts et de sa situation de membre de l'Union Européenne. »	
 « Oui pour les coûts du manpower, la barrière restant la maîtrise de l'Anglais, mais il ne faudrait pas oublier que le bulgare, le macédonien et le serbe sont extrêmement similaires »	
 « Oui, de par sa position centrale entre la Turquie, la Grèce, la Roumanie et la Serbie »	

4. Le futur – la Bulgarie dans 10ans vu par les chefs d'entreprise

Plus de 65% des chefs d'entreprises voient un avenir positif pour leur société en Bulgarie. Ils envisagent une progression rapide de leur chiffre d'affaires durant les prochaines années. Dans les perspectives sont inclus notamment une augmentation du portefeuille clients, une hausse du nombre de personnes employées, et un redémarrage de la croissance en 2011, accompagné par un développement de la production (+10% / an). Certains prévoient une consolidation de leurs positions sur le marché bulgare.

D'autres chefs d'entreprise interrogés comptent sur le fait qu'ils développent des partenariats avec

des sociétés de pays limitrophes ce qui leur permet d'envisager les cinq prochaines années avec optimisme. Pour une partie des sociétés interrogées, la Bulgarie constitue une implantation principale en Europe de l'Est qui permet de suivre des filiales en Ukraine voire à terme en Russie et de développer les synergies avec les pays voisins Serbie, Albanie, Macédoine et Kosovo.

« Notre société doit se développer à travers des marchés. Suivant ce développement, la société va investir en ressources humaines et matérielles. Dans les 5 ans, nous serons une société de référence dans le secteur de la construction. »

A vrai dire, ceux qui ont découvert la Bulgarie pendant les années 90, sont témoins aujourd'hui d'une croissance économique, d'une ouverture à l'international, d'une amélioration des infrastructures et d'une volonté de changement. Cependant les chefs d'entreprise considèrent que si la Bulgarie veut garder un niveau de croissance élevé, elle doit accélérer son rythme de croissance et porter ses efforts afin d'améliorer l'efficacité de son administration.

« L'activité Services devrait diminuer au profit de l'activité commerciale. »

D'ici 10 ans, la Bulgarie sera : entrée dans la zone euro, aura mis en place l'essentiel des réformes imposées par l'Union Européenne et les grands axes de communication seront disponibles. Parmi les secteurs d'activités en croissance pour la décennie à venir, figurent les secteurs de l'énergie et des services toujours essentiels dans l'économie bulgare ainsi que les transports.

Conclusion

Notre contribution dans le cadre de ce Livre Blanc s'est limité à décrire la présence française en Bulgarie et le ressenti des chefs d'entreprise, illustré par des éclairages d'experts, des conseils pratiques et des témoignages.

Nous constatons que si les sociétés françaises sont encore trop peu nombreuses en Bulgarie, celles qui y sont installées, s'y trouvent en général plutôt bien. C'est le cas de 80% des entreprises qui nous ont répondu. Elles ont rencontré plus ou moins les mêmes difficultés au début mais ont été tout à fait à même de s'adapter aux spécificités du marché bulgare. Même si le pourcentage d'entreprises françaises optimistes pour l'avenir n'est pas aussi fort, 65% d'entre elles néanmoins pensent que leurs implantations dans ce pays vont prospérer.

A la lecture de ce Livre Blanc, nous constatons que si la présence française en Bulgarie reste encore marginale, ce n'est donc pas du fait d'échecs successifs et de rejets. Entre autres, il paraît évident d'identifier deux causes principales.

Tout d'abord, dans l'esprit de la plupart des Français de métropole, la Bulgarie reste méconnue, les avis sont plutôt réservés ou négatifs et il y a, à l'égard de ce pays, de la méconnaissance et certaines appréhensions. Sauf à ce qu'une raison impérative conduise l'entreprise à s'intéresser à ce marché – appel d'offre pour un gros ouvrage, fournisseur bulgare remarquable, privatisation, acquisition, etc, la Bulgarie n'apparaît pas immédiatement dans le radar du chef d'entreprise français désireux de s'intéresser à cette région de l'Europe. La Bulgarie pâtit là de son voisinage avec la Roumanie, tant pour ce qui concerne la différence culturelle que pour l'importance relative de chacun de ces marchés. Même il est possible de penser que l'existence de problèmes liés à la corruption susceptibles d'engendrer une certaine méfiance priori, est un phénomène très certainement comparable dans les deux pays, mais qui ne constitue pas dans le cas de la Roumanie un frein évident aux développements des affaires françaises dans ce pays. C'est donc plutôt un déficit culturel et une information insuffisante qui contribuent au manque d'intérêt des sociétés françaises pour le marché bulgare.

L'autre cause est plus liée au rôle essentiel que jouent en France les grands groupes et à leur capacité à entraîner et essaimer un réseau de PME au travers de leur propre développement sur un marché. Ce phénomène a largement contribué aux récents développements français en Roumanie avec en particulier le pôle industriel constitué autour de Dacia. Or, encore trop peu d'entreprises du CAC 40 sont implantées en Bulgarie. Parmi les manquants, nous pouvons citer : les groupes de BTP, et les grands groupes industriels et de l'énergie (même présents, certains de ces groupes le sont sur des activités relativement marginales). Cependant, un début d'entraînement s'est récemment fait jour, d'une part avec l'arrivée de Carrefour, d'autre part grâce à la politique d'externalisation menée par Vivacom qui a en particulier bénéficié à des sociétés françaises. L'un des écueils majeurs rencontré en Bulgarie par nos grands groupes,

en particulier dans le secteur du BTP, est celui de la politique de saucissonnage des projets, obligeant à l'acquisition d'une société locale pour prendre position sur le marché, obstacle qui rebute certains groupes.

Ainsi, la Bulgarie propose un certain nombre d'atouts déterminants. C'est un paradis fiscal politiquement stable appartenant à l'Union Européenne, un marché à fort potentiel du fait de sa position géostratégique régionale, sa main d'œuvre est bon marché, polyglotte et qualifiée. Certains groupes ICT comme HP ou Microsoft l'ont bien compris qui y développent des plateformes de services régionales near-shore ou les premiers groupes chinois industriels qui y engagent la construction de plateformes de production automobile ou enfin, Alcatel qui vient de décider de déplacer son centre régional de Timisoara, en Roumanie, à Sofia.

Remerciements

Cette étude a été réalisée par les CCE de la Section Bulgarie, avec la coopération du Service Economique Régional auprès de l'Ambassade de France en Bulgarie et la Chambre de Commerce Franco-Bulgare.

Tout d'abord, nous avons procédé à une recherche détaillée afin d'identifier les sociétés relevant de notre champ d'application. Ainsi, nous avons distingué des sociétés en situation de:

- Filiale d'une société française;
- Société de droit bulgare, de capitaux français;
- Représentation commerciale de marques françaises;

Ensuite, nous avons adressé un questionnaire aux trois catégories de société. Les informations recueillies ont fait l'objet d'un traitement statistique et analytique en respectant l'anonymat de chaque société participante.

Ce LIVRE BLANC comprend la collecte, l'analyse et l'interprétation des données ainsi que la présentation de ces ressources afin de les rendre compréhensibles de tous. Notre contribution reste modeste, parce qu'elle n'aborde pas tous les sujets. Nous avons privilégié des thèmes importants qui ont fait objet d'une table ronde et plusieurs réunions avec des chefs d'entreprises

Le questionnaire a été adressé à 158 chefs d'entreprises implantées en Bulgarie. Au total, nous avons reçu 60 réponses, dont 52 exploitables, ce qui amène à un taux de réponse global de 38 %. Le questionnaire a été élaboré par les CCEF Section Bulgarie. L'enquête est composée au total de 44 questions réparties en 4 rubriques. (cf. annexe questionnaire joint).

Les résultats recueillis ont été traités d'une façon confidentielle. La plupart des graphiques présentés et les citations reprises dans ce Livre Blanc proviennent des enquêtes et des entretiens.

Les CCE de la Section Bulgarie remercient vivement :

- les chefs d'entreprises ayant répondu à l'enquête et/ou accepté une interview ;
- Les Collaboratrices du S.E.R. et de la CCFB qui ont fourni de nombreuses informations ;
- Mariya Stoeva - diplômée I.F.A.G. 2010 en stage 4 mois auprès de notre section pour rechercher et rassembler tous les renseignements, organiser et coordonner les différentes étapes nécessaires à la rédaction de ce Livre Blanc ;
- Tous ceux qui ont contribué à la réalisation de cet ouvrage.

Annexes

Liste des entreprises interrogées

ENTREPRISES	ACTIVITES	DIRIGEANTS
2 BG LTD	Distribution vin et alcool	ANTHONY PERRAIS
ACT LOGISTICS	Transport et logistique	PASCAL DERACHE
AIR FRANCE	Transport de passagers	JEROME JACQUEMARD
AIR LIQUIDE	Production et commercialisation de gaz industriels et médicaux	FRANCOIS COURT
ALCATEL LUCENT	Vente d'équipement de télécommunications	LUC PATIE
ARROW TRONIC	Import/Export	AXEL CABY
AVTOMOTOR CORPORATION (CITROËN)	Distribution et service automobiles	OLGA SANDOVA
AXEL DESIGN	Architecture d'Intérieur/Design	AXEL NICOLET
BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE	Services financiers	LOIC LE PICHOUX
BNP PARIBAS	Services financiers	CYRIL LEMERRER
BOIRON BG	Promotion de médicaments	DRAGOMIR GROUDEV
BOULANGERIE DE FRANCE	Fabrication des pâtisseries viennoiseries françaises	ASSYA DIMITROVA
BTC (Bulgarian Telecom company) VIVACOM	Téléphonie fixe et mobile, internet et TV	BERNARD MOSCHENI
CALL POINT NEW EUROPE	Centre d'appels, service back-office (BPO)	XAVIER MARCENAC
CMB BULGARIA (CARREFOUR)	Hypermarchés	DIANA BORLAKOVA
CTN BULGARIA OOD	Expertise comptable	LUBOMIR NAKOV
DALKIA BULGARIA	Production locale d'énergies	DOMINIQUE DUDA
DECATHLON	Distribution articles de sport et loisirs	OLIVIER DEFILIPPIS
DENTA MAJOR	Représentation commerciale	MAYA GHENADIEVA
DIM AVOCATS	Préstation de services juridiques	DANIELA IVANOVA-MARIE
DIMATEX	Production textile	MARTIN REYNAERT
EDENRED BULGARIE	Impression et distribution de chèques repas	HERVE COMBAL
EURO RSCG SOFIA	Communication et média	STEPHANE DELAHAYE
EUROMODE	Production textile lingerie	YVAN KARADATCHKI
EUROPROJECT	Conseil en innovation et en projets européens	MATHILDE CHADORGE

FRANCIAMET	Tôlerie industrielle	PASCAL HILAIRE
GROUPAMA	Assurances	CELINE BOLARD
ICBG	Production d'équipements sanitaires en matériaux de synthèse	JOHN MUNCK
INNOVA EURO CONSULT	Conseils en financements européens	ALEXANDRA DEBAISIEUX
INSTITUT D'EXPERTISE CLINIQUE BULGARIE	Test de produits cosmétiques	
LABORATOIRE INNOTECH INTERNATIONAL	Bureau de représentation	NINA YORDANOVA
LAGARDERE SERVICES BULGARIA	Commerce de détail	MATTHIEU MERCIER
LESAFFRE	Distribution de levure et produits de boulangerie	VENETA PISSARSKA NEERMAN
MEKATRADE ASIA	Négoce international d'engrais fertilisants	NELLY GEKOVA
MONTUPET EOOD	Industrie automobile	M BRISON
ONDULINE STROITELNI MATERIALI	Construction B.T.P.	YORDAN NIKOLOV
ONET TECHNOLOGIES BULGARIA	Industrie nucléaire	MATTHIEU FERRAND
PARISOFIA	Services de traduction	KIRIL DE JACQUELIN
PNEVMATIKA-SERTA JSC	Production de vérins hydrauliques	KRASIMIR PASKALEV
RENAULT NISSAN BULGARIE	Distribution automobiles	BERNARD NEUVIALE
SADE CGTH	Construction B.T.P.	JEAN-MICHEL DJELOVAN
SANOFI-AVENTIS	Pharmacie	JACQUES NATHAN
SODEXO PASS BULGARIA	Impression et distribution de chèques repas	JEAN ISTASSE
SOFIA IT	Développement et maintenance de systèmes informatiques	BENOIT CHAIGNON
SOGLEASE BULGARIA	Services finance et leasing	OLIVIER ANDRE
SOCIETE GENERALE – EXPRESSBANK	Services financiers	PHILLIPPE LHOTTE
STAR BAT BULGARIE	Construction B.T.P.	PATRICK FAVRE
STAR EQUIPE HOTEL	Distribution produits pour l'hôtellerie	GUERGANA FAVRE
TDI	Distribution visserie – boulonnerie	SVETLANA SEMOVA FEUILLANT
TEXAR BULGARIE	Production textile	ALAIN REYNAERT
THEAUD MAURICE BULGARIE	Environnement	ADRIAN PANTEV
TOTAL BULGARIA	Distribution de produits de lubrification	RENAUD ATLAS
VERSOF	Distribution chocolats et confiseries	CYRIL CRESSY

Annexe II Le questionnaire

Vous pouvez remplir ce questionnaire en ligne en utilisant les emplacements prévus, en cochant les bonnes réponses et en inscrivant vos commentaires. Merci de vérifier les données ci-dessous et renvoyer le questionnaire rempli au plus tard le **19 avril 2011** à l'adresse e-mail suivante cce.bulgarie@gmail.com.

Les informations fournies seront traitées de façon confidentielle. Elles feront l'objet d'un traitement statistique et analytique en respectant l'anonymat de chaque société participante.

Veillez SVP suivre les instructions décrites ci-dessous pour gagner du temps et éviter le saut des questions ou certains inconvénients lors du remplissage du fichier.

Veillez ne répondre **que** dans les cases grises (Filling forms)

A part la souris et la barre de défilement (scrollbar), vous pouvez utiliser la touche « **Tab** » pour passer à la question suivante ou « **Shift** »+ « **Tab** » pour revenir en arrière.

Veillez choisir **une seule** réponse ☒ parmi les cases à cocher.

Tous vos commentaires seront appréciés. Vous pouvez ajouter tout autre élément qui n'aurait pas été évoqué dans le questionnaire. Veillez SVP utiliser les cases grises à droite

Après avoir rempli le questionnaire, merci d'enregistrer dans le fichier « **Enregistrez sous...** » (Save as...) **le nom de votre société**.

N'hésitez pas à nous contacter en cas de problème.



Section Bulgarie des Conseillers du Commerce Extérieur de la France

I. Identité de l'entreprise

1. Nom de l'entreprise
2. Lieu d'implantation – région, ville
3. Succursale (s) en Bulgarie
4. Date d'implantation
5. Forme juridique
☐ **ЕООД (EURL)** ☐ **ООД (SARL)** ☐ **АД (SA)** ☐ **Autre (précisez)**
6. Etes-vous filiale d'une société française ou d'autre pays?
☐ **Filiale d'une société française** ☐ **Filiale d'autre pays**
☐ **Société indépendante** Nationalité des différents actionnaires :
7. Votre activité est :
☐ **locale** ☐ **nationale** ☐ **régionale (Pays limitrophes)** ☐ **internationale**
8. Votre secteur d'activité
☐ **Production** ☐ **Distribution/Commerce** ☐ **Services**
9. Activité principale
10. Activité secondaire
11. Comment avez-vous démarré en Bulgarie ?
☐ **Investissement** ☐ **Rachat d'une entreprise** ☐ **Autre**

[commentaire](#)

12. Lorsque vous avez créé votre activité, aviez-vous un partenaire bulgare ?

☐ Oui ☐ Non

[commentaire](#)

13. Comment cette relation s'est déroulée ?

II. L'entreprise

14. Quelles étaient les motivations pour votre implantation en Bulgarie ?

15. Avez-vous utilisé le soutien ou le conseil d'organismes ? (Chambre de commerce en France, Chambre de commerce Franco-Bulgare, Service économique de l'Ambassade de France, UBIFRANCE, CCEF)

☐ Oui ☐ Non

[commentaire](#)

16. Facilité de création de l'entreprise

☐ Bonne ☐ Moyenne ☐ Mauvaise

[commentaire](#)

17. Avez-vous bénéficié de mesures de soutien lors de la création de l'entreprise ?

☐ Oui ☐ Non

18. Facilité de recrutement

☐ Bonne ☐ Moyenne ☐ Mauvaise

[commentaire](#)

19. Effectif global en Bulgarie

☐ 1-5 ☐ 6-19 ☐ 20-49 ☐ 50-99 ☐ 100-500 ☐ plus de 500

20. Dans votre personnel, quelle est la proportion hommes/femmes ?

21. Combien de salariés sont de nationalité :

bulgare	
française	
autre nationalité	

22. Votre personnel permanent comprend :

Cadres dirigeants	
Spécialistes et autres cadres (juristes, scientifiques, ingénieurs)	
Techniciens et personnel intermédiaire	
Opérateurs, Ouvriers manufacturiers, employés	

23. Dans quelle proportion les salariés sont-ils affiliés à un syndicat (en %) ?

24. Mettez-vous en œuvre une politique de formation du personnel ?

☐ Oui ☐ Non

[commentaire](#)

25. Recrutez-vous des stagiaires (ou vous est-il arrivé d'en recruter) ?

☐ Oui ☐ Non

[commentaire](#)

26. Relations avec l'administration bulgare ? Le fisc ? Les organismes de Régulation ?

☐ Bonnes ☐ Moyennes ☐ Mauvaises [commentaire](#)

27. Comment estimez-vous votre chiffre d'affaires par rapport à la moyenne du secteur ?
☐ Bon ☐ Moyen ☐ Mauvais [commentaire](#)

28. Est-ce que votre implantation répond à vos attentes?
☐ Oui ☐ Non [commentaire](#)

III. Développement de l'entreprise

29. Quelle évolution envisagez-vous pour votre implantation en Bulgarie ?
☐ Positive ☐ Stable ☐ Négative [commentaire](#)

30. Comment voyez-vous l'avenir de votre société, dans les cinq années à venir ?

31. Pensez - vous que pour développer des affaires en Bulgarie il est souhaitable de s'appuyer sur un partenaire local ?
☐ Oui ☐ Non [commentaire](#)

32. Quel est votre avis global sur votre implantation en Bulgarie ?

33. Y a-t-il une ou plusieurs actions que vous avez menées (sponsoring, mécénat culturel, parrainages d'écoles, actions humanitaires, etc.) et dont vous considérez qu'elles peuvent être perçues comme des actions positives en faveur de la Bulgarie et des Bulgares ?

IV. En Bulgarie

34. La qualité du personnel est :
☐ Bonne ☐ Moyenne ☐ Mauvaise [commentaire](#)

35. Est-ce que vous jugez le personnel local : [commentaire](#)

compétent ? ☐ Oui ☐ Non

dévoué ? ☐ Oui ☐ Non

fidèle ? ☐ Oui ☐ Non

36. La qualité de l'encadrement est :
☐ Bonne ☐ Moyenne ☐ Mauvaise [commentaire](#)

37. Avez-vous eu à faire face à un problème de corruption dans le développement de vos activités professionnelles ?
☐ Oui ☐ Non [commentaire](#)

38. Avez-vous eu à faire face à un problème de corruption dans vos relations avec l'une ou l'autre des administrations de l'Etat ?
☐ Oui ☐ Non [commentaire](#)

39. L'existence de l'économie grise est-elle un frein au développement de votre entreprise dans votre secteur?
☐ Oui ☐ Non [commentaire](#)

40. La qualité de la vie est :
☐ Bonne ☐ Moyenne ☐ Mauvaise [commentaire](#)

41. Quel pourcentage de vos charges externes (consommations en provenance de tiers, coût d'achat des marchandises vendues, ...) se rapporte à des fournisseurs bulgares ?

42. Opérez - vous à partir de la Bulgarie pour développer des affaires dans d'autres pays de la région ?

☐ Oui

☐ Non

[commentaire](#)

43. Pensez-vous que la Bulgarie présente des conditions favorables pour y implanter une structure régionale couvrant les pays voisins ? Pourquoi ?

44. Quels sont les 3 points forts du pays? (à classer en ordre de priorité 1 - 2 - 3)

La fiscalité	
La qualité de la MO	
La Bulgarie est un pays UE	
Le coût de la MO	
La Plate-forme vers d'autres pays	
La parité euro	



Section Bulgarie des Conseillers du Commerce Extérieur de la France



SECTION BULGARIE
CCE.BULGARIE@GMAIL.COM

WWW.CNCCEF.ORG