



**PROPOSITION DE CRÉATION D'UNE
ORGANISATION NATIONALE DE
PRODUCTIVITÉ**

JANVIER 2022

**ÉQUIPE DU PROJET DE L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ
ET DE LA PRODUCTIVITÉ EN TUNISIE**

PHASE II

Table des Matières

Acronymes et Abréviations.....	i
Introduction.....	iii
1. Concept et Performance de la Productivité en Tunisie.....	1
(1) Définition de la Productivité et son concept	1
(2) Performance de la Productivité en Tunisie.....	1
(3) Innovation Radicale et Innovation Incrémentale.....	3
2. Le Kaizen et ses avantages	5
(1) Méthode et Philosophie <i>Kaizen</i>	5
(2) Scénario Gagnant-Gagnant.....	6
(3) Performance des Entreprises Modèles	7
(4) Performance du Benchmarking en Afrique.....	8
(5) <i>Kaizen</i> pour surmonter la pandémie de Covid-19.....	8
(6) Le Kaizen pour le service des Objectifs de Développement Durable	9
3. Besoins pour le Centre National de Productivité.....	10
(1) Structure Actuelle d'Exécution	10
(2) Défis pour la Structure Actuelle d'Exécution.....	11
1) Questions managériales :	11
2) Questions liées à la diffusion.....	12
4. Options pour les paramètres Institutionnels.....	14
(1) Couverture sectorielle.....	14
(2) Autorité de tutelle	15
(3) Statut juridique de la nouvelle organisation d'exécution	16
5. Vision, Mission, Activités de la nouvelle organisation	19
(1) Vision	19

(2) Mission.....	19
(3) Activités	19
1) Politiques et des stratégies de l'amélioration de la productivité :.....	19
2) Renforcement de l'offre :	19
3) Renforcement de la demande :	20
4) Suivi et Rapports :.....	21
5) Partenariats internationaux :.....	21
(4) Ressources humaines.....	21
(5) Financement.....	22

Annexe 1 : Brochure Kaizen

Annexe 2 : Brochure pour le Cours de Formation de Formateurs en Kaizen

Annexe 3 : Critères pour les Formateurs Kaizen

Annexe 4 : Brochure pour le Prix Tunisien Kaizen 2021

Annexe 5 : Lignes directrices pour la Reconnaissance des Equipes Kaizen 2022

Annexe 6 : Témoignages des PDG sur les effets du Kaizen durant la pandémie de Covid-19

Annexe 7 : Liste des Plans d'Actions pour l'Amélioration de la Productivité

Annexe 8 : Amélioration de la Productivité dans le cadre de la Coopération Technique par la JICA

Annexe 9 : Cadre Institutionnel pour l'AQP en Malaisie et Singapour

Acronymes et Abréviations

	Français	Anglais
ACTIT	Association des Centres Techniques Industriels Tunisiens	Association of Tunisian Industrial Technical Centers
APII	Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation	Agency for the Promotion of Industry and Innovation
AUDA-NEPAD	African Union Development Agency - New Partnership Africa's Development	Agence du Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique - Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
ATFP	Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle	Tunisian Agency for Vocational Training
BMN	Bureau de Mise à Niveau	Industrial Upgrading Office
CETIBA	Centre Technique de l'Industrie du Bois et de l'Ameublement	Technical Center for the Wood and Furniture Industry
CETIME	Centre Technique des Industries Mécaniques et Électriques	Technical Center for Mechanical and Electric Industries
CETTEX	Centre Technique du Textile	Technical Center for Textiles
CNCC	Centre National du Cuir et de la Chaussure	National Center for Leather and Footwear
CNFCPP	Centre National de Formation Continue et de Promotion Professionnelle	National Center for Continuing Training and Professional Promotion
CONECT	Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie	Confederation of Tunisian Citizen Enterprises
CTAA	Centre Technique de l'Agro-Alimentaire	Technical Center for Agribusiness
CTMCCV	Centre Technique des Matériaux de Construction, de la Céramique et du Verre	Technical Center of Construction Materials, Ceramics and Glass
CTC	Centre Technique des Industries Chimiques	Technical Center for Chemical Industries
EDB	Conseil de Développement Économique de Singapour	Economic Development Board, Singapore
FA	Formateur avancé KAIZEN	Advanced Kaizen Trainer
FB	Formateur de base KAIZEN	Basic Kaizen Trainer
FdF	Formation de Formateurs	Training of Trainers
FEE	Formation en Entreprise	In Company Training
FTC	Formation Théorique en classe	Class Room Training
GDP	Produit Intérieur Brut	Gross Domestic Product

	Français	Anglais
ITCEQ	Institut Tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives	Tunisian Institute of Competitiveness and Quantitative Studies
JICA	Agence Japonaise de Coopération Internationale	Japan International Cooperation Agency
MDICI	Ministère du Développement de l'Investissement et de la Coopération Internationale	Ministry of Development, Investment and International Cooperation
MESRS	Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	Ministry of Higher Education and Scientific Research
MF	Maître formateur KAIZEN	Master Kaizen Trainer
MFPE	Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi	Ministry of Professional Training and Employment
MIME	Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Energie	Ministry of Industry, Mines and Energy
MPC	Corporation Malaisienne de Productivité	Malaysia Productivity Corporation
NPCEC	Conseil National de la Productivité et de l'Éducation Continue de Singapour	National Productivity and Continuing Education Council, Singapore
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement économiques	Organisation for Economic Co-operation and Development
PACKTEC	Centre Technique de l'Emballage et du Conditionnement	Technical Center for Packing and Packaging
PPP	Partenariat Public-Privé	Public-Private Partnership
SiPi	Institut de l'innovation et de la Productivité de Singapour	Singapore Innovation and Productivity Institute
SMF	Fédération Manufacturière de Singapour	Singapore Manufacturing Federation
SPA	Association de la Productivité de Singapour	Singapore Productivity Association
SPC	Centre de la Productivité de Singapour	Singapore Productivity Center
SPRING	Conseil des Normes, de la Productivité et de l'Innovation	Standards, Productivity and Innovation Board
PTF	Productivité Totale des Facteurs	Total Factor Productivity
UGPQP	Unité de Gestion du programme national de Promotion de la Qualité et de la Productivité	Management Unit of the National Program for Quality and Productivity Promotion
UGTT	Union Générale Tunisienne du Travail	Tunisian General Labor Union
UTICA	Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat	Tunisian Union of Industry, Commerce and Handicrafts

Introduction

Afin de soutenir la politique nationale et les besoins industriels, l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA) collabore avec le Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Energie (MIME) depuis 2006 dans le domaine d'Amélioration de la Qualité et de la Productivité (AQP). Cette collaboration est répartie en trois phases : l'Etude du Plan Directeur pour l'AQP (2006-2008), le Projet sur l'AQP Phase I (2011-2013), et le Projet sur l'AQP Phase II (2016-2021). Durant les projets, les experts Japonais ont transféré la philosophie et les méthodologies du Kaizen aux centres techniques industrielles et à l'Unité de Gestion du Programme National pour la Promotion de la Qualité et la Productivité (UGPQP). Kaizen est une méthode de gestion assurant l'amélioration continue tout en favorisant l'esprit d'équipe organisationnel.

Par conséquent, nous avons actuellement 23 maîtres formateurs, 24 formateurs avancés et 31 formateurs de base qui sont formés en Kaizen. En outre, plus de 100 entreprises ont bénéficié des services de assistance technique et ont démontré des performances exceptionnelles. Par ailleurs, nous avons reçu des témoignages que les activités *Kaizen* ont contribué à surmonter les défis durant la pandémie de Covid-19. Ceci s'est traduit non seulement par la réduction des risques de contamination, mais aussi par la volonté des employés qui, grâce à un esprit gagnant-gagnant nourri par les pratiques quotidiennes du *Kaizen*, ont collaboré avec la direction pour surmonter des situations critiques.

En observant un tel succès dans le secteur industriel, nous avons constamment reçu des demandes d'autres secteurs et d'autres institutions de formation pour apprendre le Kaizen. Il est grand temps d'accélérer le mouvement national pour l'amélioration de la productivité et nous avons besoin d'une structure focale pour animer ce processus. Par la présente, nous avons l'honneur de présenter cette proposition au Comité National de la Promotion de la Productivité qui a été créé par le biais d'un arrêté le 24 Mars 2021.

Afin de réaliser la formation réelle de l'organisation nationale de productivité dans un court laps de temps, il est recommandé de commencer petit avec des actions concrètes et d'élargir sa portée à mesure que la capacité du personnel et la demande se développent.

Voici un résumé de nos recommandations:

1) Étendue du service (Section 4.(1))

La nouvelle organisation devrait élargir progressivement la portée de ses services à d'autres secteurs en plus de l'industrie. Actuellement, seuls les manufacturiers sont les bénéficiaires directs dans le cadre de la coopération technique avec la JICA. Pourtant, le Kaizen est tout à fait applicable à d'autres secteurs. En particulier, la Tunisie peut largement bénéficier de l'amélioration de la productivité dans le secteur des services.

2) Autorité dirigeante (Section 4.(2))

Étant donné qu'il est recommandé d'élargir la portée des services de la nouvelle

organisation à d'autres secteurs, il peut être plausible que la nouvelle organisation soit placée sous l'autorité de ministère qui s'occupe de l'économie globale, comme le Ministère de l'Economie et de la Planification. Cependant, le fait de déménager dans un autre ministère pourrait retarder le processus de création de la nouvelle organisation. Afin d'agir rapidement, la création de la nouvelle organisation sous tutelle du MIME pourrait être une autre option faisable.

3) Options structurelles: Structure à un niveau ou à deux niveaux avec un conseil national (Section 4.(2))

Le Comité national pour la promotion de la productivité peut être la base pour les membres du conseil de la nouvelle organisation dans le cas d'une structure à un niveau ou du conseil national dans le cas d'une structure à deux niveaux. Les membres du conseil d'administration devraient être bien représentés, tant du secteur public que du secteur privé.

4) Statut juridique de la nouvelle organisation (Section 4.(3))

Il est recommandé que la nouvelle organisation soit établie comme un établissement public non administratif afin de répondre aux besoins publics nationaux et internationaux en matière d'amélioration de la productivité. Ce statut juridique doit également être éligible pour fournir des formations avec des frais commerciaux afin qu'elle puisse démontrer les formations certifiantes modèles tout en coordonnant avec d'autres établissements de formation pour les fournir également.

5) Personnel et fondation financière (Section 5.(4) et 5.(5))

Pour une réalisation plus rapide, la nouvelle organisation peut démarrer avec un minimum de personnel : avec des principaux membres de l'UGPQP et 1 maître formateur ou formateur avancé de chaque centre technique industriel. Les coûts initiaux de personnel et d'infrastructure au titre du budget de fonctionnement devraient être soutenus en continu par le budget de l'État afin que la nouvelle organisation puisse être utilisée pour des activités non génératrices de revenus pour répondre aux besoins nationaux et internationaux en termes de diffusion de l'amélioration de la productivité. D'autre part, les coûts d'activité peuvent être générés à partir des formations sur les formations certifiantes modèles et les services de consulting modèles. Avec ses propres activités génératrices de revenus, la nouvelle organisation couvrira les coûts d'extension, notamment l'emploi de plus de formateurs.

Nous espérons que ce document fournit assez de références aux représentants des instances officielles pour les aider à prendre la bonne décision de créer une nouvelle structure pour accélérer le mouvement de l'amélioration de la productivité en Tunisie.

Janvier 2022

Equipe du Projet de la JICA, Projet de l'Amélioration de la Qualité et de la Productivité (AQP) Phase II, en Tunisie

1. Concept et Performance de la Productivité en Tunisie

(1) Définition de la Productivité et son concept

La définition fondamentale de l'amélioration de la productivité, est d'assurer la production d'extrants avec le moins d'intrants. La productivité sert à mesurer l'efficacité et l'efficacité des opérations. Elle est exprimée, selon les objectifs à atteindre, en formes monétaires, volumes de production, services ou tout autre indicateur tel que la durée.

(2) Performance de la Productivité en Tunisie

La performance économique de la Tunisie demeure faible : Le PIB était le 133^{ème} et le PIB par habitant était le 151^{ème} parmi 222 pays observés en 2019, respectivement, 39 milliards de dollar et 3.318 dollars en chiffres.

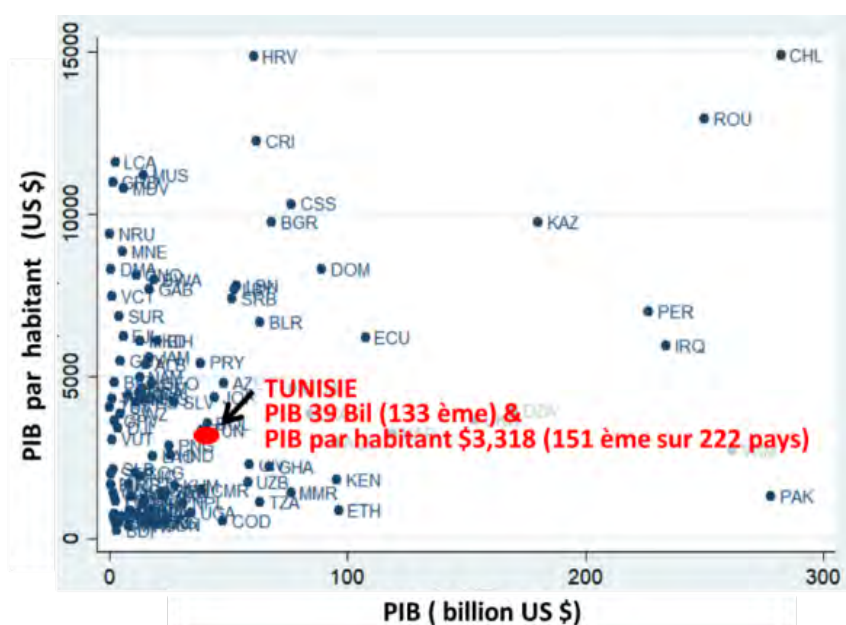


Figure 1 : PIB et PIB par habitant en 2019

Remarque : 110 (49.5%) pays ayant les performances les plus faibles parmi 222 pays sont reportés
Source : Base de données de la Banque Mondiale

Le PIB en Tunisie a accru de 3.0% par an (TCAC) entre 2000 et 2019, mais le principal contributeur au PIB était le secteur de service qui a augmenté de 4.1% en TCAC alors que le secteur manufacturier a augmenté de 2.5% en TCAC pendant la même période.

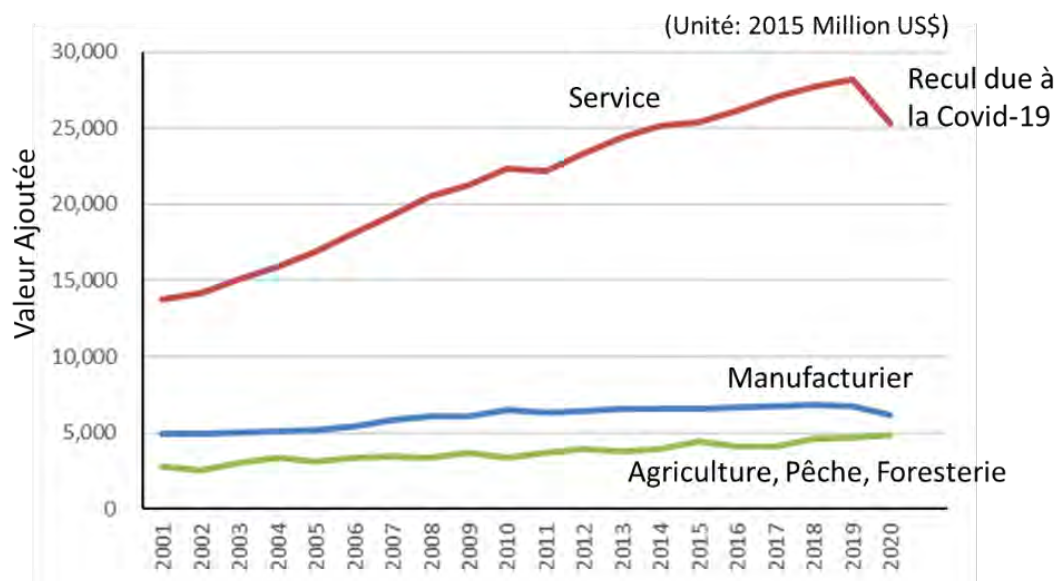


Figure 2 : Contribution sectorielle au PIB en Tunisie

Source : Base de données de la Banque Mondiale

Il est indispensable d'intégrer le concept de productivité pour consolider la compétitivité de tous les secteurs économiques et sociaux d'un pays. La figure ci-dessous montre la forte corrélation entre le niveau de la productivité de travail et le niveau du PIB par habitant. Ceci prouve la relation directe entre l'amélioration de la productivité et la croissance économique.

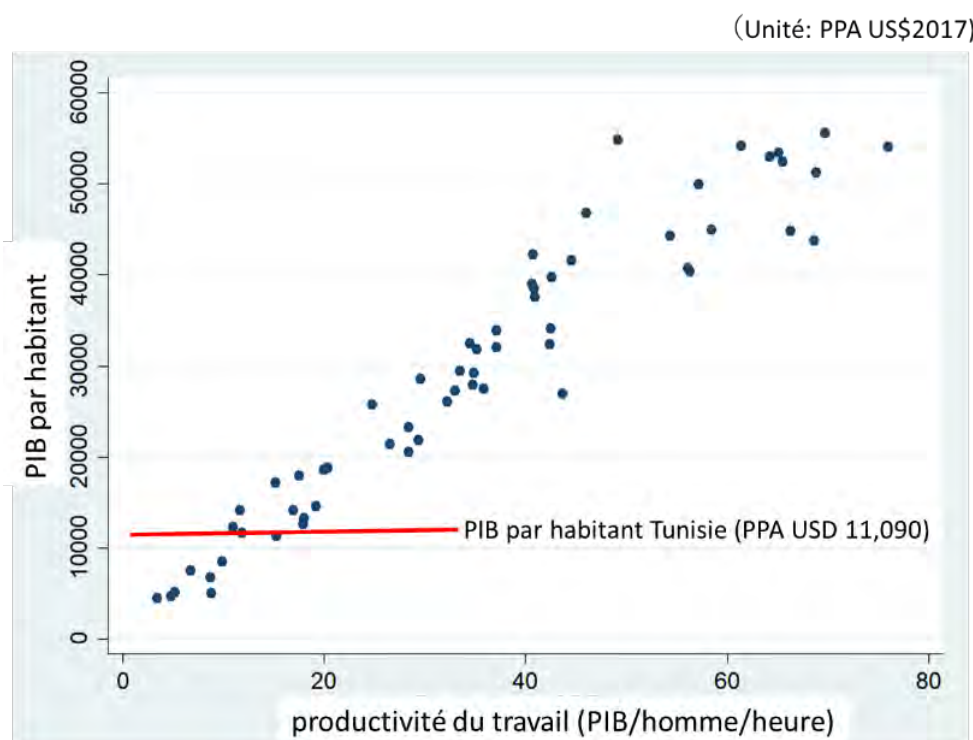


Figure 3 : La Productivité de Travail et le PIB par habitant (2019)

Source: Penn World Table version 10, Université de Gronigen

Remarque: le nombre total d'heures de travail de la Tunisie en 2019 n'est pas indiqué.

La Stratégie Tunisienne de Développement 2016-2020 indique que la productivité est une source de compétitivité et que l'amélioration de la productivité est la source essentielle et permanente pour la création de richesse et la réduction de chômage qui était 15% en 2014. La stratégie a ciblé l'atteinte d'une amélioration d'au moins 2.5% en productivité dans les unités de production jusqu'à 2020 (Section 3.2.1).

On s'efforçait pour renforcer les taux d'amélioration de la productivité après les dommages survenus en 2011 et 2013, mais ces taux demeurent inférieurs à 1.4%. Il est extrêmement important de prendre des mesures pour pousser vers la tendance ascendante le plus tôt possible.

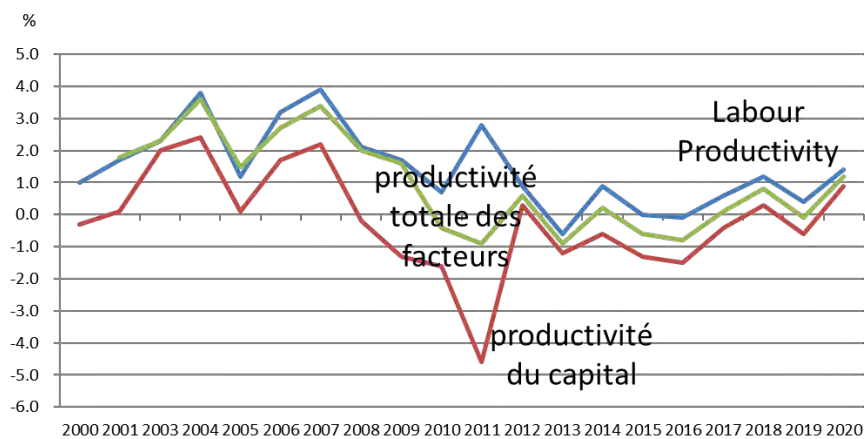


Figure 4 : Tendence en Productivité en Tunisie

Source : Institut Tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives (2016, 2017, 2018, 2019, 2020) Tableau de Bord sur la compétitivité de l'Economie Tunisienne

(3) Innovation Radicale et Innovation Incrémentale

Puisque les exercices d'amélioration de la productivité sont déjà menés partout dans le monde, si la Tunisie ne se lance pas dans ces exercices, sa position économique restera défavorisée. Les mesures de l'amélioration de la productivité peuvent être perçues à travers *l'innovation radicale et l'innovation incrémentale* :

L'innovation radicale change entièrement les pratiques existantes. Elle change entièrement le processus d'opération et elle se produit par le biais de technologies, méthodologies et idées non conventionnelles : par exemple, passer au Gouvernement Electronique du processus de demande de visa. L'innovation radicale est applicable lorsque les besoins sont bien définis par les parties prenantes, mais on ne s'attend pas à ce qu'elle soit faite régulièrement. De plus, l'innovation radicale nécessite généralement un grand investissement qui comprend des risques d'échec. Par conséquent, la route vers l'innovation radicale ne peut être suivie par plusieurs opérateurs.

D'autre part, l'innovation incrémentale ajoute sur les pratiques et les technologies existantes. Prendre des mesures pour l'innovation incrémentale est essentiel et indispensable pour améliorer la productivité opérationnelle et accroître la compétitivité dans les organisations. Une mesure représentative pour l'innovation incrémentale est la méthode Kaizen. Le Kaizen

est une méthode fondamentale qui est applicable à tout processus de travail pratiqué au quotidien. Le Kaizen ne nécessite pas de grand investissement, il s'agit alors d'une activité quotidienne qui ne comprend pas de risques.

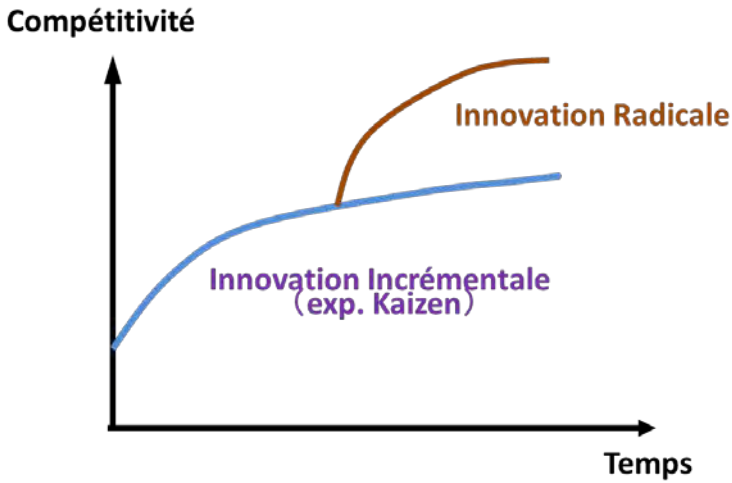


Figure 5 : Innovation radicale et innovation incrémentale

2. Le Kaizen et ses avantages

(1) Méthode et Philosophie *Kaizen*¹

La méthode Kaizen, née dans les entreprises manufacturières japonaises, est un système de gestion qui favorise l'amélioration continue et durable dans une organisation. La définition large du Kaizen désigne les différents outils de management de la production et de la qualité sous l'égide de la philosophie Kaizen, qui définit et met en place le processus d'amélioration à partir de l'état réel et des besoins de l'atelier de travail (« *gemba* »). Le Kaizen donne de l'importance à l'atelier de travail où les activités sont réellement conduites.

Les travailleurs sur *gemba* sont par conséquent les exécutants des activités Kaizen. Bien que les propriétaires et les gérants soient responsables des décisions et des directives, les travailleurs sont les personnes clés qui font des propositions pour l'amélioration et la mise en œuvre. Un tel processus de prise de décision ascendant (bottom-up) est catégoriquement l'opposé du style de management occidental orthodoxe où les solutions et les décisions sont pour la plupart dictées par la direction et où les travailleurs sont ordonnés de les mettre en œuvre.

Nous citons trois avantages de l'habilitation des travailleurs : le premier avantage résulte du fait que les travailleurs engagés dans les opérations sur place sont mieux placés pour reconnaître les sources des problèmes et ont généralement des idées plus claires sur la façon de les résoudre que celles de la direction qui n'est pas assez présente sur le terrain. Le deuxième avantage est que l'implication des travailleurs dans les activités Kaizen augmente leur motivation à atteindre les objectifs de l'amélioration. Et troisièmement, les petites améliorations faites par toutes les sections et par tous les travailleurs sont généralement plus efficaces et plus efficaces que faire de grands investissements pour l'amélioration. En effet la principale caractéristique du Kaizen réside dans le fait que l'amélioration est obtenue avec un minimum d'investissement sachant que ce dernier se base sur la minimisation des gaspillages.

L'objectif des activités Kaizen est l'élimination de tous les types de gaspillages. Théoriquement, nous avons 7 types de gaspillages : 1) La surproduction, 2) Les traitements inutiles, 3) Le mouvement inutile, 4) Le temps d'attente, 5) Le transport inutile, 6) Le sur-stockage, et 7) Les défauts. Bien que cette méthode soit initiée par le secteur manufacturier, elle est applicable à n'importe quelle autre opération dans une organisation.

L'outil le plus basique du Kaizen est les 5S qui sont, en japonais, les initiales des cinq opérations de base indispensables pour rationaliser les tâches : Débarrasser (*Seiri*), Ranger (*Seiton*), Nettoyer (*Seiso*), Standardiser (*Seiketsu*), Discipliner (*Shitsuke*).

En plus des 5S, chaque organisation adopte et combine différents outils de contrôle de la

¹Cette partie est extraite de l'ouvrage intitulé « le besoin en activités Kaizen dans les secteurs manufacturiers africains », par Ishiwata A. 2009, Chapitre 2, Forum de développement GRIPS (en anglais).

qualité et de la production pour résoudre ses problèmes existants. Dans les usines, le Système de Production de Toyota (TPS) est fréquemment utilisé comme référence pour la mise en œuvre des activités d'amélioration. Ensuite d'autres systèmes de management ayant des origines occidentales sont ajoutés tels que la maintenance productive totale (TPM), le contrôle de la qualité totale (TQC) et le management de la qualité totale (TQM).

(2) Scénario Gagnant-Gagnant

La philosophie Kaizen permet la recherche d'un scénario gagnant-gagnant parmi les organisations (entreprises), les travailleurs et les consommateurs. Puisque le Kaizen suit une approche ascendante, les changements parviennent tout d'abord des travailleurs.

- Les travailleurs identifient les mesures pour une amélioration progressive et continue dans leur travail quotidien.
- Le propriétaire apprécie le changement du comportement des travailleurs et améliore la communication avec les travailleurs.
- Les changements dans la culture de l'organisation sont reflétés sur les bénéfices accrus, la qualité des produits meilleure et standardisée et la réactivité améliorée aux besoins du marché. Par conséquent, la compétitivité des entreprises est améliorée.
- L'organisation peut recruter plus de personnes et augmenter les salaires en utilisant les bénéfices accrus. Les employés bénéficient également de meilleurs environnement et conditions de travail.
- A travers la création d'emploi et l'augmentation des salaires, la demande des clients est accrue.
- A travers l'amélioration de la productivité, les clients peuvent bénéficier de meilleurs produits/services avec des prix plus bas.

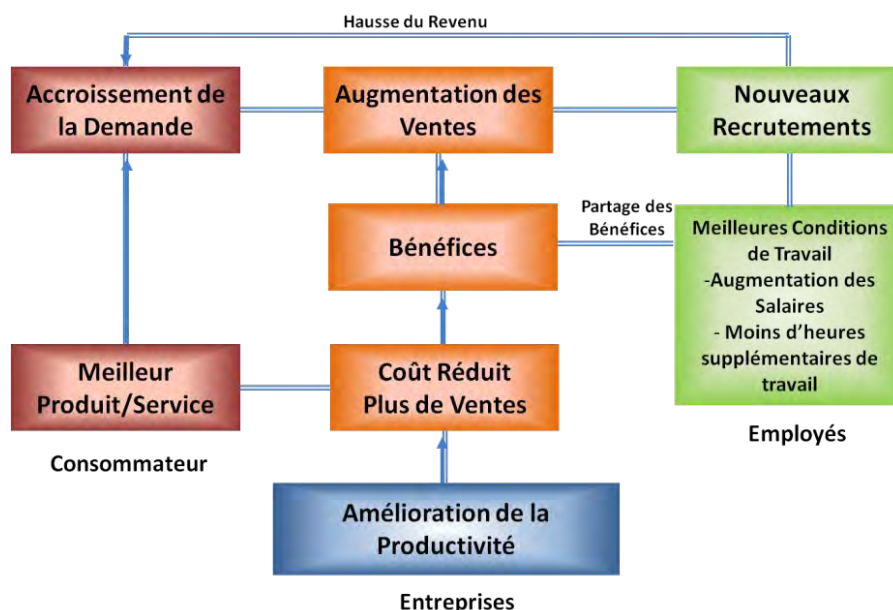


Figure 6 : Scénario gagnant-gagnant à travers l'Amélioration de la Productivité

(3) Performance des Entreprises Modèles

De 2016 à 2019, 76 entreprises ont reçu une assistance pour la mise en œuvre du Kaizen. Le Tableau 1 montre les indicateurs clés de performance durant cette période.

Tableau 1 : Indicateurs Clés de Performance pour la Mise en œuvre du Kaizen (2016-2019)

KPI	Valeur Moyenne	N° d'Entreprises	Deviation Standard	Minimum	Max
Amélioration de la Productivité de Chaîne	57%	40	45%	10%	203%
Réduction de défauts	60%	41	24%	8%	100%
Réduction d'espace	39%	31	17%	10%	75%
Réduction de temps du Dandori	56%	30	20%	24%	97%
Réduction du Lead time	59%	29	25%	12%	99%
Réduction de la Distance opérationnelle	55%	13	24%	12%	90%
Réduction de l'encours	68%	11	23%	25%	100%
Amélioration du Taux de Rendement Global	30%	5	29%	8%	78%

Plusieurs indicateurs clés de performance ont été communiqués par les entreprises modèles mais les indicateurs les plus représentatifs sont la productivité de chaîne pour l'amélioration de la productivité et la réduction des taux de défauts pour l'amélioration de la qualité. La figure 7 montre la répartition de ces deux indicateurs. Le taux d'amélioration de la productivité de chaîne a une répartition asymétrique puisqu'il y a d'autres facteurs non observés telle que la variation de demande pour les produits. D'autre part, le taux de réduction des défauts montre un comportement proche de la distribution normale.

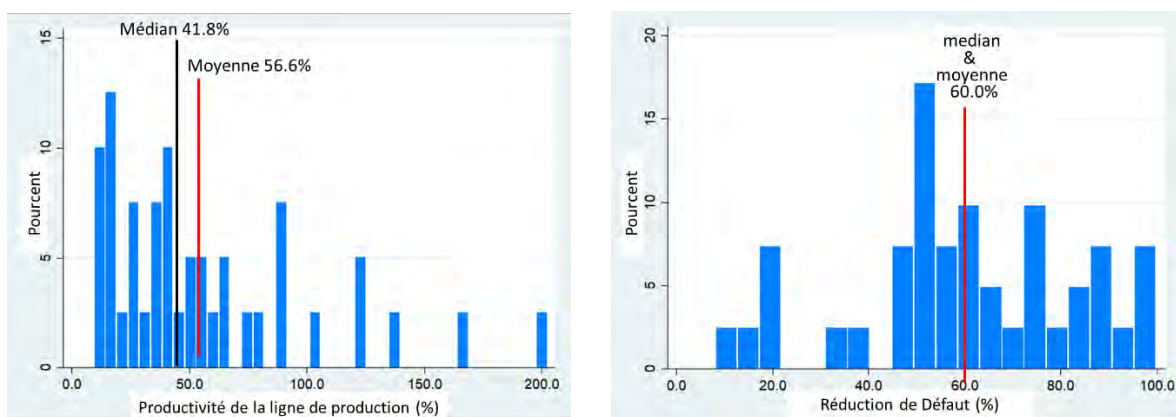


Figure 7 : Distribution de la Productivité de Chaîne et la Réduction des Défauts (2016-2019)

(4) Performance du Benchmarking en Afrique

L'Agence de Développement de l'Union Africaine – Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (AUDA-NEPAD), en collaboration avec la JICA, a initié les Prix Africains Kaizen en 2019. Vu la mise en œuvre avancée du Kaizen, les entreprises modèles en Tunisie ont remporté le prix chaque année. Dans la catégorie des grandes organisations, Eleonotech a remporté le prix Exceptionnel « Outstanding » en 2020, et SOMEF et CONTACT ont remporté les Prix Excellents en 2019 et 2021 respectivement. Dans la catégorie des petites et moyennes organisations, TF Prod a remporté le prix Exceptionnel « Outstanding » en 2021. La Tunisie devrait devenir *le centre d'excellence* pour les pays Africains Francophones.



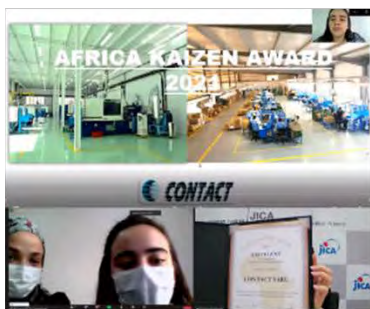
Eleonotech reçoit le Grand prix
<Outstanding> en 2020



Cérémonie de remise en 2019



SOMEF reçoit le prix
<Excellent> en 2019



CONTACT reçoit le prix
<Excellent> en 2021



TF Prod reçoit le Grand prix
<Outstanding> en 2021

(5) Kaizen pour surmonter la pandémie de Covid-19

La pandémie de Covid-19 a menacé l'opération des entreprises dans le monde entier. Toutefois, les PDG des entreprises modèles nous ont donné leurs témoignages sur comment le Kaizen leur a aidés à survivre cette situation critique. L'équipe de direction et les employés se sont réunis pour définir un scénario gagnant-gagnant durant la période de confinement. Tout d'abord, le Kaizen a si bien cultivé l'esprit d'initiative chez les employés qu'ils ont activement trouvé des solutions pour résoudre plusieurs questions avec des mesures innovantes sans grands investissements. Deuxièmement, les mesures Kaizen ont directement réduit les risques de contamination y compris :

- Les pratiques 5S qui ont contribué à une désinfection complète.
- La réduction du toucher des produits et des composants à travers la réduction des encours et des inventaires, la distanciation entre les travailleurs par le changement de lay-out et le contrôle visuel du flux des produits ;

- Système efficient de transfert du personnel introduit avec la méthode SMED (Single Minute Exchange of Die) ; et
- Les pratiques de contrôle visuel sensibilisant les employés aux mesures de prévention des infections.

Et troisièmement, le Kaizen a créé l'état d'esprit et les réflexes qui permettent à l'équipe de direction et aux employés d'anticiper les risques et de s'y préparer à l'avance. Les employés ont trouvé par eux-même le moyen de dépasser la crise. La volonté et la collaboration des employés pour protéger les usines et les bureaux de l'infection Covid sont apparues naturellement, car ces derniers étaient déjà motivés à faire des efforts pour des améliorations quotidiennes via Kaizen.

Ces témoignages expliquent le Kaizen n'a pas seulement amélioré la productivité, mais il a aussi amélioré la compétitivité fondamentale des entreprises : les employés étaient prêts à identifier et à mettre en pratique des mesures pour surmonter la crise, tout comme un propriétaire et un cadre supérieur. Les témoignages ont été compilés dans une newsletter (Annexe 6) et une vidéo sur La chaine YouTube <Mouvement Kaizen Tunisie>.

(6) Le Kaizen pour le service des Objectifs de Développement Durable

La promotion du Kaizen sert également les Objectifs de Développement Durable :

- Objectif 8 pour le travail décent et la croissance économique
- Objectif 9 pour l'industrie, l'innovation et l'infrastructure
- Objectif 12 pour l'établissement des modes de consommation et de production durables, et
- Objectif 17 pour les partenariats avec les pays Africains Francophones à travers la diffusion du Kaizen.

3. Besoins pour le Centre National de Productivité

(1) Structure Actuelle d'Exécution

La Tunisie ne dispose pas encore d'une organisation permanente et dirigeante dédiée à l'amélioration de la productivité. Le travail de gestion des activités Kaizen est mené par l'Unité Générale de Gestion du Programme National de Promotion de la Qualité et de la Productivité (UGPQP) dont le statut juridique a été renouvelé tous les 5 ans depuis 2005. Son effectif actuel est composé de 1 directeur général, 2 directeurs, 1 sous-directeur avec 1 Maître Formateur Kaizen détaché du Centre Technique de la Chimie (CTC). En comparaison avec le texte du décret N° 2018-573 du 20 Juin 2018, il manque 1 autre sous-directeur et 2 chefs de services.

L'activité principale pour maintenir la disposition des formations et des assistances techniques en Kaizen est la formation de formateurs (FdF) en Kaizen. L'UGPQP gère les formations de formateurs certifiantes en Kaizen conjointement avec les centres techniques industriels pour les stagiaires internes ainsi que pour ceux du secteur privé. Il y a trois niveaux d'attestation comme montré dans la Figure 8 : Maître Formateur Kaizen (Niveau 3), Formateur Avancé Kaizen (Niveau 2), et Formateur de Base Kaizen (Niveau 1). Chaque formation est composée d'une formation théorique en classe (FTC) et des services d'assistance technique aux entreprises modèles (Formation en Entreprise ou FEE). Le stagiaire doit réussir les critères de participation, de connaissance et de compétences sur 10 thèmes du Kaizen comme décrit dans l'Annexe 3.

certificats				
Niveau 3	Maître formateur Kaizen (MF)			Assure la formation pour le niveau 1 et le niveau 2
Niveau 2	Formateur avancé Kaizen (FA)		18 mois FTC: 4 semaines en plus FEE: 2 entreprises x 5 fois + 2 entreprises x 10 fois	↑
Niveau 1	Formateur de base Kaizen (FB)	6 mois FTC: 2 semaines FEE: 2 entreprises x 5 fois	↑	

Figure 8 : Cours certifiants pour les Formateurs Kaizen

FTC : Formation théorique en classe ; FEE : Formation en Entreprise

Comme montré sur la Figure 9, il y a 21 Maîtres Formateurs Kaizen, 23 Formateurs Avancés en Kaizen et 16 Formateurs de Base en Kaizen avec 5 formateurs de la Phase 1 du Project de la JICA (2009-2013). Les Maîtres Formateurs Kaizen sont les seuls formateurs qualifiés pour mener de façon indépendante des Formations de Formateurs alors que les Formateurs Avancés en Kaizen ne peuvent faire ainsi que sous la supervision des Maîtres Formateurs en Kaizen. Ainsi, l'affiliation des Maîtres Formateurs Kaizen est primordiale pour assurer la durabilité

des services Kaizen en formation et en assistance technique.

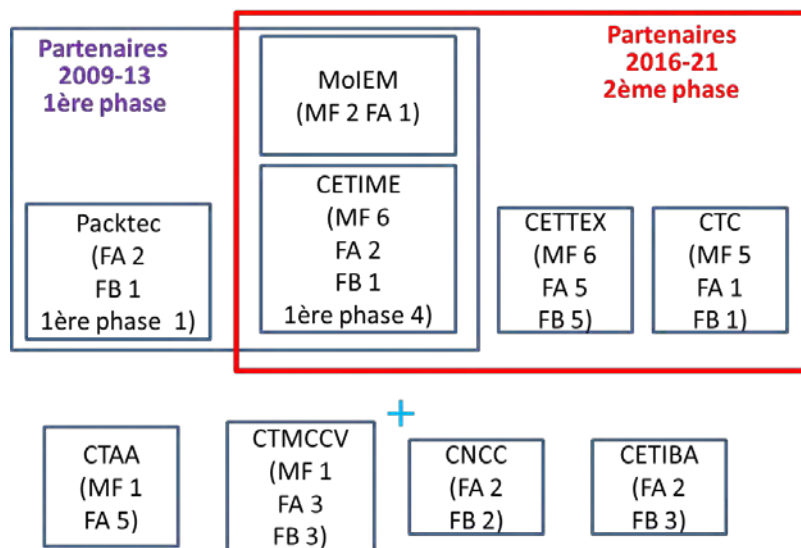


Figure 9 : Affiliation des Formateurs en Kaizen (Novembre 2021)

MF : Maître Formateur Kaizen ; FA : Formateur Avancé Kaizen ;
FB : Formateur de Base Kaizen

Puisque la majorité des homologues pour la Phase 2 du Projet de la JICA étaient l'UGPQP, le CETIME, le CETTEX et le CTC, les autres centres techniques industriels ne disposent pas d'assez de Maîtres Formateurs Kaizen. On prévoit que les Maîtres Formateurs Kaizen continuent à former les Formateurs Avancés Kaizen et les Formateurs de Base Kaizen jusqu'à ce qu'ils deviennent des Maîtres Formateurs Kaizen.

(2) Défis pour la Structure Actuelle d'Exécution

L'absence d'une autorité permanente de coordination pose un défi pour la création d'un mouvement national pour l'amélioration de la productivité. Les questions liées à la structure actuelle d'exécution ont deux aspects : un aspect managérial et un autre relié à la diffusion.

1) Questions managériales :

Tout d'abord, la coordination d'activités conjointes entre 8 centres techniques industriels est extrêmement difficile. Chaque centre technique industriel a son propre mandat et ses procédures d'opération. Il est compliqué de recevoir les approbations des directeurs des 8 centres techniques industriels pour mobiliser les formateurs et pour fixer les dates adéquates pour les formations, ce qui cause des retards dans les calendriers de formation. De plus, il n'y a pas une autorité qui donne des instructions à tous les formateurs. L'UGPQP doit envoyer plusieurs demandes pour collecter les informations nécessaires auprès des formateurs qui supervisent les cours de formation. De même et particulièrement pour la formation interne, les maîtres formateurs peuvent fournir des formations aux formateurs d'autres centres techniques industriels. Par conséquent, la coordination entre l'UGPQP, les formateurs et les stagiaires nécessite des efforts supplémentaires.

Deuxièmement, les subventions de formation parvenant du Centre National de Formation

Continue et de Promotion Professionnelle (CNFCPP) ne sont pas applicables pour la formation conjointe. Un seul organisme doit être désigné comme organisme représentant. Toutefois, cet organisme doit être une institution de formation, donc ni l'UGPQP ni l'Association des Centres Techniques (ACTIT) ne peuvent être le représentant. Cela complique davantage les formations conjointes, car l'UGPQP doit négocier avec un centre technique particulier pour représenter les autres centres techniques industriels à chaque formation de formateurs. Ce qui engendre des travaux administratifs supplémentaires pour le centre technique industriel désigné. Le CTAA était le représentant lors de la formation en Niveau 1 du 1^{er} Lot en 2020/21 et le CETIME devrait être le représentant pour le Niveau 1 du 2^{ème} Lot et le Niveau 2 du 1^{er} Lot en 2021/22/23.

2) Questions liées à la diffusion

Le deuxième aspect du défi est relié à la diffusion. Les centres techniques industriels n'ont pas comme mandat de diffuser la productivité et les activités Kaizen en dehors de leur secteur industriel. Il y a également des limitations liées à la couverture régionale et à la taille des entreprises bénéficiaires.

[Limitations en Diffusion Régionale]

Les centres régionaux des centres techniques industriels se trouvent dans des zones où il y a une concentration d'industriels, mais leur présence en dehors des grandes villes industrielles est limitée. Le CETIME dispose de bureaux régionaux seulement à Sousse et à Sfax, le CETTEX en a à Monastir et à Sfax et le CTC n'en a pas. Par conséquent, la disposition des formations de formateurs et des services d'assistance technique en dehors de ces régions est actuellement très difficile. Il est possible de mener des sensibilisations et des formations sur le court-terme, mais le niveau de soutien devient forcément plus faible en dehors des zones couvertes par les centres techniques industriels.

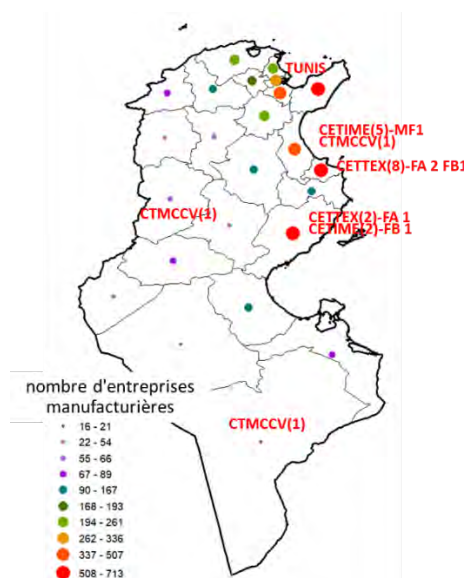


Figure 10 : Emplacement des Bureaux Régionaux des Centres Techniques Industriels

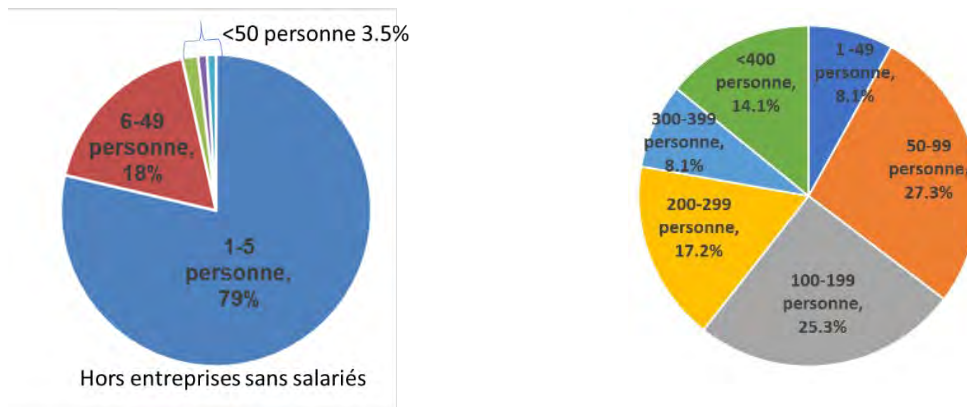
() montre le nombre de cadres techniques dans chaque bureau régional.

MF : Maître Formateur Kaizen ; FA : Formateur Avancé Kaizen ;

FB : Formateur de Base Kaizen

[Limitations en Taille d'Entreprise]

Un aspect attrayant du Kaizen est le fait qu'il est applicable même dans les très petites organisations puisque l'idée est d'éliminer les gaspillages des opérations quotidiennes sans un grand investissement. En Tunisie, 79% des entreprises ont moins de 6 employés, mais la majorité des entreprises modèles en Kaizen entre 2016 et 2021 ont plus de 50 employés. Ceci est naturel parce que les clients cibles du CETIME, CETTEX et CTC sont relativement de grande taille. Nous avons besoin d'institutions supplémentaires de formation si nous visons diffuser le Kaizen auprès des entreprises de taille plus petite.



Entreprises Tunisiennes- Tous les secteurs (2019) Entreprises Modèles en Kaizen (2016-2021)

Figure 11 : Comparaison de Taille d'Entreprises entre Toute la Tunisie et les Entreprises Modèles

Source du graphique à gauche (Toutes les entreprises) : Base de données de l'Institut National de la Statistique

4. Options pour les paramètres Institutionnels

Comme le fait valoir les parties précédentes, la Tunisie nécessite une organisation permanente qui pilote les méthodes de diffusion de l'amélioration de la productivité dans de différents secteurs, différentes régions et différentes tailles d'organisation. Il y a plusieurs options qui doivent être considérées dans la conception de la nouvelle organisation.

(1) Couverture sectorielle

Les activités de l'amélioration de la productivité peuvent être initiées sur trois niveaux : culture, éducation et organisation. Éduquer les personnes sur des pratiques d'amélioration de la productivité va accélérer la prolifération de ces pratiques dans les organisations. Ainsi, par des activités de sensibilisation et l'intégration du concept de l'AQP dans le système éducatif, les gens finiront par accepter les concepts de productivité et par les adopter dans leurs manières de vivre.



Figure 12 : Les trois niveaux de promotion de la Productivité

Jusqu'à aujourd'hui l'assistance de la JICA aux activités de l'AQP est focalisée sur le secteur manufacturier alors que l'approche Kaizen est applicable à n'importe quel type d'organisation tant qu'il y a des « gaspillages » à éliminer dans un processus opérationnel.

Les concepts et les outils de Kaizen sont bel et bien enseignés dans la majorité des universités tunisiennes. Cette approche peut aussi être introduite dans le système éducatif de base afin de développer une culture d'élimination des gaspillages. À l'école primaire on peut apprendre aux enfants les concepts et les outils basiques et simples de l'amélioration de la productivité. Lorsqu'ils arriveront à l'université, ils appliqueront des outils plus avancés et professionnels.



Figure 13 : Couverture de la Promotion du Kaizen

Tableau 2 : Avantages et difficultés par type d'assistance

Type d'assistance	Avantages	Difficultés
Secteur Industriel seulement	- Bénéficiaire directement des actifs et de l'expérience développés à travers la coopération technique japonaise.	- Les impacts économiques et sociaux sont limités.
Tous les secteurs économiques et sociaux	- Tous les secteurs économiques et sociaux peuvent initier des activités d'amélioration de la productivité.	- Une organisation de gestion de ce mouvement nécessite du pouvoir autoritaire, l'allocation d'un budget et l'immobilisation d'un capital humain.

Nous proposons que la nouvelle organisation de productivité fonctionne au début avec le statut d'une fondation pour servir les secteurs actifs et dans une phase avancée elle peut étendre ses activités après avoir garanti le budget et le capital humain nécessaires.

(2) Autorité de tutelle

Dépendamment de l'étendue de la couverture sectorielle, la structure de l'autorité de tutelle peut différer. L'étude sur le système organisationnel pour la promotion de la productivité en Malaisie et Singapour peuvent servir de référence (Annexe 9).

Dans le cas où la nouvelle organisation continuera à fournir exclusivement des services à l'industrie et aux services reliés, le MIME peut être l'autorité de tutelle la plus appropriée pour cette structure. Dans l'exemple malaisien, la corporation Malaisienne de Productivité (MPC) gère le mouvement national de l'amélioration de la productivité sous l'égide du ministère du commerce international et de l'industrie.

Mais si la nouvelle structure va couvrir tous les secteurs économiques et sociaux, le ministère de l'Economie et de la Planification est le mieux en mesure pour coordonner avec tous les ministères, suivant le cas en Singapour dans lequel les stratégies et les politiques d'amélioration de la productivité sont discutées par le conseil national de productivité et de l'éducation continue présidé par le premier ministre.

Il est à noter que la structure institutionnelle diffère entre la Malaisie et le Singapour : la Malaisie a une structure à un seul niveau tandis que Singapour a une structure à plusieurs niveaux. Cependant, la structure institutionnelle originale de Singapour était à deux niveaux jusqu'en 2010. Dans la structure à deux niveaux, le conseil national de la productivité veille à ce que l'amélioration de la productivité soit directement liée à la politique nationale. Ensuite, l'organisation semi-autonome respecte et exécute la politique et les orientations fixées par le conseil national. Un exemple d'une structure à deux niveaux en Tunisie est le Conseil Supérieur d'Investissement et l'Autorité Tunisienne d'Investissement.

Le Tableau 3 montre la différence entre les deux types de structures.

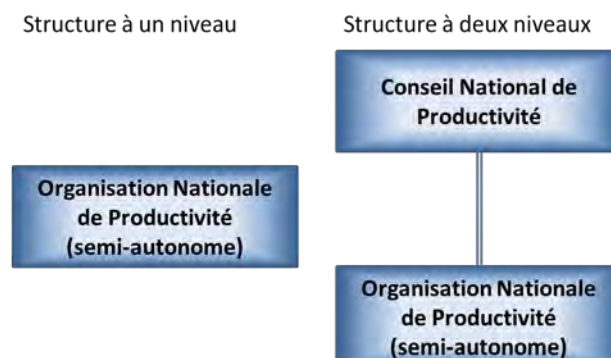


Figure 14 : Options Structurelles

Tableau 3 : Options Structurelles

Types	Avantages	Difficultés
Un niveau : Organisation d'exécution	<ul style="list-style-type: none"> - Semi-autonome et peut développer ses propres stratégies - Flexible at adaptable aux changements 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible structure pour s'aligner avec les politiques nationales - Faible mécanisme de coordination avec les acteurs qui ne font pas partie du conseil d'administration
Deux niveaux: Conseil + Organisation d'exécution	<ul style="list-style-type: none"> - Alignement aux politiques nationalles - Structure plus forte pour diriger le mouvement national de productivité 	<ul style="list-style-type: none"> - Tout changement dans le gouvernement peut influencer les stratégies de pérennisation.

Afin de promouvoir un mouvement dynamique, il est recommandé que la nouvelle organisation ait un statut semi-autonome avec un conseil d'administration indépendant et composé des représentants des principales parties prenantes dans le cadre du PPP. Le Conseil d'entreprise de l'APII est un modèle à suivre.

Dans le cas de la Tunisie, il est recommandé que le Comité National de Promotion de la Productivité (créé par un arrêté le 24 Mars 2021) forme la base pour les membres du conseil d'administration pour la configuration à un niveau et le conseil dans le cas d'une configuration à deux niveaux.

(3) Statut juridique de la nouvelle organisation d'exécution

Il est recommandé que l'organisation nouvellement créée proposée soit **un établissement public à caractère non administratif**, qui a le pouvoir d'entreprendre ce qui suit :

- propose et suit la politique nationale de promotion de la productivité,
- représente la Tunisie comme centre focal pour la promotion de la productivité,
- fournit le certificat national pour les formateurs Kaizen, et
- met en œuvre le cours de formation modèle pour le cours certifiant en Kaizen.

Pour permettre les missions de a. et b. ci-dessus, les choix d'une "entreprise publique" et d'une "association" disparaissent; car elles ne peuvent pas coordonner avec les organisations gouvernementales. L'association manque la stabilité managériale puisque l'adhésion est basée

sur le volontarisme.

De plus, pour permettre les missions de d. ci-dessus, les choix d'une "association" et d'une direction générale d'un ministère disparaissent. La nouvelle organisation doit avoir un statut juridique permettant aux participants bénéficiaires des formations et du service de conseil offerts par cette structure l'accès aux subventions publiques : les remboursements des frais de formation par le CNFCPP et des frais des services de conseil par le Bureau de Mise à Niveau (BMN).

Par conséquent on estime que retenir un type **d'une agence ou d'un institut** serait le meilleur choix pour la nouvelle organisation avec un conseil d'administration composé à la fois de représentants du public et du privé.

Tableau 4 : Comparaison entre les différents statuts juridiques possibles

Type	Exemples	Avantages	Inconvénients
Administration publique	Direction générale	<ul style="list-style-type: none"> - La stabilité assurée avec statut juridique et budget - Lien direct avec la formulation et le suivi des politiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Impossible de devenir prestataire direct d'un modèle de cours de formation pour les certificats
<u>établissement public à caractère non administratif</u>	TUNAC INNOPRI APII	<ul style="list-style-type: none"> - C'est le statut juridique le plus adopté pour une organisation d'exécution qui possède ses propres recettes. - La semi-autonomie est assurée 	<ul style="list-style-type: none"> - Équilibrage des activités génératrices de revenus et activités publiques à but non lucratif
Entreprise publique	Centres Techniques Industriels	<ul style="list-style-type: none"> - Facile à créer - Flexible pour générer leurs propres recettes 	<ul style="list-style-type: none"> - Lien faible avec la formulation des politiques
Association	ACTIT	<ul style="list-style-type: none"> - Facile à fonder - Prise de décision par adhésion des membres 	<ul style="list-style-type: none"> - Les participants ne sont pas éligibles de demander au CNFCPP ou au BMN le remboursement contre la formation ou le service de conseil reçus. - Faible stabilité de la disponibilité des sources de financement. - Structure instable - Discontinuité opérationnelle.

Accès à la politique gouvernementale	Fort	Administration publique	<u>établissement public à caractère non administratif</u>
	Faible	Association	entreprise publique
		Non éligible	Eligible
		Prestataire de formation pour que les participants demandent les subventions	

Figure 25 : Comparaison entre les différents types d'établissements

5. Vision, Mission, Activités de la nouvelle organisation

Cette partie est une proposition pour la vision, mission et activités de la nouvelle organisation pour accélérer le mouvement d'amélioration de la productivité.

(1) Vision

Accélérer le mouvement d'amélioration de la productivité en Tunisie et être le fer de lance pour les pays Africains Francophones.

(2) Mission

- Promouvoir les activités de l'amélioration de la productivité opérationnelle dans les organisations publiques et privées par la coordination et la collaboration avec d'autres prestataires de services associés
- Collaborer avec d'autres pays Africains Francophones pour la diffusion de la philosophie du Kaizen et des méthodes d'amélioration de la productivité.

(3) Activités

Afin d'améliorer le mouvement d'amélioration de la productivité, la nouvelle organisation doit travailler sur cinq niveaux :

- Elaboration des politiques et des stratégies pour l'amélioration de la productivité,
- Renforcement de l'offre,
- Renforcement de la demande,
- Suivi et rapports, et
- Partenariats internationaux.

1) Politiques et des stratégies de l'amélioration de la productivité :

- Proposer l'adoption de la politique et de la stratégie de promotion des activités d'amélioration de la productivité en Tunisie
- Présenter les guides pratiques de la mise en œuvre des activités de promotion de la productivité
- Coordonner avec les ministères pertinents afin de mobiliser leurs agences pour la diffusion des méthodes d'amélioration de la productivité

2) Renforcement de l'offre :

Le renforcement de l'offre est le développement de capacités des formateurs pour l'amélioration de la productivité. Dans la Phase II du Projet sur l'AQP, le système de certification des formateurs en Kaizen a été établi (Voir Section 3 (1)). Un arrêté devrait être publié prochainement pour autoriser la certification. L'organisation récemment proposée surveille le système, garantit la certification aux participants qualifiés et réalise les formations pour la certification. L'organisation nouvellement créée fournira un modèle de cours de formation pour les cours certifiants en Kaizen tout en chargeant d'autres institutions de formation

collaboratrices de devenir également les prestataires des cours certifiants.

- Identifier les organismes partenaires ayant assez de candidats pour la formation certifiée des formateurs en Kaizen. (Voir Annexe 2 pour la brochure des formations certifiantes en Kaizen et Annexe 3 pour les critères de certification.)
- Mener une formation modèle pour les cours certifiants en Kaizen
- Confier aux institutions de formation ayant un nombre suffisant de maîtres formateurs Kaizen pour fournir des formations certifiantes en Kaizen
- Planifier et coordonner les calendriers pour les formations certifiantes en Kaizen
- Suivre l'avancement des formations et fournir des certificats nationaux aux candidats réussis.
- Coordonner avec le CNFCPP pour assurer un bon déroulement des subventions pour les stagiaires
- Renouveler les certificats des formateurs en Kaizen tous les 5 ans suite aux demandes des formateurs qualifiés.
- Standardiser le texte pour les formations
- Collecter des réponses auprès des formateurs et des stagiaires pour réviser les modules et les méthodes de formation
- Améliorer les modules et les méthodes de formation sur la base des besoins identifiés.
- Maintenir la base de données des Formateurs en Kaizen
- Fournir des services de consultation modèles sur Kaizen

3) Renforcement de la demande :

D'autre part, le renforcement de la demande est la sensibilisation sur les méthodes et les impacts de l'amélioration de la productivité auprès d'une partie plus importante des parties prenantes économiques et sociales. Dans le processus de diffusion du Kaizen, les activités suivantes doivent être mises en œuvre.

- Introduire des institutions de formation qui peuvent envoyer des maîtres formateurs en Kaizen et des formateurs avancés en Kaizen à des clients potentiels.
- Évaluer et remettre les prix Kaizen Tunisiens annuels aux entreprises les plus performantes lors de la Journée Nationale de Productivité
- Envoyer le Gagnant du Premier Prix Tunisien Kaizen pour participer au Prix Kaizen Africain
- Remettre les Reconnaissances des Equipes aux groupes Kaizen les plus performants
- Organiser des séminaires et des ateliers pour la promotion de l'amélioration de la productivité
- Assister la tenue des cercles des PDG des entreprises modèles afin que les PDG

deviennent les leaders du mouvement Kaizen en Tunisie

- Organiser des séminaires et des tables rondes régionaux pour identifier les stratégies pour la diffusion du Kaizen dans les régions.
- Préparer et distribuer des brochures, des livrets et des vidéos pour la diffusion
- Diffuser les activités, les méthodes Kaizen et des bonnes pratiques à travers YouTube et Facebook

4) Suivi et Rapports :

- Évaluer la performance de la stratégie adoptée et des activités d'amélioration de la productivité
- Étudier et capitaliser les bonnes pratiques de l'amélioration de la productivité ;
- Présenter un rapport périodique sur les performances d'amélioration de la productivité et les activités de promotion de l'amélioration de la productivité.

5) Partenariats internationaux :

De tous les pays africains francophones, la Tunisie est le plus ancien bénéficiaire de la coopération technique de la JICA en matière de Kaizen. La nouvelle organisation devrait devenir le centre d'excellence pour leur diffuser les pratiques Kaizen. De plus, l'AUDA-NEPAD et la JICA offrent une plateforme d'apprentissage mutuel entre les pays africains sur le Kaizen appelée l'Initiative Kaizen Afrique. La nouvelle organisation devrait rejoindre cette activité et diriger la diffusion du Kaizen aux pays Africains Francophones en présentant les meilleures pratiques en Tunisie.

- Représenter la Tunisie dans des événements en relation avec l'amélioration de la productivité
- Coopérer avec des partenaires locaux et internationaux pour une dissémination efficace des méthodes et des pratiques d'amélioration de la productivité
- Rejoindre l'Initiative Kaizen Afrique pour diffuser le Kaizen en Afrique
- Offrir des formations de formateurs aux participants des pays africains francophones
- Inviter les pays Africains Francophones aux séminaires en ligne
- Recevoir des parties prenantes des pays Africains Francophones pour des séminaires de sensibilisation et des visites des entreprises modèles

(4) Ressources humaines

Afin de flexibiliser la fondation de la nouvelle organisation, il est recommandé que la nouvelle institution commence avec le minimum de personnel : tout le personnel de l'UGPQP sera transféré vers la nouvelle organisation avec un minimum d'un maître formateur Kaizen ou un formateur avancé Kaizen détaché de chaque centre technique. Le nombre du personnel peut augmenter suivant la croissance en demande et en service pour répondre à la demande.

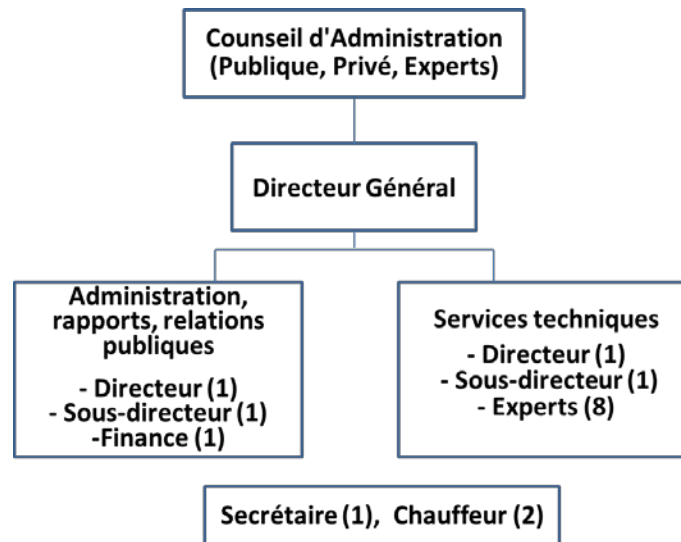


Figure 36 : Structure de démarrage proposée pour la nouvelle organisation

(5) Financement

Le financement de cette nouvelle organisation devrait être composé d'un financement public, des cotisations d'adhésion et des recettes propres à l'organisation provenant des activités de formations et des services d'assistance technique. Pendant la phase de démarrage, nous estimons qu'un budget de fonctionnement annuel d'environ 1120 000 dinars tunisiens (DT) serait nécessaire, avec une ventilation indiquée dans le tableau 5.

Tableau 5 : Prévisions du budget annuel de fonctionnement de démarrage de la nouvelle organisation

Catégorie	Objet	Coût annuel (DT)
Personnel (Permanent)	Directeur Général (1) Directeur (2) Sous-directeur (2) Financie (1) Secrétaire (1) Chauffeur (2)	300 000
Personnel (expédié depuis les centres techniques industriels)	Maîtres formateurs Kaizen et Formateur Avancés Kaizen (8)	320 000
Infrastructure et logistiques	Logement et utilitaire Assurance et entretien des voitures	200 000 10 000
Administration	Fourniture de bureau Communication	10 000
Déplacement	Indemnité de déplacement Indemnité journalière Indemnité d'hébergement	40 000
Formations	Formations internes	30 000
Prix Kaizen	Prix Kaizen	90 000

Catégorie	Objet	Coût annuel (DT)
Séminaires	1 Séminaire National 1 Séminaire Régional	60 000
Relations publiques	Rapports Brochures et Manuels DVD	60 000
Total Annuel		1 120 000

* Le tableau ci-dessus ne décrit que le budget de fonctionnement. Le budget d'investissement de démarrage nécessaire doit être additionnellement revu. L'UGPQP pourrait réaliser son mandat avec l'appui des centres techniques industriels. Après sa transformation en une nouvelle organisation, elle doit construire sur sa propre installation. Par exemple, la nouvelle organisation exige des voitures pour se rendre dans les entreprises pour la formation et la consultation technique et du matériel de bureau supplémentaire pour le personnel supplémentaire. Le coût d'investissement requis de démarrage minimum sera estimé et proposé par l'UGPQP.

Nous recommandons que le coût de fonctionnement initial du personnel et des installations (total de 830 000 DT) continue à être financé par le le budget du gouvernement afin que l'organisation puisse accueillir des activités non génératrices de revenus pour répondre aux besoins nationaux et internationaux du public. Les 290 000 TND restants peuvent être couverts par les revenus de la réalisation des cours certifiants modèles et de la démonstration modèle des services d'assistance technique.

Les 290 000 TND restants pour les activités correspondent à :

- 83 stagiaires pour une formation module de 6 mois (calculé 3500 TND / stagiaire excluant le coût de la salle), ou
- 43 entreprises pour une année de services d'assistance technique (calculé 6 750 TND / entreprise / année à raison de 10 visites par 1.5 formateurs) ou

une combinaison des options ci-dessus (figure 17).

Puisque nous avons déjà identifié une forte demande de 40 stagiaires / module de 6 mois / an, (20 stagiaires pour le formation de 6 mois en niveau 1 et 10 stagiaires pour le formation de 18 mois en niveau 2), l'objectif ci-dessus est considéré réalisable.

En plus de cette assise financière initiale, cette organisation peut étoffer son personnel en réponse à la demande. Les formations certifiantes pour les formateurs en Kaizen est une combinaison des formations théoriques en classe et des assistances techniques pratiques dans les entreprises modèles, et l'augmentation du nombre des stagiaires est limitée par le nombre de formateurs dans la nouvelle organisation. Au début, il est prévu que la nouvelle organisation disposera de 9 formateurs (1 Maître Formateur Kaizen de l'UGPQP et 8 Maîtres Formateurs ou Formateurs Avancés en Kaizen détachés des 8 centres techniques industriels). Par la suite et avec la croissance de la demande, 4 nouveaux formateurs devraient rejoindre toutes les 3 années en réponse à l'expansion de la demande et à la disponibilité financière. (Voir Tableau 6).

Cependant, cette organisation devrait mettre davantage l'accent sur la coordination avec d'autres institutions de formation afin de diffuser les outils de promotion de la productivité à une gamme plus large de bénéficiaires; par conséquent, elle ne devrait pas se forcer à rechercher des activités commerciales en ajoutant plus de coûts fixes. La nouvelle organisation devrait tout d'abord viser la recherche de revenus principalement à travers les formations certifiantes alors que les centres techniques industriels devraient étendre les assistances techniques reliés à la promotion de la productivité avec d'autres services techniques fournis à leurs clients. Par la suite, la nouvelle organisation devrait essayer progressivement à étendre les services aux secteurs non-industriels pour que la couverture de ses services soit séparée des services des centres techniques industriels.

Tableau 6 Simulation Financière de Nouvelle Organisation (Budget opérationnel)
(unité : 000 DT)

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Coût à financer sur le budget du gouvernement					
Personnel	620	620	620	620	620
Infrastructures et logistique	210	210	210	210	210
total	830	830	830	830	830
Coût à couvrir par les activités génératrices de revenus					
Coût de personnel supplémentaire	0	0	0	160	160
Coût de l'activité	290	296	358	365	468
Coût d'infrastructure supplémentaire	0	48	53	55	61
total	290	344	411	580	689
Revenus des formations	169	202	242	350	420
(nombre de stagiaires)	(48)	(58)	(69)	(100)	(120)
(+%)		(20%)	(20%)	(45%)	(20%)
Revenus des services de conseil	121	142	169	230	269
(nombre d'entreprises)	(18)	(21)	(25)	(34)	(40)
(+%)		(17%)	(19%)	(36%)	(17%)
Revenu total des activités	290	344	411	580	689
Nombre de formateurs	9	9	9	13	13

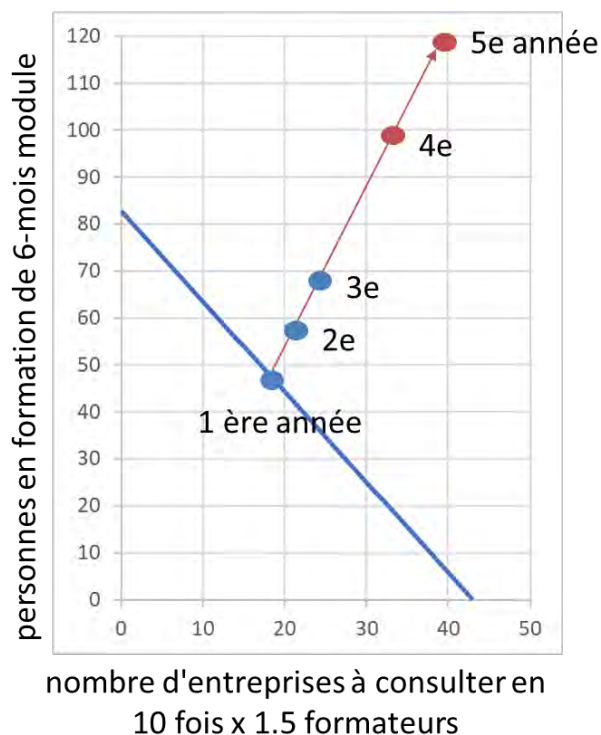


Figure 17 : Revenus nécessaires provenant des assistances techniques et des formations pour couvrir les coûts d'activité et les coûts d'extension

Nous prévoyons que les principaux membres de la discussion sur la création de la nouvelle organisation soient les membres du Comité National de Promotion de la Productivité tel que détaillé dans l'arrêté (24 Mars 2021). Nous espérons que le contenu de ce papier sera utile et qu'il servira de référence pour faciliter la discussion. Afin de réaliser la formation réelle de l'organisation nationale de productivité dans un court laps de temps, il est recommandé de commencer petit avec des actions concrètes et d'élargir sa portée à mesure que la capacité du personnel et la demande se développent.

Fin

ANNEXE

Annexe 1 : Brochure Kaizen

Annexe 2 : Brochure pour le Cours de Formation de Formateurs en Kaizen

Annexe 3 : Critères pour les Formateurs Kaizen

Annexe 4 : Brochure pour le Prix Tunisien Kaizen 2021

Annexe 5 : Lignes directrices pour la Reconnaissance des Equipes Kaizen 2022

Annexe 6 : Témoignages des PDG sur les effets du Kaizen durant la pandémie de Covid-19

Annexe 7 : Liste des Plans d'Actions pour l'Amélioration de la Productivité

Annexe 8 : Amélioration de la Productivité dans le cadre de la Coopération Technique par la JICA

Annexe 9 : Cadre Institutionnel pour l'AQP en Malaisie et Singapour

•• **CETIME (Centre Technique des Industries Mécaniques et Électriques)**
Z.I Ksar Said - 2086 Douar Hicher La Manouba

Tél : (216) 70 146 000 / 70 146 023
Fax : (216) 70 146 071 / 70 146 070
E-mail : kaizen@cetime.com.tn

•• **CETTEX (Centre Technique du Textile)**
Rue des Industries, Z.I. Bir El Kassâa B.P.279, 2013 Ben Arous

Tél : (216) 71 381 133
Fax : (216) 71 382 558
E-mail : kaizen@cettex.com.tn

•• **CTC (Centre Technique de la Chimie)**
4, Rue de l'Artisanat Z.I. Charguia II – 2035 Tunis

Tél : (216) 71 940 755 / 71 940 772
Fax : (216) 71 941 241
E-mail : kaizen@ctc.tn

•• **CTAA (Centre Technique Agro-Alimentaire)**
12, Rue de l'usine - Z.I. Charguia II 2035 Ariana

Tél : (216) 71 940 081 / 71 940 198 / 71 940 015
Fax : (216) 71 941 080
E-mail : ctaa@ctaa.com.tn

•• **PACKTEC (Centre Technique de l'Emballage et du Conditionnement)**
Rue Ferdjani Belhadj Ammar - Cité El Khadra 1003, Tunis BP64. 1003, Tunis

Tél : (216) 71 772 755
Fax : (216) 71 773 300
E-mail : kaizen@packtec.tn

•• **CETIBA (Centre Technique de l'Industrie du Bois et de l'Ambeulement)**
12, Rue de l'usine - Z.I. Charguia II 2035, Tunis Carthage

Tél : (216) 71 940 730
Fax : (216) 71 940 106
E-mail : kaizen@cetiba.tn

•• **CTMCCV (Centre Technique des Matériaux de Construction, de la Céramique et du Verre)**
Route de la Cagna El Ouardia, Tuins 1009

Tél : (216) 71 392 300
Fax : (216) 71 392 460
E-mail : ctmccv@planet.tn

•• **CNCC (Centre National du Cuir et de la Chaussure)**
Z.I. Sidi Rzig, Ben Arous, Tunis

Tél : (216) 71 432 255
Fax : (216)
E-mail : boc@cncleather.tn

•• **UGPQP (Unité de Gestion du Programme national de promotion de la Qualité et de la Productivité) (Bureau du Projet JICA)**
Immeuble Narimène Bureau B5-3, 5ème étage, Rue Chatt Meriem 1073, Montplaisir, Tunis Tunisie

Tél : (216) 71 951 707
Fax : (216) 71 903 899
E-mail : kaizen.ugpq@tunisia.gov.tn

•• **BMN (Bureau de Mise à Niveau)**
8ème Etage Immeuble Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (APII) 63 Rue de Syrie, 1002 Tunis Belvédère

Tél. : (216) 71.280.550
Fax:(216) 71.280. 546
E-mail: bmn.industrie@tunisia.gov.tn
<http://services.pmn.nat.tn>



Les activités Kaizen répondent aux besoins de toutes les entreprises tunisiennes



•• Concept Kaizen

Le Kaizen est un mot japonais signifiant « l'amélioration continue » : Les activités Kaizen sont composées d'un cumul de petites actions d'amélioration à un coût très abordable par la participation de tous les membres de l'entreprise.

Les activités Kaizen sont souvent mises en œuvre avec ce que l'on dispose actuellement dans l'entreprise. (les machines, la main d'œuvre etc.)

Peu coûteux et applicables à tous les domaines, ces activités permettent non seulement d'améliorer la productivité et la qualité de produits, mais elles permettent également aux employés de rendre leur travail plus facile et confortable.

Le Kaizen vise le bien être de tout le monde.

•• Transfert du savoir-faire et dissémination des activités Kaizen

Service de conseil

Tous les centres techniques sectoriels offrent un service de conseil en entreprise sur le Kaizen (voir la P4 pour le contact).

Formation à court terme

Les formations à court terme sont offertes par les centres techniques (les calendriers des cours réguliers prévus sont disponibles aux CETIME, CETTEX et au CTC).

Formation à long terme

Des formations à long terme (6 mois jusqu'à 2 ans) sont proposées pour former des formateurs Kaizen certifiés

Subventions

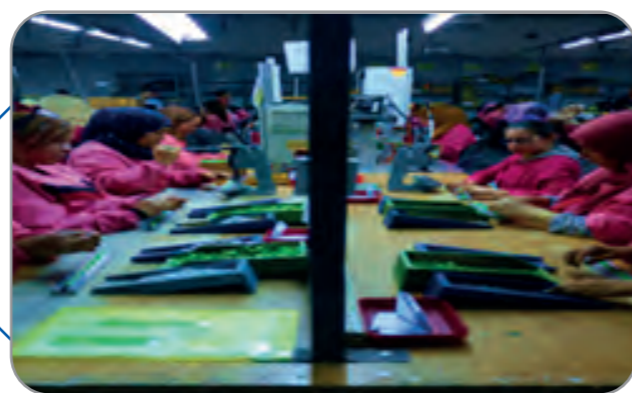
Les entreprises éligibles peuvent demander dans le cadre du programme de mise à niveau (PMN) de recevoir une subvention pour les services de conseil Kaizen via le Bureau de Mise à Niveau (BMN)



• Effets tangibles du Kaizen (exemples et témoignages)

1. Cas de l'entreprise PM ELCOM

- Gain de la productivité de la main d'œuvre de 39.8% dans une ligne modèle



Avant Kaizen:

- Pas de procédure de travail standardisée
- Les pièces sont répandues sur la table
- Une longue distance pour toucher les pièces

Après kaizen:

- Standardisation de la procédure de travail
- Allocation de trois pièces dans les boîtes
- Elimination des déplacements inutiles

« A travers les activités Kaizen, nous avons établi une base pour le changement opérationnel de l'organisation et de la mentalité Kaizen parmi les employés.

Dès que les premiers résultats ont été visibles, cela a incité à remettre en question le statu quo et à se développer continuellement. Depuis l'année 2016, nous avons réalisé une croissance dans la productivité des processus pilote, qui n'aurait pas été possible sans l'application du Kaizen. »

- M. Walid BSILI, Responsable méthode et industrialisation, société PM ELCOM



2. Cas de l'entreprise TF PROD

- Gain de surface en faveur de l'atelier de confection de 50%, Installation d'une nouvelle ligne de production

Avant Kaizen



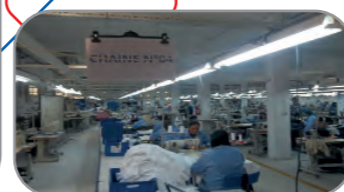
- Un processus de production mal adapté
- Manutentions et déplacements importants
- Atelier de production très encombré



Après Kaizen



- Un processus de production plus fluide et bien adapté
- Gain de temps de passage des articles (meilleure productivité + 25%)
- Meilleure détection des anomalies organisationnelle et qualitative
- Personnel plus motivé



« TF PROD a opté pour une démarche d'amélioration continue qui s'appelle le Kaizen. Sans investissement ni gros moyens, le Kaizen est une démarche vers l'accroissement de la productivité et l'amélioration de la qualité de nos produits.

Le facteur clé de la réussite de ce concept est l'implication de toute l'équipe.

La mise en place du concept Kaizen nous a permis de travailler dans de meilleures conditions, avec un gain de temps très frappant dans le processus de production. »

Mme. Rym DHRAIEF, Gérante de la société TF PROD



• Effets tangibles du Kaizen (exemples et témoignages)

3. Cas de l'entreprise AZUR PACK

- Haut niveau de motivation et de volonté des employés ont été sollicités à travers les activités



AZUR PACK est heureuse de bénéficier du programme KAIZEN, il nous a permis d'améliorer notre qualité de travail et notre productivité.

Nous avons appris à identifier les problèmes existants, une nouvelle culture s'est installée, basée sur la stimulation de la créativité de nos travailleurs afin d'améliorer en continue, non seulement nos procédés tout en optimisant l'exploitation de nos ressources disponibles, mais également les conditions de travail.

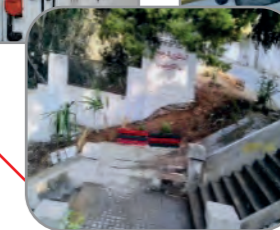
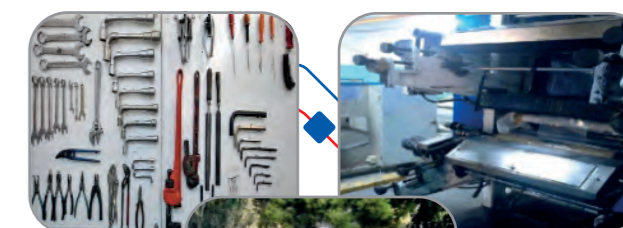
- Mme. Mouna TIMOUMI GADDOUNA, DGA, Entreprise AZUR PACK

- Exemples du résultat apporté par la sollicitation des employés :

Avant Kaizen



Après Kaizen

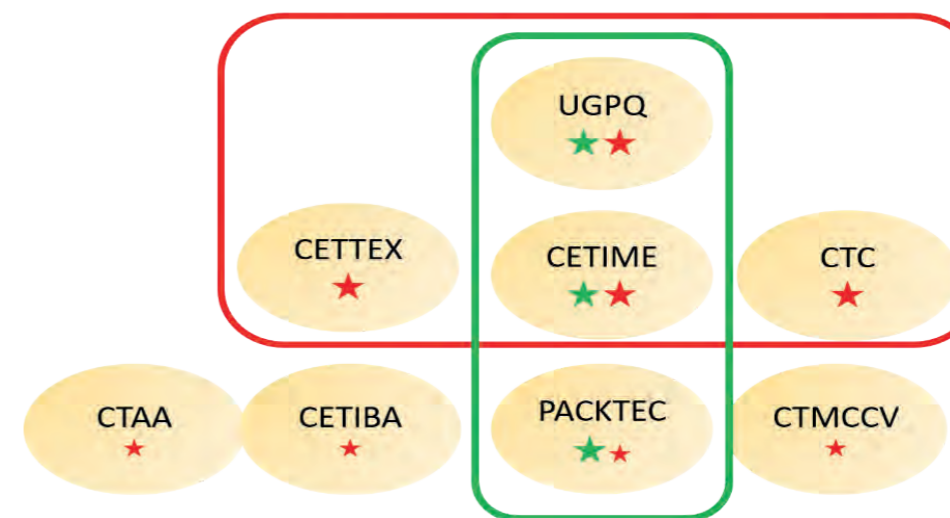


Le Projet JICA « Amélioration de la Qualité et de la Productivité »

L'Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA) collabore avec l'UGPQ et le Ministère de l'Industrie et des PME, dans le cadre du Projet d'amélioration de la qualité et de la productivité pour la promotion du Kaizen en Tunisie. La Phase I du projet avait pour but le transfert des démarches KAIZEN à l'UGPQ, au CETIME et au PACKTEC. La Phase II vise l'extension de la collaboration vers tous les centres techniques des autres secteurs industriels en gardant les partenaires principaux : UGPQ, CETIME, CETTEX, CTC..

Homologues principaux dans
■ le projet phase I
■ le projet phase II

Homologues formés
★ en projet phase I
★ en projet phase II





REPUBLIC
OF TUNISIA



PROGRAMME NATIONAL DE PROMOTION
DE LA QUALITE ET DE LA PRODUCTIVITE

ANNEXE 2

Brochure pour le Cours de Formation en Kaizen

Formation des formateurs

KAIZEN

Organisée par :

L'Unité de Gestion du programme national de Promotion de la Qualité et de la Productivité (UGPQP), Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Mines conjointement avec les centres techniques industriels

OBJECTIFS DE FORMATION

Cette formation vise à équiper les formateurs des capacités de mise en œuvre de méthodes KAIZEN pour l'amélioration de la productivité au sein de leurs organisations. Elle vise également à les former pour dispenser des services de conseil et de formation sur le KAIZEN.

La formation dure de six mois à 4 ans, selon les niveaux et sera certifiée par l'état tunisien. Le contenu est conçu de manière à être immédiatement mis en pratique par les apprenants. Chaque formation combine une formation en présentiel et des sessions de formation en entreprise.

QU'EST-CE QUE LE KAIZEN ?

Le Kaizen est un mot japonais signifiant « l'amélioration continue ». La méthode est issue des entreprises manufacturières japonaises.

Le KAIZEN est un système de gestion qui permet une amélioration continue et durable d'une opération organisationnelle.

Les activités Kaizen sont souvent mises en œuvre avec ce que l'on dispose à ce moment dans l'entreprise (les machines, la main d'œuvre etc.).

Peu coûteuses et applicables à tous les domaines, ces activités permettent non seulement d'améliorer la productivité et la qualité de produits, mais aussi induire une coopération proactive des employés ; ainsi changer la culture d'entreprise.



CONTENU DE LA FORMATION EN GEENERAL

Thèmes à enseigner au niveau 3 (Les thèmes du niveau 3 sont ceux du niveau 1 et du niveau 2 étudiés en tant que formateur)

Thèmes à apprendre au niveau 1 (Durée : 6 mois)	Thèmes additionnels à apprendre au niveau 2 (Durée : 18 mois)
<ul style="list-style-type: none">• Concept du Kaizen• Les 5S• Contrôle visuel• Muda Tori• Production juste-à-temps• Jidoka• Dandori• Taux de rendement global (TRG)• Maintenance autonome• 7 outils de QC• Cercle du QC• Introduction des TPS, TQM et TPM	<ul style="list-style-type: none">• Production pièce par pièce (One Piece Flow Production)• Système Kanban• Exercice de simulation de la production pièce par pièce et du Kanban• Poka-Yoke• Qualité d'assurance de TPS• Méthodes SMED• Contrôle du stock• Lean / 6 Sigma et le Kaizen• Évaluation de la performance Kaizen• Effets financiers du Kaizen

QC : Contrôle Qualité
TPS : Système de Production Toyota
TQM : Gestion de la Qualité Totale
TPM : Maintenance Productive Totale

MAITRES FORMATEURS (MT)

La formation est assurée conjointement par les centres techniques industriels et par le Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Mines.



(Maîtres Formateurs de la formation du niveau 1 en 2019/2020)

SYSTÈME DE CERTIFICATION

Les formations sont successives du niveau 1 au niveau 3. l'accomplissement de chaque étape est requis pour accéder au niveau supérieur .

Niveau 3



Maitre Formateur

KAIZEN Durée : 2 ans

- * Maîtriser les connaissances et les compétences pour mettre en œuvre un « projet Kaizen ».
- * Pouvoir fournir les services de formation en vue d'une certification et/ou de supervision en matière de KAIZEN.

Niveau 2

Formateur avancé

KAIZEN Durée :18 mois

- * Maîtriser les connaissances et les compétences pour mettre en œuvre un « projet KAIZEN ».
- * Pouvoir fournir des services de formation en matière de Kaizen de base et de KAIZEN avancé en vue d'une certification en matière de KAIZEN sous la supervision d'un maître formateur Kaizen certifié

Niveau 1

Formateur de base

KAIZEN Durée : 6 mois

- * Maîtriser les connaissances et les compétences pour mettre en œuvre un « projet Kaizen ». Ce niveau de compétence ne permet pas au "Formateur de base Kaizen" de fournir des services de formation en vue d'une certification en matière de KAIZEN

TEMOIGNAGES DE PARTICIPANTS

de la formation du niveau 1 en 2019/2020

Ce que cette formation m'a apporté de plus, c'est le changement de l'état d'esprit vers l'amélioration continue et l'acquisition d'une meilleure gestion visuelle dans les locaux de production.

*- M. Mohamed Ramzi MHAMDI
Responsable unité de tricotage
Tunicotex*

Par le biais de la formation KAIZEN, je vise l'atteinte de l'excellence opérationnelle et la pérennisation de l'esprit d'amélioration continue au sein de notre PM ELOM.

*- M. Chokri FITOURI
Directeur Général, PMELCOM*

Le programme KAIZEN est excellent. Ce que j'ai appris me reste comme expérience, mais le Kaizen va rester comme culture dans notre entreprise.

*- M. Ahmed BEN KHELIFA
Ingénieur Amélioration Continue,
C2E*

Q&R GENERALES

Q1. Qui est éligible pour postuler à cette formation ?

R: Celui ou celle qui dispose d'un niveau minimum d'expérience professionnelle (5 ans d'expérience dans des entreprises/organisations liées au secteur industriel) et de 2 ans d'études universitaires accomplis avec succès.

Les candidatures sont ouvertes à toutes les catégories de métiers, qui expriment un besoin de mise en œuvre du Kaizen, y compris les consultants, les formateurs et le personnel chargé d'améliorer la qualité et la productivité dans l'entreprise.

Q2. Y a-t-il des moyens de subvention pour cette formation ?

R: Le participant est encouragé par le mécanisme gouvernemental de soutien aux subventions tels que le crédit d'impôt ou les droits de tirage auprès du Centre National de la Formation Continue et de la Promotion Professionnelle (CNFCPP).

L'Unité de Gestion du programme national de Promotion de la Qualité et de la Productivité (UGPQP), Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Mines



Immeuble Narimane, rue Chatt Meriem-Bloc B-5ème étage,
Montplaisir, 1073, Tunis, Tunisie



(216) 71 95 17 07



kaizen.ugpq@tunisia.gov.tn



(216) 71 90 38 99



Visiter notre Facebook et YouTube : *Mouvement Kaizen Tunisie*

<https://www.facebook.com/Mouvement-Kaizen-Tunisie-109368544673526/>

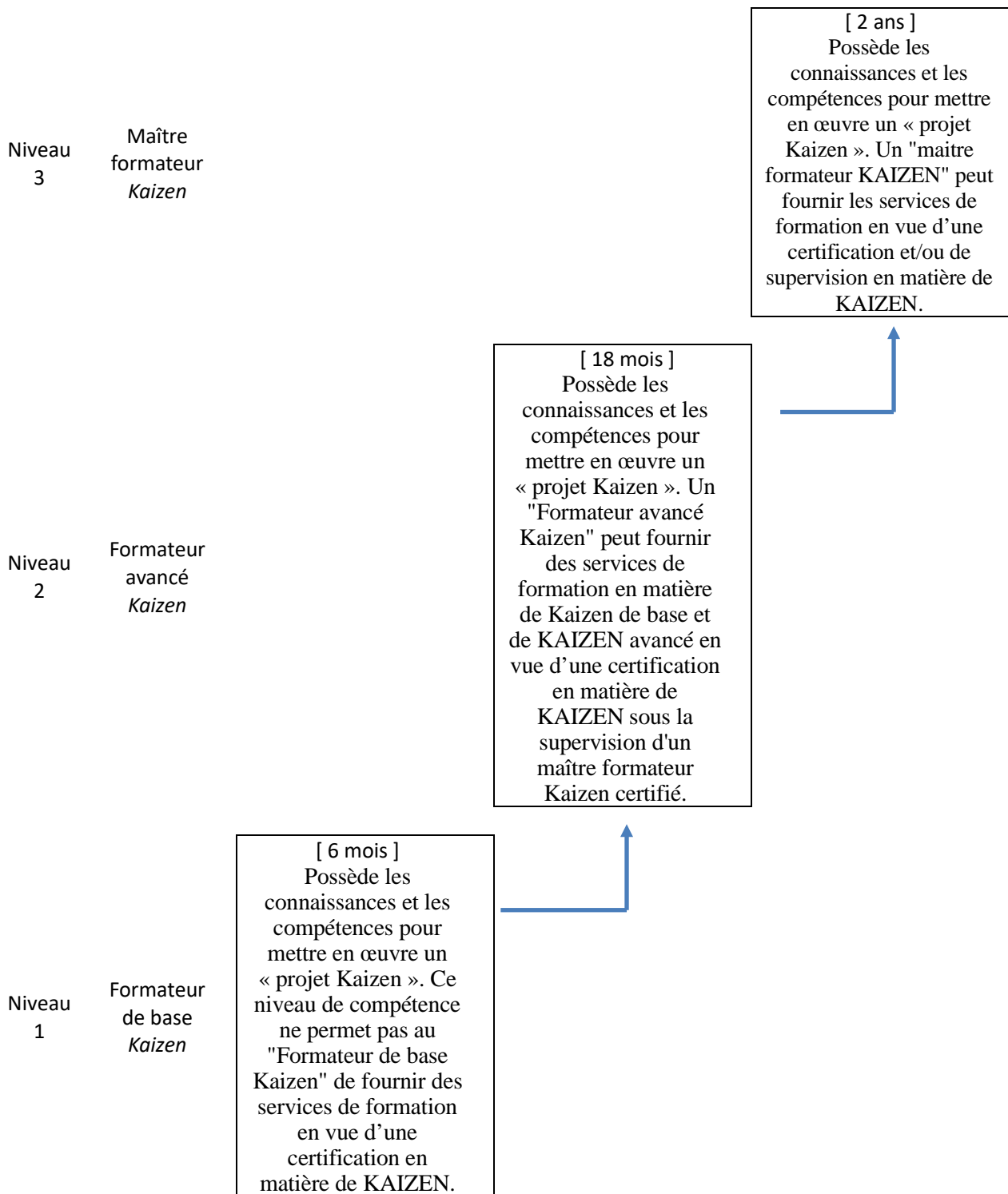


<https://m.youtube.com/channel/UCsfnUAWyu7IbQIMztmhYt1w/featured>

ANNEXE 3

Critères pour les Formateurs Kaizen

Système de certification pour la formation des formateurs en promotion de la productivité (*Kaizen*)



Evaluation des critères en TOT

Niveau de formation		Durée de la formation	Degré de Competence* (point)	Formation en classe		Formation dans des entreprises modèles					
				Taux de participation	Examen	Nombre d'entreprises modèles	Nombre de visite (A)	Taux de Participation à (A)	Rapport de visite	Fiche de cas (par personne)	Condition de Réussite
Niveau 1	Formateur de Base	6 mois	Pas moins de 2.5	Pas moins de 80%	Pas moins de 70%	Pas moins de 2	Pas moins de 5 fois	Pas moins de 80% dans chaque	100% (Soumission dans chaque entreprise modèle)	Pas moins de 2 dans chaque entreprise modèle	Pas moins de 2 entreprises modèles
Niveau 2	Formateur Avancé	6 mois + 12 mois	Pas moins de 3	Pas moins de 80%	Pas moins de 80%	Pas moins de 2 (1ère année) + 2 (2e année)	Pas moins de 5 fois (1ère année) + 10 fois (2e année)	entreprise modèle Pas moins de 80% dans chaque	100% (Soumission dans chaque entreprise modèle)	Pas moins de 2 dans chaque entreprise modèle	Pas moins de 3 entreprises modèles
Niveau 3	1ère formation de Maître formateur	6 mois	Pas moins de 3.5	Former le niveau 1		Pas moins de 2	Pas moins de 5 fois	Pas moins de 80% dans chaque	100%	Pas moins de 2 dans chaque entreprise modèle	Pas moins de 5 entreprises modèles
	2ème formation de Maître formateur	6 mois + 12 mois	Pas moins de 4			Former le niveau 2		Pas moins de 2 (1ère année) + 2 (2e année)	Pas moins de 5 fois (1ère année) + 10 fois (2e année)	Entreprise modèle Pas moins de 80% dans chaque	
								Former le niveau 2			

***Degré de compétence**

Degré de compétence calculé est la moyenne des 10 thèmes comme listés ci-après et qui sont notés de 1 à 5 points comme suit :

- 1 point : Pas assez de connaissances
- 2 points : Assez de connaissances, mais pas suffisamment d'expérience pour fournir des services de conseil
- 3 points : Capable de fournir des services de conseil, avec l'assistance de temps à autre, d'un expert ayant des compétences équivalent à celles d'un maître formateur
- 4 points : Capable de fournir des services de conseil indépendamment ainsi que d'assister les nouveaux stagiaires
- 5 points : Capable de fournir des services de conseil par lui / elle-même, et d'être modèle auprès des nouveaux stagiaires

10 thèmes

- 5S
- Gestion Visuelle
- Process Kaizen
- Dandori
- Maintenance
- Gestion de stock
- TPS, TPM, ou TQM
- Amélioration taux de non-conformité
- Outils de la gestion qualité
- Gestion de projet



APPEL A CANDIDATURE AU PRIX TUNISIEN KAIZEN 2021



Organisé par

**l'Unité du Gestion de Programme national de la Qualité et de la Productivité
(UGPQP)**

Documents à télécharger: <http://www.tunisieindustrie.nat.tn/fr/newsdoc.asp?nom=2021/qualite>

★ Qu'est-ce qu'un Prix Tunisien KAIZEN ?

Le Prix Tunisien KAIZEN est décerné par le Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Mines, à travers l'Unité de Gestion national de Promotion de la Qualité et de la Productivité (UGPQP). Ce prix a pour but de disséminer les bonnes pratiques de la méthode KAIZEN dans les entreprises tunisiennes.

★ Catégories des prix

Trois niveaux de prix pour chaque catégorie (Premier, Deuxième et Troisième Prix) seront attribués.

* Catégorie 1 :

Les entreprises dont le nombre d'effectifs est strictement supérieur à deux cent cinquante (250)

* Catégorie 2 :

Les entreprises dont le nombre d'effectifs est inférieur ou égal à deux cent cinquante (250)

■ PLANNING

Le planning peut se changer

Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
<p>△ Appel à la candidature</p> <p>△ Dépôt des dossiers</p> <p>△ Etudes des dossiers</p> <p>←————→</p> <p>Audit et Envoi de la liste des lauréats au comité national</p> <p>△ Confirmation des élus</p> <p>★ Cérémonie de la journée de la productivité</p>								

A Noter : L'entreprise lauréate du Premier prix pour chaque catégorie aura l'accès de postuler au Prix Kaizen Afrique (Africa Kaizen Award) ★

★ Qu'est-ce que le Prix Kaizen Afrique (Africa Kaizen Award) ?

Il s'agit de prix décernés par la JICA (Agence Japonaise de Coopération International) et l'AUDA-NEPAD (Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique est l'agence de développement de l'Union Africaine), à l'occasion de la Conférence Annuelle Kaizen Afrique (Africa Kaizen Annual Conférence). Cette conférence aura lieu chaque année, dans un pays différent en Afrique (La Tunisie a été un lieu hôte en 2019). En 2020, l'entreprise ELONETECH a gagné le prix Exceptionnel (Outstanding Award), et l'entreprise SOMEF décernée le prix Excellent en 2019..



Elonotech, reçoit le Grand prix « Outstanding award en 2020 »



Cérémonie de remise en 2019



L'entreprise SOMEF reçoit le prix Excellent en 2019

CONTACT

Unité de Gestion du Programme national de promotion de la Qualité et de la Productivité (UGPQP)

- 📍 Immeuble Narimane, rue Chatt Meriem-Bloc B-5ème étage, Montplaisir, 1073, Tunis Tunisie
- ☎ (216) 71 90 38 99 / (216) 71 95 17 07
- ✉ kaizen.ugpq@tunisia.gov.tn
- 📺 <https://www.youtube.com/channel/UCsfNUAWyu7IhQIMztmhYt1w/featured>

L'attestation de reconnaissance pour équipes tunisiennes Kaizen

1. Objectifs

L'attestation de reconnaissance pour équipes tunisiennes Kaizen sera décernée aux groupes de praticiens qui participe activement aux activités d'amélioration de la qualité et de la productivité basées sur le Kaizen, qui servent comme cas modèle à partager en Tunisie. Cette reconnaissance est considérée comme l'un des outils intégraux pour créer et soutenir le mouvement Kaizen en Tunisie.

Les principaux objectifs de cette attestation sont

- 1) démontrer les avantages du Kaizen et de le faire connaître au public ;
- 2) encourager tous les praticiens à diffuser et à améliorer les pratiques du Kaizen ; et
- 3) enregistrer chaque année les principales activités Kaizen en Tunisie.

2. Critères pour l'attestation

Cette attestation est délivrée à une unité organisationnelle d'une entreprise, d'une succursale ou d'une usine, qui répond aux critères suivants :

1) Existence d'une équipe Kaizen

Un groupe supérieur ou égal à 5 membres qui met en œuvre conjointement les activités du Kaizen au Gemba dans une entreprise ou un organisme public

2) Mise en œuvre de trois nouveaux cas au cours de l'année précédente

Activité de l'équipe Kaizen sur une valeur égale ou supérieure aux 3 nouveaux cas au cours de l'année précédente, avec des améliorations réelles en termes de productivité ou de qualité de chaque thème.

3) Soumission de documents

- Fiche d'inscription (deux formats : Word et PDF)
- 3 fiches de cas ou plus (format PDF)
- Donnée KPI (format Excel)*

* Données KPI devront être soumises lorsque le format sera prêt.

4) Recommandation

Recommandation d'un maître formateur Kaizen, d'un formateur avancé Kaizen, ou un formateur de qualification équivalente au formateur avancé Kaizen qui est pré-approuvé par le centre technique industriel en charge.

La même unité organisationnelle peut demander cette reconnaissance tant que les critères ci-dessus sont remplis pour l'encouragement de la durabilité des activités Kaizen.

3. Étapes pour examiner et autoriser l'attestation

Étape 1: Une équipe Kaizen soumet des documents à un maître formateur Kaizen, à un formateur avancé Kaizen, ou à un formateur de qualification équivalente au formateur avancé Kaizen qui est pré-approuvé par le centre technique industriel en charge.

Étape 2: Les formateurs qualifiés transmettent les documents au directeur général de l'UGPQP.

Étape 3: L'UGPQP dresse une liste des équipes Kaizen nominées.

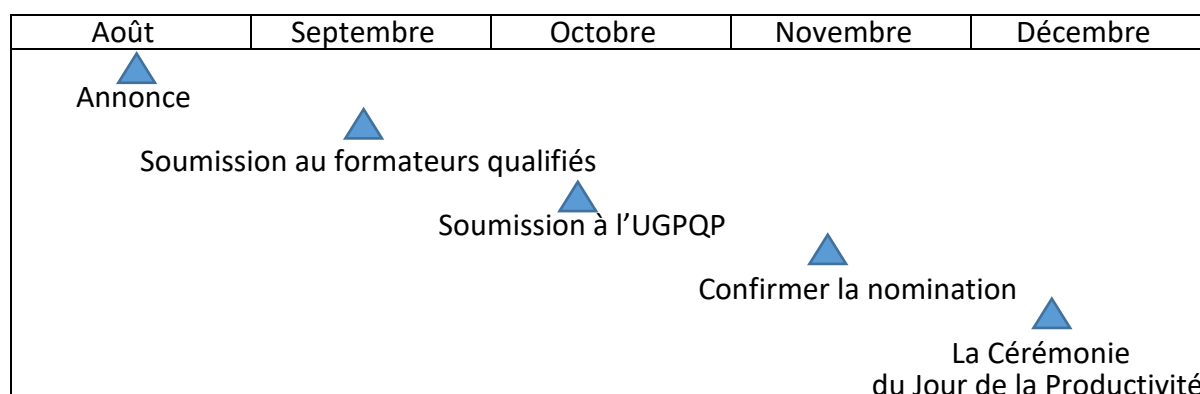
Étape 4: La liste des équipes Kaizen reconnues est communiquée aux directeurs généraux des centres techniques industriels et au Comité national de promotion de la productivité.

4. Cérémonie de remise de l'attestation

L'attestation sera présentée au moment de l'événement annuel de la «Journée de la Productivité», qui sera lancée en décembre 2021. Le Prix Tunisie Kaizen sera également remis lors de cet événement. L'attestation de reconnaissance sera signée par les directeurs généraux de l'UGPQP et le centre technique industriel responsable. Le nombre d'étoiles dans l'attestation indique le nombre d'attestations délivrées à l'organisation (par exemple, 1(une) étoile signifie la première récompense.)

5. Calendrier

- 1) Le MIME annonce le lancement de l'attestation de l'équipe tunisienne Kaizen en août 2022.
- 2) Une équipe Kaizen soumet ses documents aux formateurs qualifiés avant la fin du mois de septembre 2022.
- 3) Les formateurs qualifiés transmettent les documents de recommandation à l'UGPQP avant la fin du mois d'octobre 2022.
- 4) L'UGPQP fait circuler la liste des nominés aux directeurs généraux des centres techniques industriels début du mois de novembre 2022.



Fiche d'inscription : ci-jointe



ANNEXE 6

les voix des Présidents Directeurs Généraux *Kaizen fonctionne contre l'infection Covid19!*

CEVA

(Medicaments vétérinaires)

Kaizen a développé davantage la volonté des employés de coopérer dans l'entreprise dont les mesures et standards d'hygiène sont élevés.

SOMEF

(Interrupteurs électriques)

Les pratiques Kaizen (5S, distanciation, réduction d'inventaire, contrôle visuel etc) ont été pleinement pratiquées pour éviter au maximum les risques de contamination.

SINO VOG

(Vêtements de bébés)

Grâce à la mentalité Kaizen la réactivité des employés a été améliorée et la distanciation respectée.

Plasticap

(Tubes et capsules en plastic)

Kaizen a rendu les employés innovants : ils ont fabriqué des pièces de rechange adaptables quand les pièces d'origine n'étaient pas disponibles pendant la période du confinement.

Plasteel Tunisie

(Composants d'injection automobile)

L'esprit gagnant - gagnant de Kaizen a motivé les employés pour le maintien du volume de production malgré le confinement qui oblige à réduire le personnel de 30%.

COLDEQ

(Conteners de camions)

Kaizen nous a permis de nous organiser et de nous conformer à des instructions au quotidien. Cela nous a aidé à être prêts à affronter les situations difficiles.

Azurpack

(Sacs en plastic)

Kaizen a créé en nous la mentalité et les reflexes qui nous permettent d'anticiper les risques et de nous y préparer à l'avance.

Sotuver

(Bouteilles en verre)

Kaizen a cultivé l'esprit d'initiative chez les employés si bien qu'ils ont activement coopéré aux mesures anti COVID19.

C2E TN

(Faisceaux électriques)

Je suis certain que Kaizen joue un rôle dans la bonne gestion des situations difficiles. je formerais volontier mon encadrement en Kaizen pour convaincre mes employés.

Kaizen est une mesure managériale visant à éliminer les «gaspillages» sur le processus de travail dans le but d'apporter quotidiennement des améliorations. Les activités incluent la participation de tous les employés d'une organisation. Nous sommes très heureux d'apprendre que Kaizen a fonctionné efficacement contre l'infection Covid19. Les centres techniques industriels sont prêts à vous assister sur le Kaizen à travers des conseils et des formations.
M. Zouheir Makhloufi, Directeur Général, UGPQP



Nous avons bénéficié des activités **Kaizen** non seulement dans l'amélioration de la productivité, mais aussi dans le renforcement de la coopération proactive des employés pour créer une amélioration continue au quotidien. Avec la mentalité Kaizen, nous avons lutté contre l'infection Covid19 en équipe et nous avons cherché des moyens de surmonter les difficultés. Le Kaizen a augmenté la compétitivité fondamentale de l'entreprise.

M. Chokri Fitouri, Président Directeur Général,



Annexe 7 : Liste des Plans d'Actions pour l'Amélioration de la Productivité

Project de l'amélioration de la Qualité et de la Productivité en Tunisie (Phase II)

(1) Renforcement de l'Offre

Initiative	Démarche
1 Planification de la réalisation par les Centres Techniques Industriels	Les formations et les services de conseil sur le Kaizen sont spécifiés lors de la planification annuelle du contrat par objectifs, qui sera signé entre le MIPME, les DG, et un représentant privé des membres du conseil d'administration des centres techniques.
2 Exploitation Horizontale des activités de la FdF	Organisation d'une FdF nationale à deux niveaux certifiant chacun : - Un cours de formation de base sur le Kaizen (niveau 1) et qui dure 6 mois et - Un cours de formation avancée sur le Kaizen (niveau 2) qui dure 18 mois.
3 Certification des formateurs en Kaizen	Un arrêté est soumis pour la certification des formateurs en Kaizen à 3 niveaux: Formateur de base en Kaizen, Formateur avancé en Kaizen et Maître formateur en Kaizen.

(2) Renforcement de la demande

Initiative	Démarche
4 Prix Kaizen	- Le prix Kaizen est décerné à l'entreprise ayant excellé dans la performance des activités Kaizen. - L'Arrêté d'octroi du prix est émis.
5 Reconnaissance des Praticiens	Récompenser les groupes ayant excellé dans la mise en place des activités Kaizen afin de les encourager à réaliser plus d'activités Kaizen.
6 Dissémination	Une diffusion plus large auprès de bénéficiaires potentiels à travers des séminaires, YouTube et Facebook.
7 Sensibilisation (éducation)	Présenter un module de 12 jours au MESRS ciblant les professeurs d'université pour acquérir des compétences pratiques en Kaizen.
8 Implication des PDG des entreprises modèles	Les PDG ayant adopté la démarche Kaizen approfondissent leur compréhension du Kaizen et veillent à la dissémination des bonnes pratiques Kaizen dans l'entreprise et en dehors de l'entreprise via un réseau informel appelé « cercle du PDG ».
9 Correspondance (conseil)	Créer et maintenir la base de données des formateurs Kaizen afin que les formateurs Kaizen certifiés puissent être recherchés dans la base de données pour correspondre à la demande des clients..
10 Correspondance (Formation)	Les participants à la formation en Kaizen peuvent accéder aux subventions de formation après avoir sensibilisé le CNFCPP à l'importance des formations sur le Kaizen.
11 Dissémination Régionale	Des séminaires régionaux sont organisés pour diffusion, suivis d'une table ronde entre les principaux acteurs de la région, les maîtres formateurs et l'UGPQP.

(3) Suivi

Initiative	Démarche
12 Statistiques	Les résultats des activités de l'amélioration de la productivité sont publiés conjointement avec une organisation externe (ex. l'ITCEQ).

Annexe 8 : Amélioration de la Productivité dans le cadre de la Coopération Technique par la JICA

(1) Plan directeur pour l'amélioration de la qualité et de la productivité en Tunisie (2006-2008)

No	Thème Kaizen	Nombre des entreprises	Méthode Kaizen utilisée	Évaluation des résultats		
				A	B	C
1	Lay-out	9	Analyse Produit/Quantité	7	1	1
2	Équilibrage de la ligne	7	Analyse de l'équilibre de la ligne	6	1	
3	Réduction du temps de montage	3	SMED	2	1	
4	5S	6	5S, Contrôle Visuel		5	1
5	Cercle de contrôle qualité QC	2	7 outils de QC		1	1
6	Procédure de traitement	1	7 outils de QC			1
7	Procédure d'Injection	1	7 outils de QC	1		
8	Procédure de décompactage	1	7 outils de QC		1	

14 entreprises du secteur électrique et électronique et 13 du secteur de l'agroalimentaire.
Légende de l'évaluation des résultats :

A: Des résultats quantitatifs validés.

B: La réalisation de l'objectif quantitatif est estimée fini dans le court-terme.

C: Seules les améliorations apportées sur le processus de travail (sans résultats quantitatifs).

(2) Project de l'amélioration de la qualité et de la productivité Phase I (2011-2013)

Unité: Nombre des entreprises (taux d'amélioration de la productivité)

Secteur \ Année	Électrique et électronique	Mécanique	Emballage	Total
1 ^{ère} année	4 (84%)	5 (54%)	4 (-)	13 (69%)
2 ^{ème} année	7 (119%)	6 (56%)	6 (126%)	19 (100%)
3 ^{ème} année	7 (161%)	6 (53%)	5 (70%)	18 (94%)
Total	18 (121%)	17 (54%)	15 (98%)	50 (87%)

Le taux d'amélioration de la productivité est calculé à partir de la moyenne des thèmes sélectionnés dans chaque entreprise: 5S, réduction de l'espace, efficacité de la ligne de production, la méthode SMED (Single-Minute Exchange of Die), etc.

(3) Project de l'amélioration de la qualité et de la productivité Phase II (2016-2019)

Unité: Nombre des entreprises (taux d'amélioration de la productivité en ligne)

Année \ secteur	Électrique et électronique	Mécanique	Textile	Chimique	Total
2016	4 (66%)	2 (19%)	6 (33%)	6 (20%)	18 (42%)
2017	3 (71%)	3 (39%)	6 (65%)	6 (43%)	18 (55%)
2018	3 (27%)	2 (122%)	8 (pas de rapport)	5 (42%)	18 (58%)
2019	3 (63%)	4 (90%)	7 (25%)	7 (58%)	21 (59%)

* Différents KPI sont rapportés en fonction des thèmes Kaizen.

() montre le ratio d'amélioration de la productivité d'une ligne des entreprises déclarées.

La productivité de la ligne est calculée par volume de production (nombre d'unités) par heure et par personne.

Cas modèles de la mise en œuvre des activités Kaizen

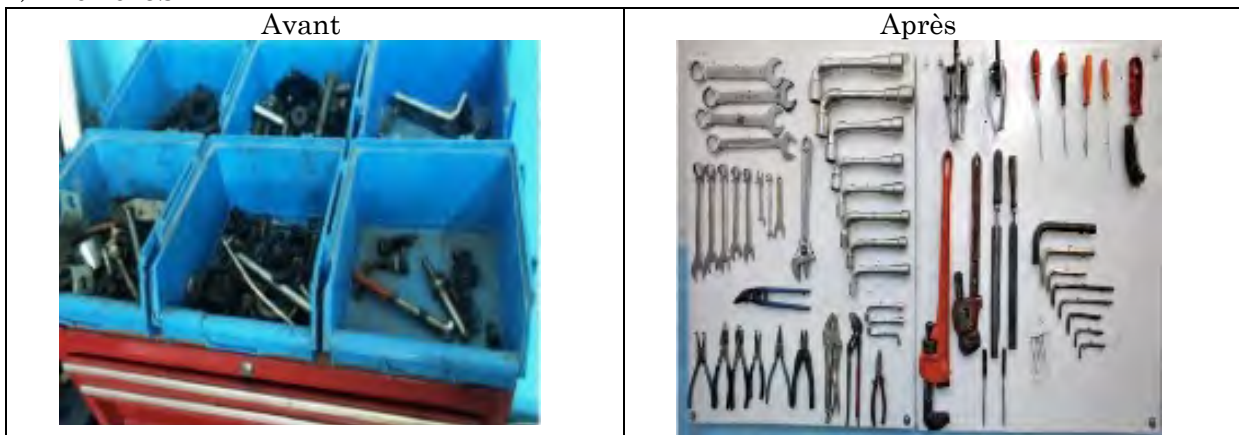
1) Thème: 5S





Résultats:

- Accès facile aux équipements
- Exploitation de l'espace améliorée
- Gain de surface : de 8.8 m² avant à 18.2 m² après (+ 107%)

2) Thème: 5S



3) Thème: *Kaizen* appliqué à une ligne de production

Avant	Après
	
<ul style="list-style-type: none">• Aucune procédure de travail standardisée• Les pièces sont dispersées sur la table.• Une grande distance pour atteindre les pièces	<ul style="list-style-type: none">• Procédure de travail standardisée• Utilisation des boîtes et avancement du flux opérationnel• Travail collaboratif entre 3 personnes

Résultats :

- Amélioration de la productivité de 15%
- Réduction du taux des pièces défectueuses de 8%
- Gain d'espace libre de 38%

4) Thème: *Jidoka*

Avant	Après
	

Liste des entreprises modèles de la phase 2 (2016-2021)

No	Nom de l'entreprise	Centres techniques	Produits	Nombre d'employés	Année d'établissement
1	CIPI Actia	CETIME	fabrications des cartes électroniques	746	1976
2	COFICAB	CETIME	Conception et production des câbles automobiles	450	1992
3	CONTACT SARL	CETIME	injection et assemblage des pièces techniques et automobiles	285	1998
4	ELEONETECH	CETIME	Electric Board	417	2000
5	La Pratique Electronique	CETIME	Signalisation lumineuse et sonore, protection périmétrique	91	2001
6	MAKALADA Industrie	CETIME	Torons et fils en acier	161	2010
7	MAKLADA SA	CETIME	Torons et fils en acier	150	1984
8	MEDLIGHT	CETIME	Equipement d'eclairage	78	2006
9	Silvatrim Tunisia	CETIME	Automobile parts	242	2003
10	Sofima Filters	CETIME	Filter	551	1977
11	TOM (L'appétissante)	CETIME	Production de biscuits	600	1949
12	TPR	CETIME	Aluminum Frame	293	1977
13	TTF	CETIME	Transmission	108	1987
14	Tunisie transformateurs	CETIME	Transformateurs MT/BT	108	1987
15	UPERGY	CETIME	piles, batteries, solaires,	45	
16	Vignal Artru	CETIME	Precisions for aviation and automobiles	30	2006
17	Yassine Sarl	CETIME	Plastique - Manufacturing by injection	300	
18	AMTT	CETIME/E	Cables for vehicles	160	2002
19	ASTEEL FLASH	CETIME/E	Assembly of the plastic parts	820	2010
20	COELEC	CETIME/E	Cables and wires for vehicles	80	2004
21	IBL	CETIME/E	Substrates for vehicles	450	1994
22	PM ELCOM	CETIME/E	Connector pins for the inside of electronic devices	556	2006
23	SACELEC	CETIME/E	Surface control sheets for electronic devices	101	1990
24	SACEMA	CETIME/E	switch	233	2000
25	SILVER	CETIME/E	Interrepteurs	80	2010

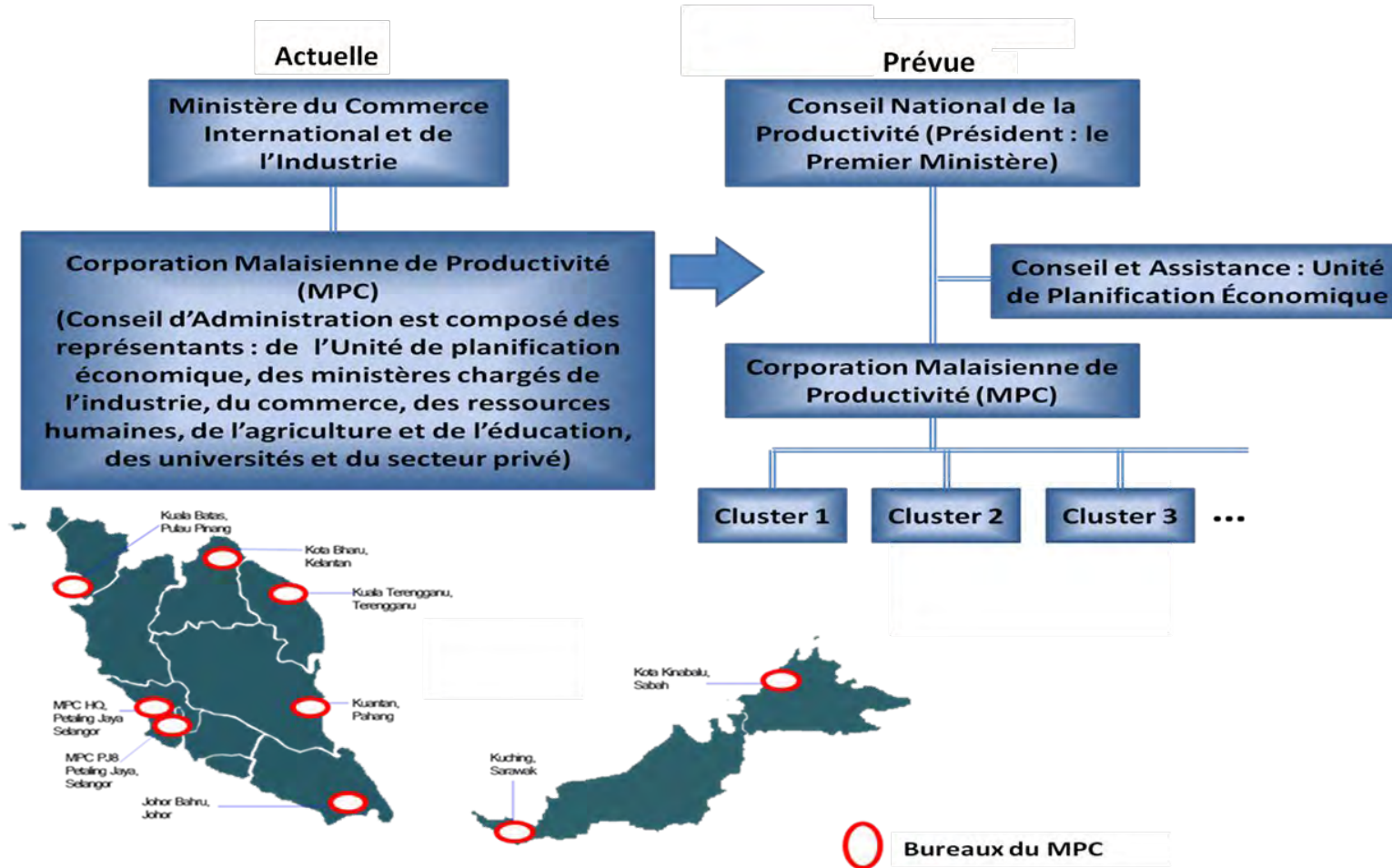
No	Nom de l'entreprise	Centres techniques	Produits	Nombre d'employés	Année d'établissement
			(electric parts)		
26	SOMEF	CETIME/E	electrical switches, circuit breakers for homes	260	1988
27	AFC	CETIME/M	Industrial fans	50	2010
28	Arco Sonia	CETIME/M	Valv	162	2006
29	COLDEQ	CETIME/M	Sealed boxes for trucks	50	1993
30	DECO SA	CETIME/M	Injection, décoration et assemblage des produits plastique	185	2005
31	SICAME	CETIME/M	cistern trucks	200	1970
32	SOFEMED	CETIME/M	Medical Inplant	61	1995
33	TUNITEK	CETIME/M	Air cylinders,	50	2009
34	ASK	CETIMECETIME	vehicle cables	186	2007
35	ALTUTEX Company	CETTEX	Jupes, Pantalons	66	
36	ALTUTEX INTERNATIONAL	CETTEX	Jupes, Pantalons, Vêtement en jeans	200	
37	ALVA Tunisia	CETTEX	Airbags	525	2006
38	AVERA	CETTEX	Clothes for the nurse	142	2006
39	CB TEX	CETTEX	Men's and Women's jeans	80	2005
40	CITT	CETTEX	Men's underclothes	128	1957
41	COATS	CETTEX	Industrial sewing thread	105	2006
42	Confexport	CETTEX	Women's shirts	97	1991
43	CTCA	CETTEX	Seat covers and headrests for automobiles	350	2000
44	FIGI	CETTEX	Fabrication des tiges de chaussures de moyenne gamme	130	
45	FINO	CETTEX	prêt à porter pour femme	85	1990
46	FRACAMA	CETTEX	Headrest covers and gear covers	79	2012
47	ITC	CETTEX	Workers Clothes	218	2010
48	Jolie Maille	CETTEX	Knitted wear	80	1990
49	KSARTEX	CETTEX	Dressy shirts for women	283	2004
50	LISA Confection	CETTEX	Confection de tout type de vêtement	30	2003
51	MFC	CETTEX	Women's clothes	180	1998
52	MINERVA CONFECTION	CETTEX	High quality shirts	134	2014
53	NEW ACOBEN	CETTEX	Clothes for men	248	2009
54	OLINDA	CETTEX	Sports wear	340	2008
55	POLYTEX	CETTEX	Camping tents for vehicles	229	2007
56	PROMOTEX	CETTEX	Clothes against the fire	45	2011
57	RAYEN MODE	CETTEX	Sports wear	53	

No	Nom de l'entreprise	Centres techniques	Produits	Nombre d'employés	Année d'établissement
58	SAMCO	CETTEX	la sellerie, de la maroquinerie, de la bagagerie, de l'automobile et des articles de sécurité	180	
59	SICOVETT	CETTEX	Jeans	250	1988
60	SINO VOG	CETTEX	Baby clothes	70	2005
61	SOCO PRINCES	CETTEX	Jeans	100	1989
62	SOMECO	CETTEX	Men's and women's shirts - Swimwear	155	1974
63	SONESSE	CETTEX	Slacks for Women's and men's	264	1989
64	TE INTER	CETTEX	Sports Clothes	98	2008
65	TEXKO	CETTEX	Jeans	225	1997
66	TF PROD	CETTEX	Clothes for women	174	1997
67	Tunicotex	CETTEX	articles en mailles : pullovers, cardigans, robes, bonnets etc	1082	1993
68	VTL2	CETTEX	Fabrication vêtements de travail	450	
69	VTL-6	CETTEX	Trousers - Denim clothing - Treatments on made-up articles (Dyeing, washing and screen printing) - Other knitted articles	450	2006
70	WTS (PROMOTEX)	CETTEX	Men's jackets	310	2012
71	YAHIA CONFECTION	CETTEX	Jeans	86	2010
72	YOMA	CETTEX	Working clothes	55	2008
73	ADWYA	CTC	Medicine	516	1984
74	ASUTUPLAST	CTC	Plastic parts	60	2007
75	AZURPACK	CTC	Packaging materials (plastic bags)	25	2003
76	C2E TN	CTC	Industrial wire harness	367	2002
77	CEVA	CTC	Medicine for the animals	51	1999
78	Ennadhafa Judy	CTC	Liquid detergent, bleach for household use	392	1972
79	Inoplast	CTC	PVC, PE tubes	219	1972
81	Look Design System	CTC	Automobile parts	161	2001
82	MAREALB	CTC	Salts	111	1949
83	METALLOPLASTIC	CTC	Plastic containers, caps	50	1973
84	OFFICE PLAST	CTC	Office folders	305	2006
85	PLASTEEL TUNISIE	CTC	Electric components for automobiles	198	2004
86	PLASTICAP	CTC	Plastic containers, caps	70	1989

No	Nom de l'entreprise	Centres techniques	Produits	Nombre d'employés	Année d'établissement
87	POLYFLEX	CTC	Spring mattress	55	2017
88	POLYMERES S. A.	CTC	Polymers	42	2006
89	SAIPH	CTC	Medicine	517	1992
90	Société d'équipements (SE)	CTC	Metal Instruments for the factory use	130	2004
91	SELECT FRUIT	CTC	fruits	80	2011
92	Société Hygiène Industrielle	CTC	Soap and cosmetics for hotels	35	1984
93	SORIAC	CTC	liquid soaps	31	2007
94	SOTUVER	CTC	Glasses	300	1963
95	TUNISIE TECHNIQUE INTERNATIONALE	CTC	Low-voltage disconnectors and relays	70	1982
96	EL MAADEN	CTMCCV	Alumni tube	101	1968
97	IDEAL SANITAIRE	CTMCCV	Sanitary pottery	260	1995
98	STGI-MARINE	CTMCCV	Catamarans	75	2004
99	TECHAM SARL	CTMCCV	Assemblage des composants électroniques et électromécanique	109	2010
100	Variétés Industrielles	PACKTEC	Food Packaging	237	
101	ABDENNADHER DESIGN (AB Design)	CETIBA	Mobilier d'entreprise (Tables des bureaux, Sièges, élément de rangements etc)	50	2004
102	Intérieurs (Atelier du meuble intérieur)	CETIBA	Mobilier d'entreprise (Tables des bureaux, Sièges, élément de rangements etc)	190	1984
103	MEUBLATEX	CETIBA	Wooden furniture and construction material	223	1972
104	STIBOIS	CETIBA	Assembly office furniture	108	1988
105	STRAMIFILEX	CETIBA	Bois transformés	300	1972
106	TECHNOPANELS	CETIBA	Wooden kitchen panels	46	2009
107	Délice (CLC)	CTAA	Produit laitier	700	1997
108	Délice (SBC)	CTAA	Produit laitier	254	2002
109	MOULIN d'OR	CTAA	Confectionary	240	1987
110	VITALAIT	CTAA	Produit laitier	826	1998

Annexe 9 : Cadre Institutionnel pour l'AQP en Malaisie et Singapour

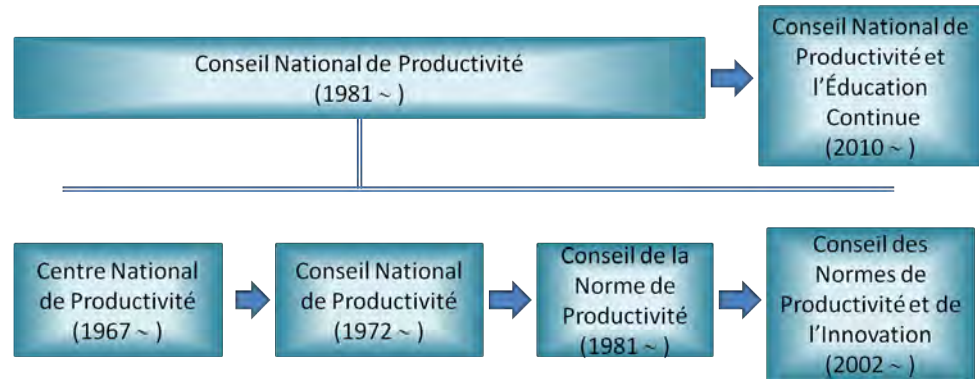
(1) Structure Organisationnelle en Malaisie



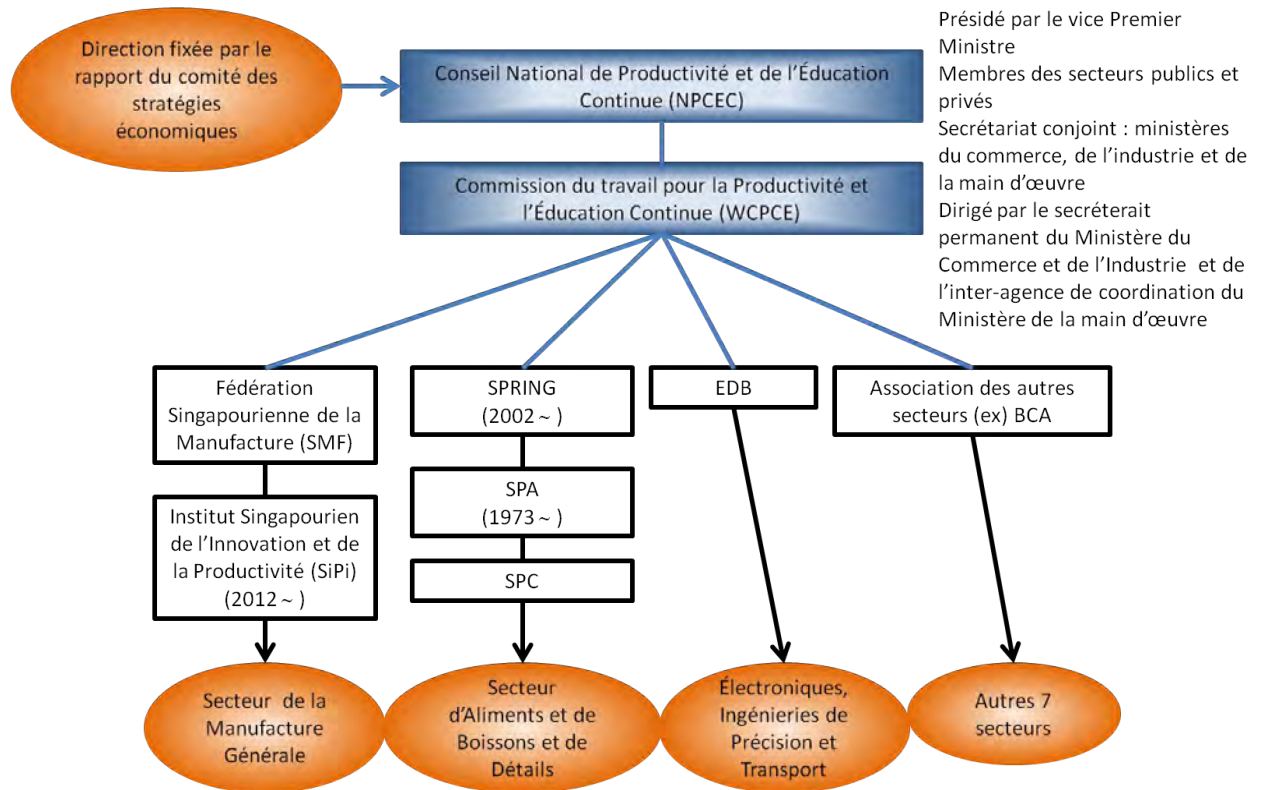
Budget en 2016: 48 Millions de Ringgit malaisien (11,5 Millions de dollars) (65% budget gouvernemental, 35% propres recettes)
 Personnel : 343 personnes

(2) Structure Organisationnelle à Singapour

Évolution



Actuelle



Activités des Clusters
2010 ~

Memorandum of the Meeting

Venue: Beveledere Hotel

Date: December 11, 2017 15:00-17:20

Subject: Discussion on Establishing the System for the Dissemination of KAIZEN Techniques in Tunisia through Two Layers: 1) Establishing a New Organization and 2) Utilizing Existing System

Present: Ministry of Industry and SMEs- DGIIT and UGPQ staffers, Directors and Deputy Directors of Technical Centers, UTICA, CONECT, Japanese Expert, interpreters (See Attendance List attached)

Attachment: 1) 10 points of utilizing the existing system, 2) Three Ideas for New Organizations, 3) Attendance List

Mr. Zouhaier Makhloufi, head of UGPQ opened the meeting and welcomed the participants. He said the meeting had been set-up to discuss the sustainability of the Q/PI activities, specifically, dissemination, skills creation, technical assistance to assure certification of these skills, and data collection work.

Mr. Go Ohga covered what the project has accomplished so far, and then turned to the project's sustainability saying that there are two possible layers for enhancing the sustainability: 1) to create a new organization (1st layer), especially if KAIZEN is to be disseminated to Tunisia's service sector and 2) to work with and within the existing system in Tunisia (2nd layer). He said there is a concept paper, which calls for setting up a steering committee to discuss about a new productivity organization for the 1st layer. Then outline of ten (10) points for utilizing the existing system for the 2nd layer. Please see the attached documents for the 10 points for utilizing the existing system.

Mr. Ohga stated that we firstly had the meetings with Mr. Klai, Mr. Boujdai and Ms. Gharbi and agreed to have this meeting to get the questions, opinions, and ideas through discussion of the project practitioners from TCs.

Mr. Makhloufi stated that UGPQ can take care of Points except from 3) to 10) in the attached list of 10 points, therefore, the points 3) to 10) need a "Mr. KAIZEN" or a "dedicated coordinator" to carry them out. Otherwise, sustainability of this work will be hard to obtain.

Mr. Ohga agreed by saying that UGPQ is currently the Project Coordinator, and perhaps the GoT will give the UGPQ an expanded role going forward. UGPQ can collaborate with the ACTIT's for Productivity and Quality Committee until a new Q/PI Center may be established.

Ms. Gharbi from CONECT said that with JICA and UGPQ's cooperation, a project pilot committee can be started to try to achieve "ten points" suggested by the JICA team. The project pilot committee should meet more than twice a year.

Mr. Boujdai from UTICA called for the TC Directors' viewpoints on their experiences with the KAIZEN training so far to allow everyone to "see the way forward". We need to think about how we can disseminate the activities to other sectors, service sectors, for example.

Mr. Chedli Brahim from CETIME said that KAIZEN trainers need to be certified rapidly because some private companies are already certifying trainers. Actually, CETIME has been working with KAIZEN techniques since the 1990's.

Mr. Gaida-Mahjoub from PACKTEC stated that several TCs now have the capacity to offer KAIZEN training to the companies in their sectors. He said that we must think how this process will be “formalized” and sustained in the future.

Mr. Hamadi Riahi from CTC said that CTC has mastered the basics of KAIZEN Training and wants to become a provider of this kind of training like the other training courses, which it offers to its client companies for payment. He was worried that the TC's role as the KAIZEN training provider may be taken over by the private sector if we do not speed up. He said that the use of KAIZEN principles should be spread horizontally throughout Tunisian society since Kaizen is useful in all country's activities. They need to be introduced into the educational system, and eventually a new KAIZEN Training Institute can disseminate these interesting principles to all the sectors in Tunisia.

Mr. Samir Haouet from CETTEX said that it is the responsibility of TCs and people who believe in the efficiency and importance of KAIZEN principles to install them in the country and to carry them out and sustain their use. He added that the ACTIT is ready to cooperate and play the role of conducting this dissemination provided that the Association will be supported by UTICA and CONECT. In addition, he mentioned that ACTIT has a financial problem at this moment and asked Mr. Klai to take this into consideration.

Mr. Ridha Klai from the Ministry of Industry and SMEs arrived at the meeting and **Ms. Ourida Chalouati** from UGPQ briefed him on the meeting's progress.

Mr. Klai thanked **Mr. Ohga** and all the participants for attending the meeting to share their ideas. He said it is not important to create or not to create a new organization today or right away. His Ministry is present to assist, by taking step by steps and by incorporating the gains from other projects such as PMN, PCAM, and others. Mr. Klai also replied to the comments of Mr. Samir that the Ministry is ready to include some budget for ACTIT in the 2018 budget.

Mr. Ohga placed three options for a national organization for Q/PI on the table (Please see the attachment): 1) A Competitiveness and Innovation Authority with Council and dedicated fund, which in his opinion is a large and ambitious target and rather difficult to reach in a short time 2) A Productivity Instance/Agency/Institute, which is more realistic and perhaps possible to reach, and 3) a Productivity Association, which may become a light and fragile organization. He outlined the partners and players associated with all these potential organizations. Then he asked the participants for their thoughts.

Mr. Amor Bouzouada from CETIBA preferred the second option. He said there is already the Productivity and Quality Committee in the ACTIT that can convince operators and business owners across Tunisia's sectors to become users and consumers of KAIZEN training.

Mr. Riahi recalled the introduction of quality management techniques in Tunisian universities in the 1990's. He said the GoT has expropriated this idea as its own. He believed that KAIZEN training and use in Tunisia is still in a fragile state and needs to be officialized to become stable.

Mr. Ohga agreed with **Mr. Bouzouada** that existing structures can be used to set-up a new organization and that KAIZEN will only be really effective if it is spread to all Tunisia's working sectors.

Mr. Boujdai said that UGPQ within the Ministry must play its role whereas to have a new organization outside the Ministry is possible. Having a pilot committee is a good idea, but who will finance it?

Ms Gharbi agreed and wanted a structure dedicated to productivity that covers all sectors horizontally and includes the service sector not just the industrial sector. The management of the structure should be dedicated to its success and linked to the TCs.

Mr. Klai agreed with **Ms Gharbi** and asked how a new system can be created “step by step”. Finally, towards the end of the meeting he proposed two solutions: one is to work on strengthening the existing ACTIT to implement the KAIZEN Training Principles as well as other training methodologies across Tunisia’s industrial sector; and the other is to reinforce UGPQ to strengthen its dissemination work with the technical centers, including the use of KAIZEN Principles and training curricula. Eventually if both one and two become successful, these efforts to strengthen each organization can be merged into creation of a new, third organization to disseminate Q/PI activities throughout Tunisia, even in the regional level.

He pointed to the fact that the bad economical situation in Tunisia requests us to focus, first on the industrial sector's productivity as 20% of our export comes from this sector. He added that we must admit that the industrial sector has already reached a high level of human resources ready to continue the dissemination of these tools of improvement, it will be wiser to capitalize this acquisition, enhance it, then once institutionalized use it to enlarge it to all sectors.

For this matter, he suggests that two measures should be taken into considerations:

1/ Discuss whether to bring the UGPQ to a General Direction level in the Ministry to enable it to cluster all operations related to Q/PI.

2/ Strengthening the ACTIT as it started recently to be more active and more creative, reinforce its council by joining other stakeholders who discuss about the strategic vision and programs including the certifications and awards, the follow up and evaluation of all the operations related to the dissemination and the sustainability of the means of productivity and innovation improvement.

Observing the successes, the ACTIT's Council may consider about the creation of a new center in the future. He also requested final collaboration from UTICA and CONECT to support enhancing ACTIT.

Mr. Ohga and **Mr. Klai** thanked the participants for their presence. It was agreed that UGPQ will coordinate “continued meetings” of these ideas and report the progress to the JICA Team in April 2018.

(END)

(Abbreviations)

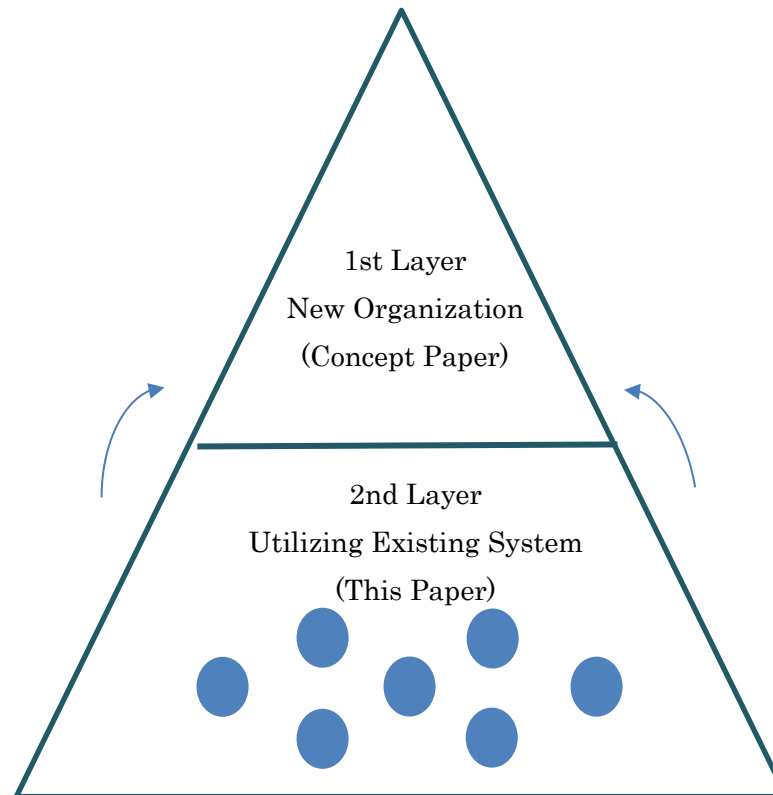
Got=Government of Tunisia

Q/PI=Quality and Productivity Improvement

ACTIT=Association of Technical Centers

TCs=Technical Centers

Sustainability Enhancement (2nd Layer: Utilizing Existing System): for Brainstorming



(1) Supply Side

Initiative	Methodology	Point of Consideration	
1 Implementation Planning by Technical Centers	Kaizen related trainings and consultancy are specified in annual planning in the Objective Based Contract of the Technical Centers.	[Strength]	Activities are carried out based on the prior planning.
		[Weakness]	Involves whole reform process of the technical centers
2 Horizontal deployment of ToT activities	Association of Technical Centers agree upon and plan the ToT activities across the technical centers.	[Strength]	Most applicable place to decide on the horizontal collaboration
		[Weakness]	Decision is based on the judgement of the Directors
3 Certification of Kaizen trainers	<p>A decree is issued for certification to Kaizen trainers.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Committee decides certification criteria - Appoints agency for accreditation - Decides fee for receiving certificates 	[Strength]	Guideline of Certification of Kaizen experts can be provided by JICA (training period is minimum 6 months)

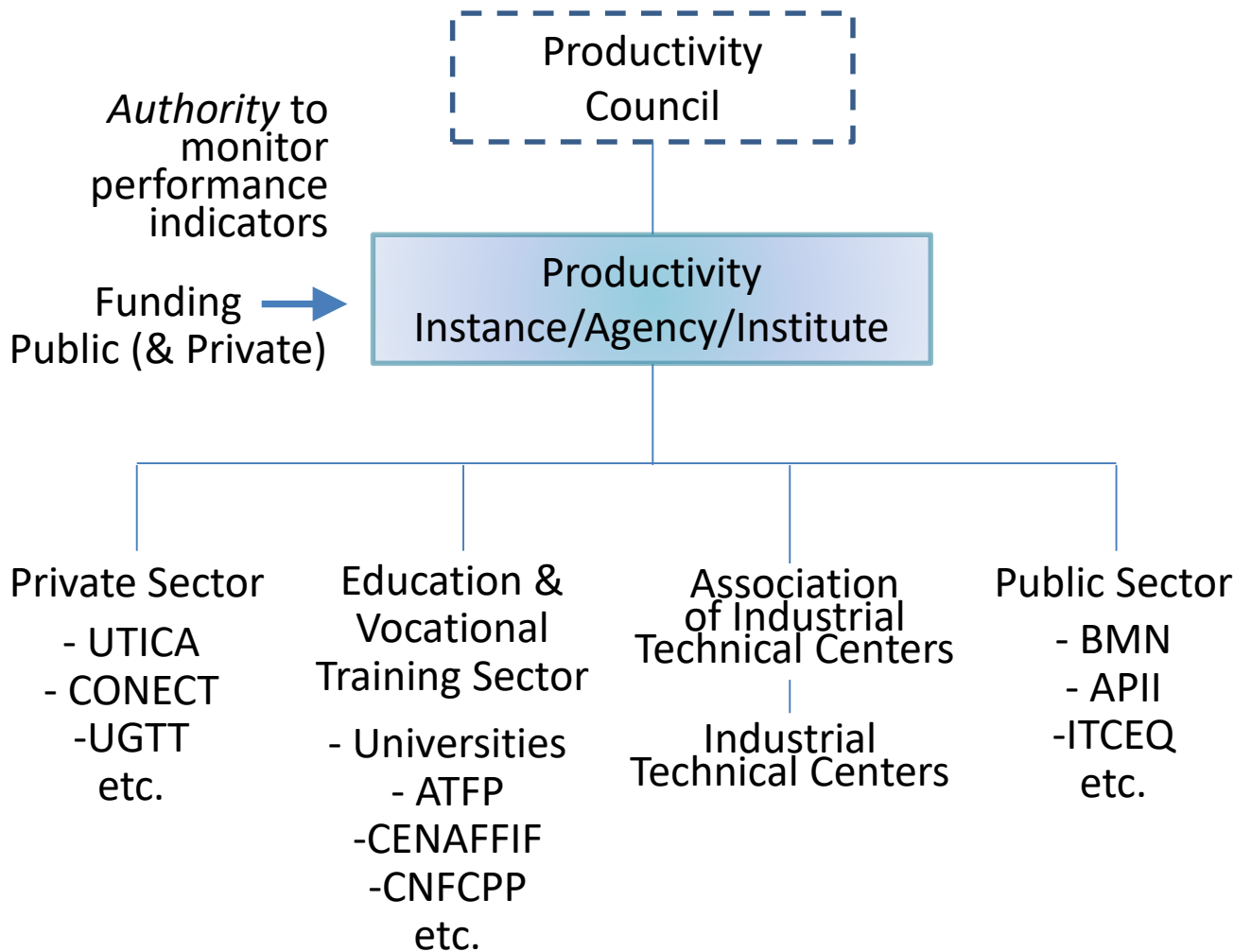
(2) Demand Side

Initiative	Methodology	Point of Consideration	
4 Kaizen Award	<p>Option 1: Merge with the National Quality Award</p> <p>Option 2: Separate Award</p>	[Strength]	Fund availability
		[Weakness]	Less emphasis
		[Strength]	Mainstreaming Kaizen
		[Weakness]	Fund availability

Initiative	Methodology	Point of Consideration
5 Dissemination	Sensitization on Kaizen is made during the seminars organized by UTICA, CONECT, and UGTT.	[Strength] Wider participation of the beneficiaries utilizing the network of UTICA, CONECT, or UGTT
6 Awareness Raising (education)	Universities provide theory and trainings on Kaizen to the students. - University lecturers acquire practical skills of Kaizen from the Kaizen trainers.	[Strength] University lectures know the theory. The project will provide 20 lecturers with 2-week training in simulation workstations in CETIME. [Weakness] Number of Kaizen trainers have to be increased to absorb the demand from the universities.
7 Sustainability enhancement	CEOs practicing Kaizen form a group among non-competing firms and periodically learn each other.	[Strength] Ideas for further Kaizen improvement activities are raised through discussion. [Weakness] Coordination across technical centers is necessary.
8 Matching (consultancy)	Kaizen consultants (master trainers and trainers) can be searched through the database (e.g. BMN, APII).	[Strength] Database is created. [Weakness] Database needs to be regularly updated.
9 Matching (training)	Basic of Kaizen training is sensitized to the advisors of CNFCPP, and schedule is provided to CNFCPP.	[Strength] System and collaboration between CNFCPP and technical centers exist. [Weakness] Ensure mechanism to provide training schedule and keep sensitization to CNFCPP

(3) Monitoring

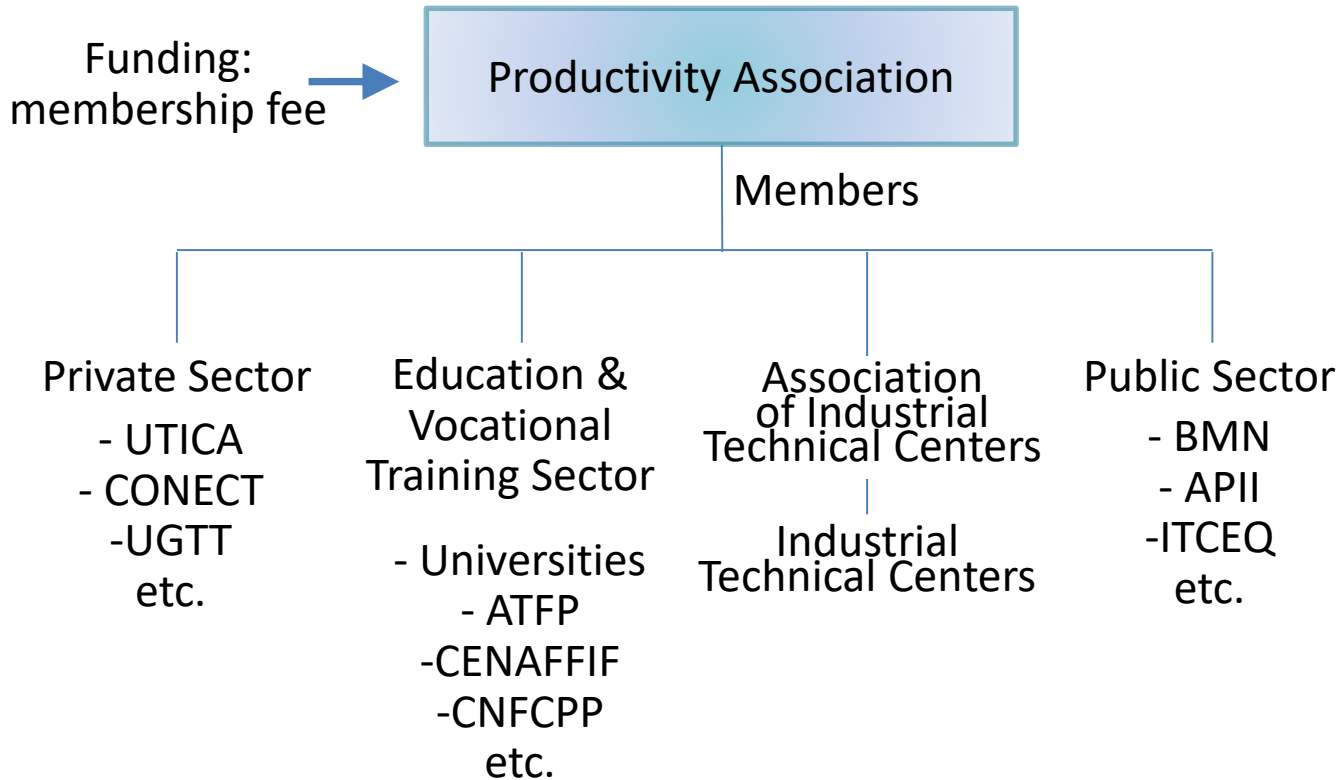
Initiative	Methodology	Point of Consideration
10 Statistics	Results of the productivity Improvement activities are shared with ITCEQ	[Strength] ITCEQ monitors and reports productivity trends of Tunisia. [Weakness] Only direct impact on model lines can be used unless an experimental design is adopted for comparison.



Mission:
Enhance adoption of productivity improvement activities throughout Tunisia

Strategy:

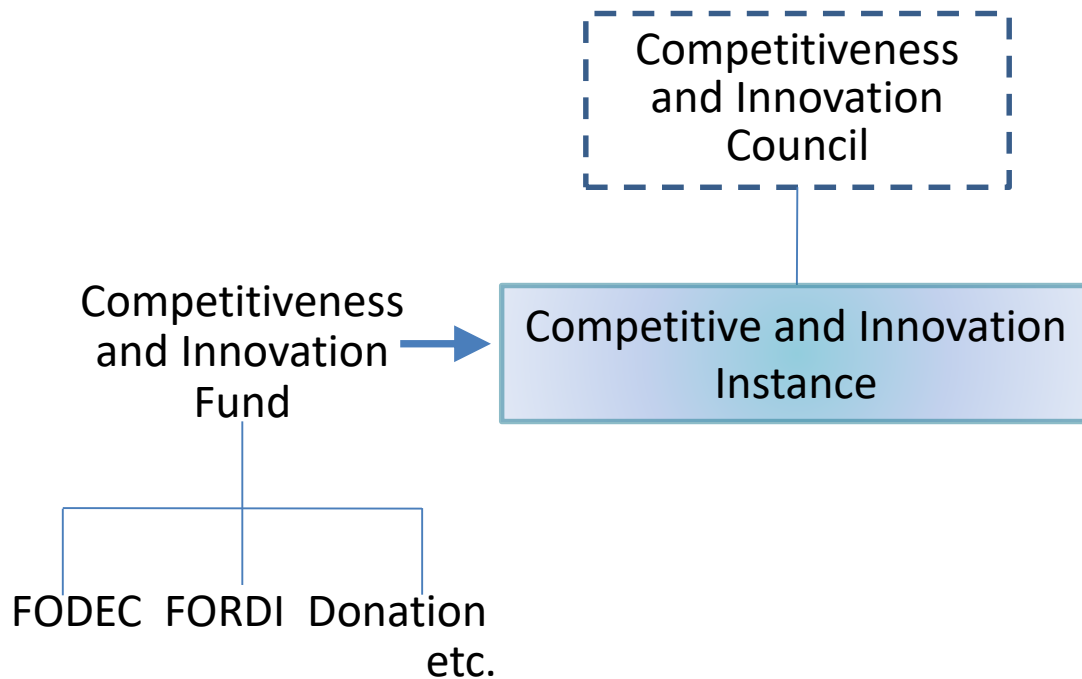
- create policy and strategies
- develop guideline
- review criteria and accredit certificates
- database management
- award
- dissemination
- monitor productivity activity adoption level and reflect on performance indicators of public institutions



Mission:
Promote and coordinate productivity enhancement initiatives

Strategy:

- policy dialogues
- develop strategy
- develop guideline
- review criteria for certificates
- database management
- award
- dissemination
- monitor productivity activity adoption level



Mission:

Create competitiveness and innovation of Tunisia

Strategy:

- value chain
- cluster approach
- innovation management
- productivity improvement
- regional marketing
- R&D

Vu le décret gouvernemental n° 2018-417 du 11 mai 2018, portant publication de la liste limitative des activités économiques soumises à autorisation et de la liste des autorisations administratives pour la réalisation de projets et fixation des dispositions y afférentes et leur simplification,

Vu le décret Présidentiel n° 2020-84 du 2 septembre 2020 portant nomination du Chef du Gouvernement et de ses membres,

Vu le décret gouvernemental n°2021-1 du 6 janvier 2021, portant cessation de fonctions du ministre de l'intérieur,

Vu le décret gouvernemental n° 2021-2 du 6 janvier 2021, relatif à la gestion des affaires du ministère de l'intérieur par le Chef du Gouvernement,

Vu l'avis du Conseil de la concurrence.

Arrêtent :

Article premier - Le présent arrêté fixe le cahier des charges⁽¹⁾ relatif à l'exercice de la profession d'écrivain public.

Art. 2 - Le présent arrêté sera publié au Journal officiel de la République tunisienne.

Tunis, le 31 mars 2021.

*Le chargé de la gestion des affaires du
ministère de l'intérieur*

Le Chef du Gouvernement

Hichem Mechichi

*Le ministre de l'économie, des finances et
de l'appui à l'investissement*

Ali Kooli

Vu

Le Chef du Gouvernement

Hichem Mechichi

(1) Le cahier des charges est publié uniquement en langue arabe.

**MINISTERE DES TRANSPORTS
ET DE LA LOGISTIQUE**

Par décret gouvernemental n° 2021-185 du 24 mars 2021.

Il est mis fin à la nomination de Monsieur Tarak Bouacida en qualité de chargé de mission au cabinet du ministre des transports et de la logistique à compter du 1^{er} février 2021.

**MINISTERE DES TECHNOLOGIES
DE LA COMMUNICATION**

Par arrêté du ministre des technologies de la communication du 2 avril 2021.

Monsieur Fethi Methnani, administrateur général, est intégré dans le grade d'administrateur général de la classe supérieure au corps administratif commun des administrations publiques au ministère des technologies de la communication à compter du 25 février 2020.

Le présent arrêté abroge et remplace l'arrêté du ministre des technologies de la communication du 13 janvier 2021.

**MINISTERE DE L'INDUSTRIE, DE
L'ENERGIE ET DES MINES**

Arrêté du ministre de l'industrie, de l'énergie et des mines par intérim du 24 mars 2021, portant création du comité national de la promotion de la productivité et fixant son organisation et les modalités de son fonctionnement.

Le ministre de l'industrie, de l'énergie et des mines par intérim,

Vu la Constitution,

Vu la loi n° 83-112 du 12 décembre 1983, portant statut général des personnels de l'Etat, des collectivités locales et des établissements publics à caractère administratif, telle que modifiée et complétée par les textes subséquents,

Vu le décret n° 95-916 du 22 mai 1995, fixant les attributions du ministère de l'industrie, tel que modifié et complété par le décret n° 2010-3215 du 13 décembre 2010,

Vu le décret n° 2000-134 du 18 janvier 2000, portant organisation du ministère de l'industrie, tel que modifié et complété par les textes subséquents dont le dernier en date le décret n° 2010-617 du 5 avril 2010,

Vu le décret gouvernemental n° 2018-573 du 20 juin 2018, portant création d'une unité de gestion par objectifs au ministère de l'industrie et des petites et moyennes entreprises pour la réalisation du programme national de promotion de la qualité et de la productivité et fixant son organisation et les modalités de son fonctionnement,

Vu le décret Présidentiel n° 2020-84 du 2 septembre 2020, portant nomination du Chef du Gouvernement et de ses membres,

Vu le décret gouvernemental n° 2021-123 du 15 février 2021, portant cessation de fonctions de certains ministres,

Vu le décret gouvernemental n° 2021-125 du 15 février 2021, chargeant le ministre du commerce et du développement des exportations, de l'exercice des fonctions du ministre de l'industrie, de l'énergie et des mines par intérim.

Arrête :

Article premier - Est créé au sein du ministère chargé de l'industrie un comité national de la promotion de la productivité chargé de promouvoir les activités relatives à la promotion de la productivité dans les organismes nationaux et les entreprises industrielles.

Il est désigné ci-après par « comité ».

Art. 2 - Les missions du comité sont les suivantes :

- Identifier et mettre en œuvre les politiques et les actions d'amélioration de la productivité des entreprises industrielles,

- Suivre les programmes élaborés par les organismes sous tutelle du ministère chargé de l'Industrie relatives à la promotion et au développement de la productivité,

- Fixer et approuver les procédures, les exigences et les critères nécessaires pour attribuer les certificats relatifs aux "Maître formateur KAIZEN", "Formateur avancé KAIZEN" et "Formateur de base KAIZEN" pour la promotion de la productivité,

- Attribuer les certificats relatifs aux "Maître formateur KAIZEN", "Formateur avancé KAIZEN" et "Formateur de base KAIZEN" pour la promotion de la productivité,

- Fixer et approuver les procédures, les exigences et les critères nécessaires pour l'attribution des prix relatifs à l'amélioration de la productivité,

Art. 3 - Le comité est composé des membres suivants:

- Le ministre chargé de l'industrie ou son représentant: président,

- Deux représentants du ministère chargé de l'industrie (l'unité de gestion par objectifs pour la réalisation du programme national de promotion de la qualité et de la productivité) : membres,

- Deux représentants du ministère chargé de l'économie, des finances et de l'appui à l'investissement: membres,

- Un représentant du ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique: membre,

- Un représentant du ministère chargé de la formation professionnelle: membre,

- Un représentant de l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA) : membre,

- Un représentant de La Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie (CONNECT) : membre,

- Un représentant de l'organisation syndicale la plus représentative des travailleurs: membre.

Le président du comité peut inviter toute personne reconnue pour sa compétence pour participer aux travaux du comité avec un avis consultatif.

Les membres du comité sont désignés par décision du ministre chargé de l'industrie sur proposition des ministères et organismes concernés.

Le secrétariat du comité est assuré par l'unité de gestion par objectifs pour la réalisation du programme national de promotion de la qualité et de la productivité au sein du ministère chargé de l'industrie.

Art. 4 - Le comité se réunit au moins une fois par an sur convocation de son président chaque fois qu'il est jugé utile.

Les délibérations du comité ne sont valables qu'en présence de deux tiers de ses membres. Le comité émet son avis et ses propositions à la majorité des voix des membres présents.

En cas d'égalité des voix, celle du président est prépondérante.

Art. 5 - Au cas où le quorum n'est pas atteint, une deuxième réunion est tenue avec le même ordre du jour deux (2) semaines après la date de la première réunion pour délibérer valablement quelque soit le nombre des membres présents. Un procès-verbal sera rédigé pour chaque réunion.

Art. 6 - Le comité soumet au ministre chargé de l'industrie un rapport contenant les décisions et les recommandations formulées lors des réunions du comité, et ce dans un délai de deux semaines à partir de la tenue de la réunion.

Art. 7 - Le présent arrêté sera publié au Journal officiel de la République tunisienne.

Tunis, le 24 mars 2021.

*Le ministre de l'industrie, de
l'énergie et des mines par intérim*

Mohamed Boussaïd

Vu

Le Chef du Gouvernement

Hichem Mechichi

Arrêté du ministre de l'industrie, de l'énergie et des mines par intérim du 17 mars 2021, portant octroi de l'accord pour la réalisation de projets de production d'électricité à partir des énergies renouvelables à des fins d'autoconsommation raccordés sur le réseau moyenne tension.

Le ministre de l'industrie, de l'énergie et des mines par intérim,

Vu la Constitution,

Vu la loi n° 2015-12 du 11 mai 2015, relative à la production d'électricité à partir des énergies renouvelables, tel que modifié et complété par la loi n° 2019-47 du 29 mai 2019 relative à l'amélioration du climat de l'investissement et notamment son article 7,

Vu le décret n° 64-9 du 14 janvier 1964, portant approbation du cahier des charges relatif à la fourniture de l'énergie électrique sur l'ensemble du territoire de la République,

Vu le décret gouvernemental n° 2016-1123 du 24 août 2016, fixant les conditions et les modalités de réalisation des projets de production et de vente d'électricité à partir des énergies renouvelables tel que modifié et complété par le décret n° 2020-105 du 25 février 2020 et notamment son article premier,

Vu le décret Présidentiel n° 2020-84 du 2 septembre 2020, portant nomination du Chef du Gouvernement et de ses membres,

Vu le décret gouvernemental n° 2021-123 du 15 février 2021, portant cessation de fonctions de certains ministres,

Vu le décret gouvernemental n° 2021-125 du 15 février 2021, chargeant le ministre du commerce et du développement des exportations, de l'exercice des fonctions du ministre de l'industrie, de l'énergie et des mines par intérim,

Vu l'arrêté de la ministre de l'énergie, des mines et des énergies renouvelables du 6 décembre 2016, portant nomination du président et des membres de la commission technique de production privée d'électricité à partir des énergies renouvelables, telle que modifiée et complétée par les textes subséquents,

Vu l'arrêté de la ministre de l'énergie, des mines et des énergies renouvelables du 9 février 2017, portant approbation du contrat type de transport de l'énergie électrique produite à partir des énergies renouvelables pour la consommation propre, raccordée aux réseaux moyenne tension et d'achat de l'excédent par la STEG,

Vu l'arrêté de la ministre de l'énergie, des mines et des énergies renouvelables du 9 février 2017, portant approbation du cahier des charges relatif aux exigences techniques de raccordement et d'évacuation de l'énergie produite à partir des installations d'énergies renouvelables raccordées sur le réseau moyenne tension,

Vu le procès-verbal de la réunion de la commission technique de production privée d'électricité à partir des énergies renouvelables en date du 19 février 2021.

Arrête :

Article premier - Est octroyé l'accord pour la réalisation des projets de production d'électricité à partir des énergies renouvelables à des fins d'autoconsommation raccordés sur le réseau moyenne tension suivants:

1) Projets de production d'électricité à partir de l'énergie solaire photovoltaïque (sans transport de l'électricité produite) :

N°	Producteur d'électricité à partir des énergies renouvelables	Gouvernorat	Référence du compteur d'électricité	Puissance de l'unité de production (KWc)
1	Société ASDRUBAL	Sfax	851647	59,84
2	DEMCO JEANSWEAR 2	Monastir	620202	351,375
3	CHO Company	Sfax	846720	419,4

Arrêté du ministre de l'industrie, des mines et de l'énergie du 2021, portant sur les modalités et procédures de certification des "formateur de base KAIZEN", "formateur avancé KAIZEN" et "maître formateur KAIZEN".

La ministre de l'industrie, des mines et de l'énergie,

Vu la constitution,

Vu la loi n° 112 du 12 décembre 1983, portant statut général des personnels de l'Etat, des collectivités publiques locales et des établissements publics à caractère administratif, telle que modifiée et complétée par les textes subséquents,

Vu le décret n° 916 du 22 mai 1995, fixant les attributions du ministère de l'industrie tel que modifié et complété par les textes subséquents dont le dernier le décret n° 3215 du 13 décembre 2010,

Vu le décret n° 134 du 18 janvier 2000, portant organisation du ministère de l'industrie, tel que modifié et complété par les textes subséquents dont le dernier le décret n° 617 du 5 avril 2010,

Vu le décret gouvernemental n° 573 du 20 juin 2018, portant création d'une unité de gestion par objectifs au ministère de l'industrie et des petites et moyennes entreprises pour la réalisation du programme national de promotion de la qualité et de la productivité et fixant son organisation et les modalités de son fonctionnement.

Vu le décret Présidentiel n°2021-137 du 11 octobre 2021, portant nomination de la Cheffe du Gouvernement,

Vu le décret Présidentiel n°2021-138 du 11 octobre 2021, portant nomination des membres du Gouvernement,

Vu l'arrêté du ministre de l'industrie, de l'énergie et des mines du 24 mars 2021, portant création du comité national de promotion de la productivité.

Arrête :

Article premier -Le ministre chargé de l'industrie attribue trois niveaux de certificat national de formation en matière de KAIZEN attestant le niveau de compétence des candidats comme suit :

- **Niveau 1** : "Formateur de base KAIZEN",
- **Niveau 2** : "Formateur avancé KAIZEN",
- **Niveau 3** : "Maître formateur KAIZEN".

Art. 2 - Les certificats attribués attestent que :

- Un "Formateur de base Kaizen" possède les connaissances et les compétences pour mettre en œuvre un « projet Kaizen ». Ce niveau de compétence ne permet pas au "Formateur de base Kaizen" de fournir

des services de formation en vue d'une certification en matière de KAIZEN.

- Un "Formateur avancé KAIZEN" possède les connaissances et les compétences pour mettre en œuvre un « projet Kaizen ». Un "Formateur avancé Kaizen" peut fournir des services de formation en matière de Kaizen de base et de KAIZEN avancé en vue d'une certification en matière de KAIZEN sous la supervision d'un maître formateur Kaizen certifié.
- Un "maître formateur KAIZEN" possède les connaissances et les compétences pour mettre en œuvre un « projet Kaizen ». Un "maître formateur KAIZEN" peut fournir les services de formation en vue d'une certification et/ou de supervision en matière de KAIZEN.

Art. 3 – Le certificat de "Formateur de base KAIZEN" est accordé au candidat qui répond aux conditions suivantes :

- Avoir suivi avec succès un cycle de formation en matière de KAIZEN de base,
- Avoir mis en place avec succès deux (2) « projets KAIZEN » sous la supervision d'un "Maître formateur KAIZEN" certifié.

On entend par "projet KAIZEN" la mise en œuvre des outils KAIZEN pour l'amélioration continue de la productivité dans une zone sélectionnée. Dans chaque projet, plusieurs thèmes d'activités Kaizen sont menés.

Art. 4 – Le certificat de "Formateur avancé KAIZEN" est accordé au candidat qui répond aux conditions suivantes :

- Avoir été certifié "Formateur de base KAIZEN",
- Avoir suivi avec succès un cycle de formation en matière de KAIZEN avancé,
- Avoir mis en place avec succès quatre (4) « projets KAIZEN » sous la supervision d'un « Maître formateur KAIZEN » certifié.

Art. 5 – Le certificat de "maître formateur KAIZEN" est accordé au candidat qui répond aux conditions suivantes :

- Avoir été certifié " Formateur avancé KAIZEN ",
- Avoir enseigné avec succès des cours de formation pour des "Formateurs de base KAIZEN" et pour des "Formateurs avancés KAIZEN" en tant que formateur avancé sous la supervision d'un "maître formateur KAIZEN" certifié.
- Avoir supervisé au minimum deux (2) candidats "Formateurs de base KAIZEN" et deux (2) candidats "Formateurs avancés KAIZEN" dans la mise en œuvre de « projets KAIZEN » sous la supervision d'un "maître formateur KAIZEN" certifié.

Art. 6 – Le dossier de candidature pour la certification des personnes est traité par un comité technique au niveau de l'unité de gestion du programme national de promotion de la qualité et de la productivité. Ce dossier sera émis au comité national de promotion de la productivité pour approbation et remise de certificat.

Art. 7- Chaque année, un rapport sur le contenu des cours de formation et les critères d'octroi du certificat sera présenté au comité national de promotion de la productivité. Ce rapport fera l'objet des recommandations au ministre chargé de l'industrie si des modifications doivent être apportées aux procédures et aux critères de certification.

Art. 8- La validité du certificat expirera après cinq ans de la date de délivrance, et sera renouvelée suite à la demande du "formateur de base KAIZEN", "formateur avancé KAIZEN" et "maître formateur KAIZEN" certifiés. Dans ce cas, cette demande doit être étudiée et validée par le comité national de promotion de la productivité sur la base d'un rapport portant sur les activités de mise en œuvre du KAIZEN au cours des cinq dernières années.

Art.9 – Le présent arrêté est publié au Journal Officiel de la République Tunisienne.

Tunis, le 2021.

La ministre de l'industrie, des mines et de l'énergie
Neila Noura Gongi

Arrêté du ministre de l'industrie, des mines et de l'énergie du 2021, portant, sur l'institution du « Prix Tunisien KAIZEN».

Le ministre de l'industrie, des mines et de l'énergie,

Vu la constitution,

Vu la loi n° 112 du 12 décembre 1983, portant statut général des personnels de l'Etat, des collectivités publiques locales et des établissements publics à caractère administratif, telle que modifiée et complétée par les textes subséquents,

Vu le décret n° 916 du 22 mai 1995, fixant les attributions du ministère de l'industrie tel que modifié et complété par les textes subséquents dont le dernier le décret n° 3215 du 13 décembre 2010,

Vu le décret n° 134 du 18 janvier 2000, portant organisation du ministère de l'industrie, tel que modifié et complété par les textes subséquents dont le dernier le décret n° 617 du 5 avril 2010,

Vu le décret gouvernemental n° 573 du 20 juin 2018, portant création d'une unité de gestion par objectifs au ministère de l'industrie et des petites et moyennes entreprises pour la réalisation du programme national de promotion de la qualité et de la productivité et fixant son organisation et les modalités de son fonctionnement.

Vu le décret Présidentiel n° 2021-137 du 11 octobre 2021, portant nomination de la Cheffe du Gouvernement,

Vu le décret Présidentiel n° 2021-138 du 11 octobre 2021, portant nomination des membres du Gouvernement,

Vu l'arrêté du ministre de l'industrie, de l'énergie et des mines du 24 mars 2021, portant création du comité national de promotion de la productivité.

Arrête :

Article premier – Est créé au sein du ministère de l'industrie, des mines et de l'énergie,

un prix annuel pour la promotion de la productivité dénommé « **Prix Tunisien KAIZEN** »
Ce prix est attribué annuellement aux entreprises opérantes dans le secteur industriel ou des services connexes à l'industrie qui se sont distinguées par la mise en place exemplaire des activités KAIZEN.

Art. 2 Le ministre chargé de l'Industrie décerne par arrêté le « Prix Tunisien KAIZEN » aux entreprises lauréates, et ce, à l'occasion de l'organisation de la journée nationale de la productivité.

Art. 3 Le « Prix Tunisien KAIZEN » est décerné en deux catégories d'entreprises :

1. **Catégorie 1** : les entreprises dont le nombre d'employés est strictement supérieur à deux cent (200),
2. **Catégorie 2** : les entreprises dont le nombre d'employés est inférieur ou égal à deux cent (200).

Dans chaque catégorie, trois niveaux de prix sont attribués comme suit :

- Premier Prix,
- Deuxième Prix,
- Troisième Prix.

Art. 4 – Toute entreprise ayant mis en œuvre des activités KAIZEN d'une manière continue sur une période de deux (2) ans au minimum avant l'année d'organisation du prix a le droit de déposer un dossier de candidature pour le « Prix Tunisien KAIZEN ».

Art. 5 – l'évaluation des dossiers relatifs aux entreprises candidates au « Prix Tunisien KAIZEN » est assurée par un comité d'évaluateurs composé par les membres suivants :

- Chef de mission d'évaluation désigné par l'unité de gestion du programme national de promotion de la qualité et de la productivité (UGPQP),
- Maître (s) formateur (s) certifié (s) par le Comité National de la promotion de la productivité.

Les membres du comité d'évaluateurs sont sélectionnés par l'unité de gestion du programme national de promotion de la qualité et de la productivité selon le nombre

des dossiers déposés.

L'unité de gestion du programme national de promotion de la qualité et de la productivité peut inviter toute personne reconnue par sa compétence pour participer aux travaux du comité d'évaluateurs susmentionné.

Art. 6 – Le comité d'évaluateurs réalise une étude et une évaluation de l'ensemble des dossiers des entreprises candidates et sélectionne une liste d'entreprise à évaluer sur site afin de vérifier l'état de conformité des activités KAIZEN mentionnées dans le dossier de candidature.

Le comité d'évaluateurs transmet les résultats d'évaluation sur dossier et sur site à l'UGPQP.

Une réunion de consensus est organisée par l'UGPQP avec la participation des membres du comité d'évaluateurs pour le classement des entreprises lauréates et transmission des résultats pour le comité national de promotion de la productivité.

Art. 7 - Le président du Comité National de Promotion de la Productivité convoque une réunion pour attribuer le « Prix Tunisien KAIZEN» aux entreprises lauréates.

Art. 8 – Le présent arrêté est publié au Journal Officiel de la République Tunisienne.

Tunis, le 2021.

Le ministre de l'industrie, des mines et de l'énergie
Neila Noura Gongi



REPUBLIC
OF TUNISIA

Call for Tunisia Kaizen Award (Draft)

1. Objectives

The Tunisia *Kaizen* Award will be presented to organizations that conduct excellent *Kaizen* and quality and productivity improvement (QPI) activities, which serve as model cases to be shared in Tunisia. The primary objectives of the awards are 1) to demonstrate the benefits of *Kaizen* and making this known to the public and 2) to encourage all practitioners to disseminate and upscale *Kaizen* practices.

2. Target organizations to be awarded

Organization based and operating in Republic of Tunisia

3. Formation to examine and authorize the award

Secretariat:	Ministry of Industry and SMEs (MIPMEs)
National Committee:	Ministry of Industry and SMEs (MIPMEs) L'Association des Centres Techniques Industriels Tunisiens (ACTIT) Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA) Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie (CONNECT) Union Générale Tunisienne du Travail (UGTT) Ministry of Higher Education and Scientific Research (MESRS) Ministry of Vocational Training Ministry of Development and International Cooperation Ministry of Finance
Examiners' Working Group :	Ministry of Industry and SMEs (MIPMEs) Kaizen (QPI) Master Trainers

4. Categories of Awards

- 1) Large enterprises
- 2) Medium and small enterprises

In each of the above 2 categories, the Gold Kaizen Award will be presented.

5. Awarding Ceremony

The Awards will be presented at the moment of the annual "Productivity Day", which will be launched in October 2020.

6. Selection Methods and Procedures

- a. MIPMEs announce the launch of Tunisia *Kaizen* Awards in January 2020.
- b. The candidate will submit an entry sheet (outlining the activities of the nominated institution(s) in not more than ten pages of A4 paper) to the

Secretariat by the end of April 2020.

- c. The Examiners' Working Group reviews the entry sheets and selects the candidates for the field visit by the end of May 2020.
- d. The Examiners' Working Group will conduct the field visits for the further collection of information as well as confirming the facts from June to July 2020.
- e. In the on-site survey, the candidates are required to make presentation on *Kaizen* activities.
- f. The Examiners' Working Group selects candidate Gold winners by the end of August and make an report to the National Committee. The selection should be based on the same criteria used for the Africa Kaizen Award co-organized by JICA and NAPAD (New Partnership for Africa's Development).
- g. The National Committee confirms the procedures and selection by the Examining Committee and authorizes the prize winners.
- h. The awarded winner has a right to participate the Africa Kaizen Award as the representatives of Tunisia

7. Examination Criteria and Timelines

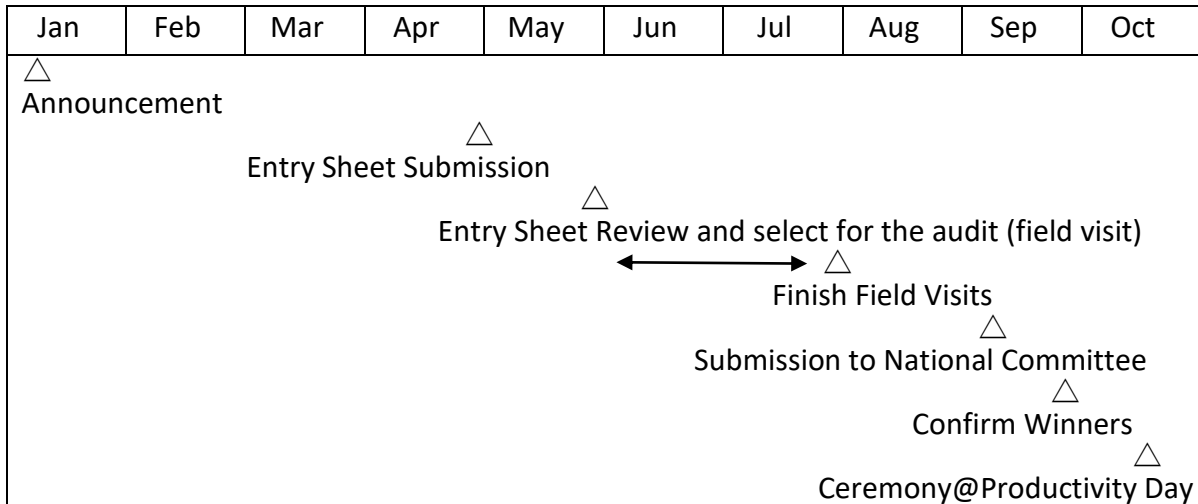
Examination is conducted on the basis of the information obtained from the entry sheet as well as the presentations. Field visit will be conducted to confirm the activities.

The followings are the major points to be described in the entry sheet.

- a. Outline of activities: How are the steps of *Kaizen* activities, namely current situation, core challenges, causes and countermeasures?
- b. Process of activities: How and in what form *Kaizen* activities are conducted? How do principles of *Kaizen* (participatory, continuous, scientific, economical and universal) implemented in the process?
- c. What kind of results have been achieved with regard to the outcomes of *Kaizen*, namely i) quality and productivity, ii) mind-set change, iii) self-reliant, iv) teamwork, v) organizational evolving and vi) working environment?
- d. What kind of roles does top management in the company make throughout *Kaizen* activities?
- e. Are *Kaizen* goals broadly shared among top, middle managements and field workers?
- f. Do *Kaizen* activities provide good guidance for or influence to others (spill over effects)?

8. Schedule

January:	Official announcement of Tunisia <i>Kaizen</i> Awards
End of April:	Entry Sheet submitted to MIPME
End of May:	Entry Sheet reviewed and selected for the field-visit
End of Jun:	Field visits finished
End of July:	Submitting the list of Winners' candidates to the National Committee
End of Sep:	Confirmation of Winners by the National Committee
Middle of Oct:	Awarding ceremony at the "Productivity Day



Entry Sheet for Tunisia *Kaizen* Awards 2020
 (Please describe the following points in
 maximum 10 pages of A4 sheet excluding Attachments)

1. Questions to Entry Organization

1.1	Name of Organization, Physical address (Head office/Factory) and Contact details
1.2	Year Founded
1.3	Capitalized at (TND)
1.4	Annual Turn over
1.5	Type of Business and main products/services
1.6	No. of Employee (Number of regular employees: irregular employees:)
1.7	No. of Managers
1.8	Name of person in charge of nominated Kaizen activities
1.9	Organization Chart (Attachment 1)
1.10	Division of Duties (Attachment 2)
1.11	Current Quality Control System of Work (if any) (Attachment 3)

2. *Kaizen* Activities

2.1	Which category are you going to apply? 1) Large enterprises 2) Medium and small enterprises
2.2	Number and composition of managers/workers involved in the activities
2.3	History of Kaizen implementation a) year of Kaizen started, b) major process and approaches, c) detailed activities and results of Kaizen activities
2.4	Objectives of Kaizen activities a) vision and strategies of the organization, b) clarity of the objectives and target of Kaizen activities, c) scope of Kaizen activities, and d) commitment of the management,
2.5	Process of Kaizen activities a) feature of participatory approach, b) continuity of Kaizen process, c) feature of scientific and data based approach, and d) efficiency of the activities and countermeasures.
2.6	Outputs/Outcomes of Kaizen activities a) measureable improvement of quality of products/services, b) measureable improvement of productivity of products/services, c) change of motivation of and incentives for workers, d) skill development of workers, e) change of teamwork and communication, f) change of working environment, g) reported and measured customers satisfaction, f) promotion of organizational social responsibility, i) spillover effects of Kaizen activities, and j) overall achievement of targets
2.7	Other appealing points of Kaizen objectives, process and outputs/outcomes,

3. Contact person in the organization to nominate the company/organization

4.1	Name of the organization to nominate the company/organization (ex. CETIME)
4.2	Name, position, and contact details of the person in charge
4.3	Relationship between the Kaizen promoting institute/unit and the nominee (how the institute/unit supports the nominee)

4. Other Attachment

In case of attaching photos, please limit number of photo maximum 10 shots.

Evaluation Criteria of Tunisia Kaizen Award

No	Features			
1	Objective	<u>a) Organizational vision and strategies</u> <ul style="list-style-type: none"> • The organization has clear vision and strategies for its own proactive customer-oriented aspiration. 	1 2 3 4 5	0 /20
		<u>b) Clarity of <i>Kaizen</i> activities</u> <ul style="list-style-type: none"> • The organization has clear objectives of <i>Kaizen</i> activities and targets to be improved, which are relevant to the vision of the organization. 	1 2 3 4 5	
		<u>c) Scope of <i>Kaizen</i> activities</u> <ul style="list-style-type: none"> • The scope of the countermeasures identified is wide enough to create impact in the organization. 	1 2 3 4 5	
		<u>d) Commitment of the management</u> <ul style="list-style-type: none"> • The management presents clear commitment to promote <i>Kaizen</i> activities and performs concrete leadership throughout the activities. 	1 2 3 4 5	
2	Process	<u>a) Participatory approach</u> <ul style="list-style-type: none"> • Building effective systems to promote participation of people are incorporated in the activities. 	1 2 3 4 5	0 /20
		<u>b) Continuous approach</u> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Kaizen</i> activities are frequently and continuously organized and the PDCA cycle is repeatedly applied. 	1 2 3 4 5	
		<u>c) Scientific approach</u> <ul style="list-style-type: none"> • Data are collected accurately and frequently and they are accumulated, properly analyzed and effectively utilized. 	1 2 3 4 5	
		<u>d) Economical approach (efficiency)</u> <ul style="list-style-type: none"> • The countermeasures are designed based on wisdom and internally available resources, instead of external resources mobilization. 	1 2 3 4 5	
3	Outputs/Outcomes	<u>a) Quality of products/services</u> <ul style="list-style-type: none"> • The activities create measurable improvement of quality of products/services verified with data of Key Performance Indicators. 	1 2 3 4 5	0 /50
		<u>b) Productivity of products/services</u> <ul style="list-style-type: none"> • The activities create measurable improvement of productivity of products/services verified with data of Key Performance Indicators. 	1 2 3 4 5	
		<u>c) Motivation of and incentives for workers</u> <ul style="list-style-type: none"> • Mechanisms to motivate staff to participate in and sustain the activities, such as reward and award, are established, and motivation of staff and incentives are increased. 	1 2 3 4 5	

3	Outputs/Outcomes	<p><u>d) Skill development of workers</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Mechanisms to develop human skills such as training and education program are established, and skill/competency are developed. <p><u>e) Teamwork and communication</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Improved system to promote teamwork and communication is established and functional. <p><u>f) Safe and comfortable work environment</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Any concrete improvement in work environment that brings benefit to workers is created by the activities of <i>Kaizen</i>. <p><u>g) Customers satisfaction</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Concrete satisfaction of customers in value chain (quality of products/services, lower price, improved delivery and waiting times) is reported and measured. <p><u>h) Social responsibility</u></p> <ul style="list-style-type: none"> The organization is promoting social responsibility and appreciated by stakeholders in measurable manner. <p><u>i) Spillover effects</u></p> <ul style="list-style-type: none"> The activities are spillovered to other departments in the organization or to business partners or to residence of employees. <p><u>j) Achievement of organizational objectives and targets</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Overall achievements of <i>Kaizen</i> activities meet organizational objectives and targets, which are countable. 	<p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p>	
4	Field Visit	<ul style="list-style-type: none"> Presentation (or explanation) in the field visit is made clearly Presenter makes clear responses to questions/comments made during the field visit. 	<p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p>	0 /10
Total				0 /100

République Tunisienne

Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Mines

Unité de Gestion du Programme National de Promotion de la Qualité et de la Productivité



Règlement du « Prix Tunisien KAIZEN »

I. Contexte général

La Tunisie ambitionne de se positionner en tant que plateforme industrielle et technologique dans son environnement euro-méditerranéen et africain.

Pour cela l'entreprise tunisienne est appelée à atteindre un niveau d'excellence par l'application d'une approche basée sur l'amélioration continue de la productivité et l'adoption d'activités industrielles à forte valeur ajoutée.

C'est dans ce cadre, que le « Prix Tunisien KAIZEN » a été créé. Ce prix est Organisé annuellement par le ministère de l'Industrie, de l'Energie et Mines à travers l'Unité de Gestion du Programme national de promotion de la Qualité et de la Productivité (UGPQP) et vise la mise en valeur et la gratification des illustrations de réussites et de bonnes pratiques développées par les entreprises engagées dans des démarches KAIZEN.

II. Le concours du « Prix Tunisien KAIZEN »

Le Prix Tunisien KAIZEN est octroyé aux entreprises tunisiennes opérant dans le secteur industriel ou des services connexes à l'industrie qui ne sont pas en difficultés économiques et se sont distinguées par la mise en place exemplaire des activités KAIZEN d'une manière continue sur une période de deux (2) ans au minimum (2019-2020).

III. Catégories des Prix

Le « Prix Tunisien KAIZEN » est décerné en deux catégories d'entreprises :

- 1. Catégorie 1 :** les entreprises dont le nombre d'employés est strictement supérieur à deux cent cinquante (250),
- 2. Catégorie 2 :** les entreprises dont le nombre d'employés est inférieur ou égal à deux cent cinquante (250).

Dans chaque catégorie, trois niveaux de prix sont attribués comme suit :

- Premier Prix,

- Deuxième Prix,
- Troisième Prix.

IV. Dossier de candidature

Le dossier de candidature doit être composé des documents suivants :

- 1-** Un formulaire de candidature de l'entreprise dûment rempli,
- 2-** Un dossier technique constitué conformément au guide de préparation des dossiers de Candidature pour le Prix Tunisien KAIZEN en (Annexe) en papier (**deux exemplaires**) et sous format électronique.

Le dossier de candidature est envoyé avec un rapport sur les activités KAIZEN réalisées (maximum **20** pages en format A4 sans tenir compte des Annexes)

V. Évaluation des dossiers de candidature

Les dossiers de candidatures seront soumis à une évaluation sur dossiers et une évaluation sur site par un corps d'évaluateurs et ce selon le référentiel du Prix Tunisien KAIZEN.

Les résultats de l'évaluation sont soumis à un comité présidé par le ministre de l'Industrie, de l'Energie et des Mines ou son représentant qui choisira les entreprises lauréates par ordre de mérite.

VI. Annonce des résultats et remise de prix

Les prix seront remis aux entreprises lauréates au cours de la journée Nationale de la Productivité.

Le Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Mines communiquera aux entreprises retenues la date et le lieu de déroulement de la cérémonie de remise des prix.

VII. Clauses particulières

- 1.** Le dossier reçu n'est pas rendu quel que soit le résultat réservé à l'entreprise candidate concernée,

2. Le dossier de candidature doit être rédigé en langue française.

VIII. Dispositions légales

1. Les personnes ayant accédé aux dossiers de candidature, déposés, s'engagent à garder confidentielles les informations relatives aux entreprises candidates et contenues dans leurs dossiers.
2. Les lauréats du Prix Tunisien KAIZEN pourront faire mention de leur distinction sur leurs documents commerciaux.

IX. Engagement des entreprises lauréates

Les entreprises lauréates du Prix Tunisien KAIZEN s'engagent à fournir des témoignages ou participer à des manifestations à la demande du Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Mines.

Annexe

Guide de préparation des dossiers de candidature pour le Prix Tunisien KAIZEN

(Prière de développer les points suivants en maximum **20** pages format **A4** sans tenir compte des annexes)

1. Présentation de l'entreprise candidate

1.1	Nom de l'entreprise, Adresse (Siège/Usine), et les Contacts
1.2	Année de Création
1.3	Capital (DT)
1.4	Chiffre d'affaire annuel (DT)
1.5	Secteur d'activité et produits/services
1.6	Nombre des employés (Nombre des employés permanents, nombre des employés non permanents)
1.7	Nombre des dirigeants
1.8	Nom du responsable des activités KAIZEN
1.9	Organigramme de l'entreprise (Pièce jointe 1)
1.10	Répartition des Responsabilités (Pièce jointe 2)
1.11	Système de Contrôle Qualité du travail actuel (s'il y en a) (Pièce jointe 3)

2. Organisme de supervision et de nomination

2.1	Nom de l'organisme qui a supervisé et a recommandé l'entreprise candidate.
2.2	Nom, Position, et contact de la personne responsable
2.3	Relation avec l'organisme (comment l'organisation candidate est assistée par cet organisme)

3. Les Activités KAIZEN

3.1 Objectifs
3.1.1 Vision et Stratégies organisationnelles
3.1.2 Clarté des activités KAIZEN
3.1.3 Champs d'activités KAIZEN
3.1.4 Implication de la direction
3.2 Processus
3.2.1 Approche Participative
3.2.2 Approche de la Continuité
3.2.3 Approche Scientifique
3.2.4 Approche Economique
3.3 Résultats / Aboutissements
3.3.1 Qualité des produits / services
3.3.2 Productivité des produits / services
3.3.4 Motivation des employés et encouragements
3.3.5 Développement des compétences
3.3.6 Travail d'équipe et sens communicationnel
3.3.7 Environnement de travail sécurisé et confortable
3.3.8 Satisfaction Clients
3.3.9 Responsabilité Sociale
3.3.10 Effets d'Entraînement
3.3.11 Réalisations des objectifs organisationnels

4. Autres Documents

Pour l'ajout des photos, prière de ne pas dépasser **10** photos.

Formation sur l'évaluation et le processus d'audit pour le "Prix Tunisien KAIZEN" en ligne

1. Objectif

La Tunisie a lancé cette année la première édition du Prix Tunisien KAIZEN afin de promouvoir le Kaizen ainsi d'augmenter la compétitivité des entreprises tunisiennes.

Afin d'équiper les compétences d'évaluer et mener l'audit, les maitres formateurs sont invités à suivre cette formation sur le processus d'évaluation et audit pour le Prix Tunisien KAIZEN.

Initialement prévue présentielle avec l'expert japonais lors de sa visite en Juin, cette formation sera organisée virtuellement avec ZOOM en raison de l'absence de l'expert dû à la pandémie.

2. Calendrier

Lieu de formation	En ligne ZOOM	Groupe 1 (à voir la liste de groupe)	Groupe 2 (à voir la liste de groupe)
Date	La période diffère selon le groupe	Du 21 Juin (lundi) au 24 Juin (jeudi) ,2021	Le 25 Juin (vendredi), et du lundi 28 au 30 Juin (mercredi), 2020

3. Public ciblé : Maîtres Formateurs qualifiés

4. Formateur : M.Yasunobu KAKIUCHI (JICA expert), avec l'interprétation successive

5. Programme

Programme de Formation

Horaires (chaque jour : une pause sera prévue durant la formation)

1^{er} ,2^e et 4^e jour : 9h00 à 12h00

3^e jour : 10h00 à 12h00

	Contenu	Méthode et Moyens
Day 1 9h-12h	- Révision des Critères	<ul style="list-style-type: none"> Lire les critères par MT Confirmation de question pour chaque élément Ajustement des critères Préparation des critères avant-finaux (objectif attendu)
Day 2 9h-12h	<ul style="list-style-type: none"> Evaluation de dossier d'appliacation Scénario d'interview 	<ul style="list-style-type: none"> Notation basée sur les critères par le formulaire de candidature Reconnaissance des éléments d'évaluation qui ne peuvent pas être couverts seulement par la candidature



		<ul style="list-style-type: none"> Préparation de scénarios d'interview qui complètent le formulaire avec une liste d'interviews (objectif attendu)
Day 3 10h-12h	<ul style="list-style-type: none"> Simulation d'audit en ligne <u>Groupe 1 : SOMEF</u> <u>Groupe 2 : ELEONETECH</u> 	<ul style="list-style-type: none"> Mener des interviews selon la liste d'interviews par zoom Notation par chaque formateur (objectif attendu)
Day 4 9h-12h	<ul style="list-style-type: none"> Révision du processus d'audit 	<ul style="list-style-type: none"> Présentation par chaque formateur Discussion sur chaque note Préparation des Critères finaux et Notes d'interviews (objectif attendu)

6. Liste des participants par groupe

En cas de non disponibilité pour la période, et en cas de besoin de mutation, contacter à Mme.UENO.

Groupe 1 (du lundi 21 JUIN au jeudi 24 JUIN)				
NO	M/Mme	Last Name	First Name	Center
1	Mme.	BELHASSEN	Asma	CETIME
2	M.	BELHADJ	Hosni	CETIME
3	M.	BEMRI	Abderrahim	CETIME
4	M.	AMOR	Hatem	CETIME
5	M.	AYED	Hatem	CETTEX
6	M.	SMIAI	Rabeh	CETTEX
7	M.	JABROUNI	Mohamed habib	CETTEX
8	M.	MISSAOUI	Abdelkader	CTC
9	M.	OUALHA	Mohamed Amine	CTC
10	M.	ABIDI	Kais	CTAA

Groupe 2 (le vendredi 25, et du lundi 28 au mercredi 30)				
No	M/Mme	Last Name	First Name	Center
1	M.	ZERMANI	Tarek	CETIME
2	Mme.	BELHAJRHOUMA	Zeineb	CETIME
3	M.	LABIDI	Taieb	CETTEX
4	M.	AYED	Walid	CETTEX
5	Mme.	ZOUAIDI	Rim	CETTEX
6	M.	ZAMOURI	Rachid	CTC
7	M.	NAKIB	Aymen	CTC
8	M.	KARBOUL	Karim	CTMCCV
9	Mme.	OUERTATANI	Lamia	UGPQP
10	Mme.	CHERIF	Lilia	UGPQP
11	Mme.	CHALOUATI	Ourida	MI

7. L'URL de chaque séance sera communiqué ultérieurement



Ministère de l'Industrie, de
l'Énergie et des Mines



PROGRAMME NATIONAL DE PROMOTION
DE LA QUALITÉ ET DE LA PRODUCTIVITÉ

L'attestation de reconnaissance pour équipes tunisiennes Kaizen

1. Objectifs

L'attestation de reconnaissance pour équipes tunisiennes Kaizen sera décernée aux groupes de praticiens qui participe activement aux activités d'amélioration de la qualité et de la productivité basées sur le Kaizen, qui servent comme cas modèle à partager en Tunisie. Cette reconnaissance est considérée comme l'un des outils intégraux pour créer et soutenir le mouvement Kaizen en Tunisie.

Les principaux objectifs de cette attestation sont

- 1) démontrer les avantages du Kaizen et de le faire connaître au public ;
- 2) encourager tous les praticiens à diffuser et à améliorer les pratiques du Kaizen ; et
- 3) enregistrer chaque année les principales activités Kaizen en Tunisie.

2. Critères pour l'attestation

Cette attestation est délivrée à une unité organisationnelle d'une entreprise, d'une succursale ou d'une usine, qui répond aux critères suivants :

1) Existence d'une équipe Kaizen

Un groupe supérieur ou égal à 5 membres qui met en œuvre conjointement les activités du Kaizen au Gemba dans une entreprise ou un organisme public

2) Mise en œuvre de trois nouveaux cas au cours de l'année précédente

Activité de l'équipe Kaizen sur une valeur égale ou supérieure aux 3 nouveaux cas au cours de l'année précédente, avec des améliorations réelles en termes de productivité ou de qualité de chaque thème.

3) Soumission de documents

- Fiche d'inscription (deux formats : Word et PDF)
- 3 fiches de cas ou plus (format PDF)
- Donnée KPI (format Excel)*

* Données KPI devront être soumises lorsque le format sera prêt.

4) Recommandation

Recommandation d'un maître formateur Kaizen, d'un formateur avancé Kaizen, ou un formateur de qualification équivalente au formateur avancé Kaizen qui est pré-approuvé par le centre technique industriel en charge.

La même unité organisationnelle peut demander cette reconnaissance tant que les critères ci-dessus sont remplis pour l'encouragement de la durabilité des activités Kaizen.

3. Étapes pour examiner et autoriser l'attestation

Étape 1: Une équipe Kaizen soumet des documents à un maître formateur Kaizen, à un formateur avancé Kaizen, ou à un formateur de qualification équivalente au formateur avancé Kaizen qui est pré-approuvé par le centre technique industriel en charge.

Étape 2: Les formateurs qualifiés transmettent les documents au directeur général de l'UGPQP.

Étape 3: L'UGPQP dresse une liste des équipes Kaizen nominées.

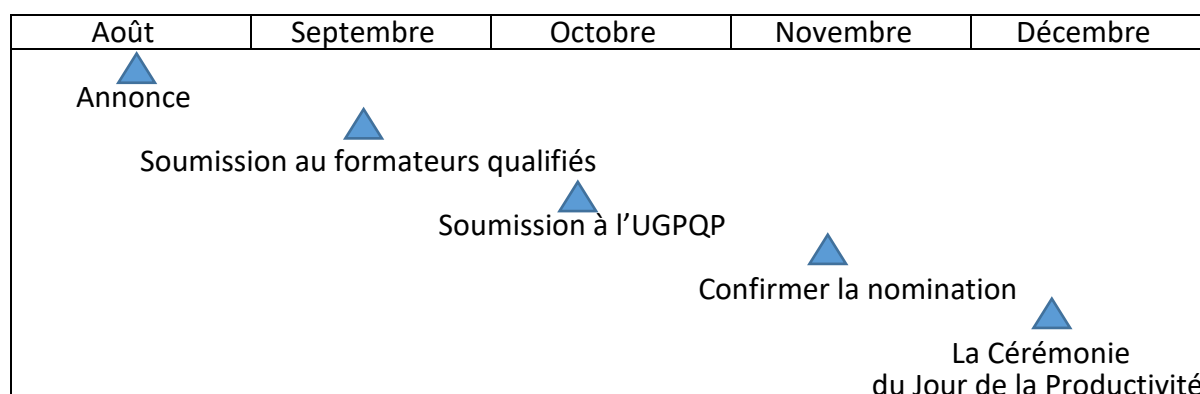
Étape 4: La liste des équipes Kaizen reconnues est communiquée aux directeurs généraux des centres techniques industriels et au Comité national de promotion de la productivité.

4. Cérémonie de remise de prix

L'attestation sera présentée au moment de l'événement annuel de la «Journée de la Productivité», qui sera lancée en décembre 2021. Le Prix Tunisie Kaizen sera également remis lors de cet événement. L'attestation de reconnaissance sera signée par les directeurs généraux de l'UGPQP et le centre technique industriel responsable. Le nombre d'étoiles dans l'attestation indique le nombre d'attestations délivrées à l'organisation (par exemple, 1(une) étoile signifie la première récompense.)

5. Calendrier

- 1) Le MIME annonce le lancement de l'attestation de l'équipe tunisienne Kaizen en août 2021.
- 2) Une équipe Kaizen soumet ses documents aux formateurs qualifiés avant la fin du mois de septembre 2021.
- 3) Les formateurs qualifiés transmettent les documents de recommandation à l'UGPQP avant la fin du mois d'octobre 2021.
- 4) L'UGPQP fait circuler la liste des nominés aux directeurs généraux des centres techniques industriels début du mois de novembre 2021.



Fiche d'inscription : ci-jointe



Projet sur l'Amélioration de la Qualité et de la Productivité en République Tunisienne
Rapport sur le camp régional à Sfax - Mars 2019

1. Contexte

Sfax est la deuxième plus grande ville industrielle en Tunisie. Elle compte 138 entreprises exportatrices et 586 entreprises non exportatrices avec 10 employés ou plus (voir Tableau 1). Ceci démontre la nécessité d'élaborer des stratégies de diffusion des activités Kaizen à Sfax. Actuellement, seulement le CETIME et le CETTEX ont des bureaux régionaux parmi les 8 centres techniques, avec deux agents techniques dans chacun. La distance -environ 280 km de Tunis- constitue un obstacle aux activités de diffusion. Dans ce projet, nous avons un seul formateur de Sfax avec une entreprise modèle dans l'équipe du CETTEX. Afin d'améliorer les activités de diffusion à Sfax, ce Séminaire Régional avait pour objectif d'identifier une stratégie de diffusion des outils Kaizen aux entreprises industrielles à Sfax avec le soutien et la participation des Candidats Maîtres Formateurs (CMF).

Tableau 1 Nombre d'entreprises par secteurs industriels à Sfax (plus de 10 employés)

Secteur	Entreprises exportatrices	Entreprises non exportatrices	Total
Textile et habillement	83	75	158
Agro-alimentaire	32	119	151
Mécanique et métallurgie	8	125	133
Chimique	6	98	104
Bois, liège et meubles	1	40	41
Cuir et chaussures	4	32	36
Matériaux de construction céramique et verre	1	34	35
Électrique, appareils électroniques et ménagers	3	18	21
Autres	0	45	45
Total	138	586	724

Source: Portail de l'Industrie Tunisienne

<[Http://www.tunisieindustrie.nat.tn/fr/doc.asp?docid=602&mcat=13&mrub=105](http://www.tunisieindustrie.nat.tn/fr/doc.asp?docid=602&mcat=13&mrub=105)>

2. Objectifs

Améliorer la dissémination des activités des indicateurs-clés de performance de Kaizen à Sfax

- 1) Elaborer une stratégie de diffusion de Kaizen pour les entreprises industrielles à Sfax
- 2) Optimiser l'implication des Maîtres Formateurs dans les activités de diffusion nationales
 - Promouvoir les apprentissages et leçons entre les CMF pour la commercialisation des services de conseil et de formation en Kaizen
 - Clarifier les rôles des CMF dans les plans d'action nationaux pour les activités de diffusion du Kaizen

3. Planning et participants

Du 25 Mars au 27 Mars 2019

	Matin	Après-midi
1er jour 25 Mars	Déplacement de Tunis vers Sfax (Participants: 10 CMF et 2 de l'UGPQ)	Visites d'entreprises - Mediterranean Industrial Group (ferronnerie) - Djo Global (fabrication des articles orthopédiques)
2ème jour 26 Mars	<u>Séminaire de diffusion</u> Programme à l'Annexe 2 Rapport à l'Annexe 3 (Les participants de Sfax: 21 acteurs locaux et 41 entreprises de Sfax)	<u>Table ronde</u> Comment diffuser les méthodologies Kaizen à l'industrie à Sfax? (Les participants de Sfax: 19 acteurs locaux)
3ème jour 27 Mars	<u>Thème de discussion 1</u> Les rôles des Maîtres Formateurs dans les plans d'action <u>Thème de discussion 2</u> Apprentissages et enseignements tirés des activités de diffusion de Kaizen (Participants: CMFs, UGPQ et centres techniques à Sfax)	Départ

* Voir les noms complets des participants à l'Annexe 1.

4. Lieu: Concorde Hotel Sfax Center

5. Résultats

(1) Confirmation du grand intérêt pour le Kaizen

Le séminaire a confirmé la forte demande pour la méthode Kaizen à Sfax tel qu'exprimée par les participants au séminaire et à la table ronde ainsi qu'à travers les visites en entreprises.

(2) Elaboration de la stratégie de diffusion de la méthodologie Kaizen pour les entreprises industrielles à Sfax

La principale réalisation directe de ce séminaire est l'identification des parties prenantes ainsi que 6 volontaires pour coordonner les activités futures d'indicateurs-clés de performance à Sfax. Ces 6 volontaires sont les suivants:

APII	Mme El Raouia Eeuch	Chef de service
Technopôle - Sfax	M. Mahdi Jarboui	Département financier
CNFCPP de Sfax	M. Nejjib Becher	Responsable unité régionale
RELIER	Mme Raoudha Triki	Gestionnaire, RT Consulting
CETIME Sfax	M. Wael Guerhazi	Ingénieur
CETTEX Sfax	M. Wady Derbel	Formateur Kaizen

Ce réseau de communication avec les parties prenantes facilitera énormément la coordination vu que l'équipe du Projet a passé plus de deux semaines entières à identifier les parties prenantes par fax, courrier électronique et appels téléphoniques.

L'équipe du projet ainsi que les 6 volontaires ont promis de partager l'avancement réalisé sur les plans d'action pour la diffusion nationale, en particulier concernant le nouveau cours de formation des formateurs et la base de données des formateurs. L'équipe du Projet a également encouragé que des séminaires sur Kaizen soient organisés parmi les organisations privées telles que CONNECT, UTICA, et la Chambre de Commerce et d'Industrie de Sfax et que les Maîtres Formateurs soient invités à présenter des discours et des cours de formation. Les participants ont soulevé l'idée d'organiser deux types d'événements de diffusion: un qui cible les PDGs et l'autre qui cible le grand public.

(3) Améliorer la participation des Maîtres Formateurs dans les activités de diffusion nationales

Les Maîtres Formateurs sont les ressources humaines de base pour la mise en œuvre de diffusion durable des indicateurs-clés de performance. Cependant, les CMF sont sous le contrôle de 8 différentes organisations: deux font partie du MIPMEE et six des centres techniques. Dans le projet, les CMF sont divisés entre le CETIME, le CETTEX, et les équipes du CTC. Par conséquent, il est rare que les CMF aient l'occasion de partager leurs connaissances et les enseignements tirés des activités de diffusion Kaizen à travers les équipes. Cependant, la mise en œuvre des plans d'action pour la diffusion nationale durable exige une collaboration intersectorielle. A cet effet, le séminaire était destiné à approfondir les relations d'amitié, ce qui contribuerait à une communication et une collaboration plus fluide entre les CMF.

En outre, les CMF ont des tâches multiples en plus des activités des indicateurs-clés de performance. Bien que les activités de diffusion des indicateurs-clés de performance ne conduisent pas toujours à la génération des ventes, les CMF peuvent sentir des pressions à moins qu'ils comprennent l'importance de leur rôle dans la diffusion des indicateurs-clés de performance. Par conséquent, à travers l'engagement dans la formulation des plans d'action dans ce séminaire, nous nous voulions que les CMF aient des visions plus claires de leurs rôles. Après avoir expliqué les grandes lignes des plans d'action de façon globale, la discussion s'est focalisée sur la procédure du système de reconnaissance de l'équipe Kaizen, dans lequel les CMF doivent jouer le rôle principal. Comme résumé à l'Annexe 4, le séminaire a été généralement bien perçu par les CMF. Les résultats de l'évaluation indiquent que les objectifs du séminaire étaient au niveau des attentes des CMF.

6. Recommandations pour la prochaine session de formation des formateurs

Sfax représente la ville la plus éloignée quant à l'emplacement des bureaux régionaux des homologues directs de ce projet. Bien qu'il soit difficile de créer rapidement un grand nombre d'entreprises modèles à Sfax, il est proposé de mettre en place une stratégie stable et progressive de diffusion et ce à travers le renforcement du système de soutien par les Maîtres Formateurs et les formateurs. Nous pouvons atteindre cet objectif en accueillant plus de participants venant des régions dans les prochaines sessions de formation des formateurs.

Plus précisément, il est recommandé d'avoir la participation d'un formateur du CETTEX-Sfax et un autre de la phase I du Projet du CETIME-Sousse dans les prochaines formations de formateurs pour qu'ils deviennent des Maîtres Formateurs (qualification au niveau 3) en 2020/21. En outre, il est recommandé qu'au moins un cadre supplémentaire du CETTEX / CETIME-Sfax suive les cours des niveau 1 et 2 pour devenir CMF. En outre, il est recommandé que 5 sur les 20 participants privés (ceux qui suivent la formation des formateurs avec paiement de frais) qui suivent les cours du niveau 1 soient des régions, en particulier de Sfax.

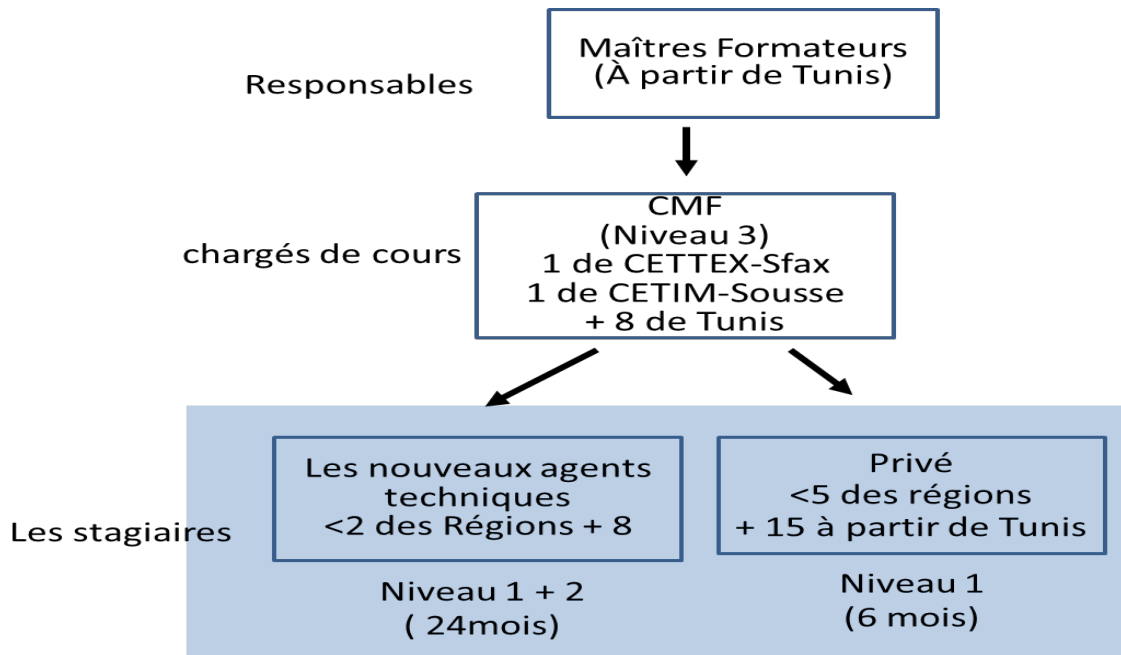


Tableau 2 Intégration des participants de Sfax et de Monastir / Sousse à la Formation des Formateurs en 2020

En outre, en 2020, nous proposons de réaliser le deuxième séminaire régional à Sousse / Monastir. Les formateurs à Sousse / Monastir seraient tenus de soutenir les activités de diffusion du Kaizen à Sfax. Grâce à cette méthode, le Kaizen pourrait être progressivement diffusé sur la côte est.



Tableau 3 Stratégie à court terme pour la diffusion du Kaizen le long de la côte est



Photo: Participants à la table ronde le 26 Mars après midi

Annexe 1: Liste des participants

Annexe 2: Programme du séminaire

Annexe 3: Rapport du séminaire

Annexe 4: Évaluation par l'UGPQ et les centres techniques

Annexe 1: Liste des participants

(1) Participants à la Table ronde de Sfax

no.	Organisation	M/F	Nom	Position	E-mail	Téléphone
1	Direction régionale Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation de Sfax	F	Raouia El Eeuch	Chef de service	[REDACTED]	[REDACTED]
2		M	Walid Fersi	Chef de service	[REDACTED]	[REDACTED]
3	Technopole à Sfax	M	Jarboui Mahdi	Département financier	[REDACTED]	[REDACTED]
4		F	Karchoud Imene	Manager du développement	[REDACTED]	[REDACTED]
5		F	Ladib Mariem	Coordinateur de projet	[REDACTED]	[REDACTED]
6		F	Baklouti Mariem	Manager du cluster de healthtech	[REDACTED]	[REDACTED]
7	CNFCPP de Sfax	M	Nejib Becher	Manager de l'unité régionale	[REDACTED]	[REDACTED]
8		F	Anissa Bellakhal	Chef de service	[REDACTED]	[REDACTED]
9	Connect	F	Raoudha Triki	Manager, RT Consulting	[REDACTED]	[REDACTED]
10		F	Asma Masmoudi	Technicien Supérieur	[REDACTED]	[REDACTED]
11	UTICA	M	Bouattour Mongi	Membre exécutif	[REDACTED]	[REDACTED]
12		M	Amir Barkia	Cadre chargé de la formation à UTICA	[REDACTED]	[REDACTED]
13		F	Fedia Mejdi	Vice présidente	[REDACTED]	[REDACTED]
14	Chamber de Commerce	F	Lilia Kouider	Directeur adjoint	[REDACTED]	[REDACTED]
15		M	Mohamed Ben Salem	Directeur adjoint	[REDACTED]	[REDACTED]
16	Initiative Sfax	M	Mohsen Zouari	Consultant	[REDACTED]	[REDACTED]
17		M	Zouhir Koubaa	Consultant	[REDACTED]	[REDACTED]
18	CETIME Sfax	M	Wael GUERMAZI	Ingénieur	[REDACTED]	[REDACTED]
19	CETTEX Sfax	M	Wady Derbel	Formateur Kaizen	[REDACTED]	[REDACTED]

* Surlignés : 6 personnes volontaires pour coordonner les activités des indicateurs-clés de performance à Sfax.

(2) Participants à la Table ronde de Tunis

	Organisme	M/F	Nom	Position	E-mail	Téléphone
1	UGPQ, Ministère de l'Industrie	M	Zouhaier MAKHLOUFI	Directeur, UGPQ		
2	UGPQ, Ministère de l'Industrie	M	Toafik KHARDANI	Ingénieur général, UGPQ		
3	UGPQ, Ministère de l'Industrie	F	Lamia OUERTATANI	Maitre formateur Kaizen		
4	UGPQ, Ministère de l'Industrie	F	Lilia CHERIF	Maitre formateur Kaizen		
5	UGPQ, Ministère de l'Industrie	M	Mohamed Habib JABROUNI	Maitre formateur Kaizen		
6	CETIME	M	Hosni BELHADJ	Maitre formateur Kaizen		
7	CETIME	M	Tarek ZERMANI	Maitre formateur Kaizen		
8	CETIME	F	Zeineb BELHAJHOUMA	Maitre formateur Kaizen		
9	CETTEX	M	Walid AYED	Maitre formateur Kaizen		
10	CETTEX	M	Ali NOUNI	Maitre formateur Kaizen		
11	CTC	M	Abdelkader MISSAOUI	Maitre formateur Kaizen		
12	CTC	M	Mohamed Amine OUALHA	Maitre formateur Kaizen		
13	JICA team	M	Go OGA	Chef adjoint du projet		
14	JICA team	F	Ayako ISHIWATA	Expert en institutionalisation		
15	JICA team	M	Scott K. JOHNSON	Interprète		
16	JICA team	F	Amel FRADI	Interprète		
17	JICA Tunisia Office	M	Youssef Mejai	Chargé de programmes sénior		

(3) Participants au séminaire de Sfax

	Organisme	M/F	Nom	Position
1	Ateliers ISA	F	Nadia Jellali	Financière
2	Belle Rose	M	Mohamed Ali Chtourou	Plannification
3	Belle Rose	F	Fatma Abid	Chef Production
4	CEFER	M	Ameur Abdenadher	Gerant
5	CSFH	F	Amina Bali	Directeur
6	CZK Cabinet Z	M	Zouhir Koubaa	Directeur
7	Dar Essaydali	M	Wajdi Mkecher	Responsable Ordonnancement
8	DARESSAYDAL	M	Youssef Dammak	Assistant Planification
9	Essilor SIVO	M	Achraf Ben Ali	Quality Manager
10	Essilor SIVO	M	Tarek Ben Taher	Directeur Production
11	Essilor SIVO	M	Mohamed Bechir Feki	Responsable Service Client
12	Galpharma	M	Melek Charfi	Chef de Ligne
13	Jolie Maille	M	Karim Zouari	Manager
14	KNAUF	M	Wajdi Triki	Directeur d'Usine
15	MIG	M	Mohamed Gargouri	Ingénieur Chef Atelier
16	MIG	M	Choukri Dammak	Directeur Technique
17	Philadelphia	F	Mariem Belghith	Responsable Logistique
18	SACER	F	Asma Masmoudi	Technicien Supérieur
19	SHEMS FM	M	Amir Hadj Ali	
20	SIMED	M	Hatem Ellouze	Chef Service Financier
21	SOCOMENAN	M	Ghazi Kecharem	Directeur Production
22	SODET	M	Amir Gargouri	RMQS
23	SOFHYCE	M	Sofien Jarraya	Manager
24	SORETROL	M	Wissem Ellouze	Responsable Maintenance
25	Ste Elouchine Etiquettes	M	Yassine Ben Taher	RMQ
26	Ste SGTS	M	Mohamed Jerboa	Responsable Administratif
27	ZEN Group	F	Khouloud AMIRI	Ingénieur Qualité
28	RT Consulting	F	Sahla Fourati	Consultante Junior
29	Cluster Health Tech	F	Myriam Baklouti	Manager
30	Histoire de Sfax	M	Aymen Abouda	Media
31	Engineering des Affaires	M	Mohsen Zouari	Expert
32	Laboratoire Galpharma	M	Mohamed Amine Siala	Ingénieur Production
33	Laboratoire Galpharma	F	Alia Trigui	IRPC
34	UTICA	F	Fedia Majjeh	Vice President
35	UTICA	M	Amir Barkia	Cadre
36	UTICA	M	Nizar Ben Reguiga	Bureau Executif
37	CCIS	M	Mohamed Ben Salem	SD
38	CCIS	F	Lilia Bouricha	S/D
39	Centre D'Affaires de Sfax	M	Hosni Abir	Cadre
40	APII	M	Walid Fersi	Chef Service
41	APII	F	Raouia Elleuch	Chef Service
42	Technopole Sfax	F	Imen Karchoud	Directeur Developpement
43	Technopole	F	Mariem Ladib	Coordinateur de Projet
44	CNFCPP	F	Anissa Ben Lakhhal	Chef Service
45	CNFCPP	M	Nejib Bacher	Chef Unité
47	ATFP	M	Abdel Ben Ahmed	Directeur
48	ATFP	F	Daoud Hassana	Directeur
49	NIS	F	Faten Maazoun	Responsable Commercial
50	CETIME (Sfax)	M	Hafed Derbal	Chef Service
51	CETIME (Sfax)	M	Wael Guermezi	Ingénieur
52	CETTEX	M	Wady Derbal	Chef Departement
53	CNCC	M	Ahmed Gargouri	Chef Service
54	CNCC	M	Omar Slatma	Chef Service
46	CNCC	M	Ahmed Alwech	Chef de Division
55	PACKTEC	M	Ramzi Majdoubi	Ing. Assistance
56	PACKTEC	F	Nouha Khaled	Ing. Assistance

Projet d'amélioration de la Qualité et de la Productivité

« Les outils Kaizen, pilier pour l'amélioration de la productivité dans le secteur industriel »

Mardi, 26 Mars 2019

Hôtel Concorde Sfax Centre – SFAX

PROGRAMME

8:30-9:00	Inscription
9:00-9:10	Allocution de bienvenue et d'ouverture par M. Zouhaier MAKHLOUFI, Unité de Gestion de la Productivité et de la Qualité (UGPQ)
9:10-9:35	Concept et méthodologie du Kaizen par M. Karim KARBOUL, UGPQ
9:35-10:05	Service de conseil et de formations en Kaizen offerts par les Centres Techniques par M.Hosni BELHADJ, Centre Technique des industries Mécaniques et Electriques (CETIME)
10:05-10:15	Pause café
10:15-10:35	Etude de cas de l'entreprise PM ELCOM, secteur mécanique électrique présenté par M. Walid BSILI, Responsable méthode et industrialisation, PM ELCOM
10:35-10:55	Etude de cas de l'entreprise CITT, secteur textile présentée par M.Walid AYED, Centre Technique du Textile (CETTEX)
10:55-11:15	Etude de cas de l'entreprise SAIPH, secteur chimique présenté par M. Mohamed Tahar SASSI de l'entreprise SAIPH et M. Abdelkader MISSAOUI, Centre Technique de la Chimie (CTC)
11:15-11:55	Questions/Réponses
11:55-12:00	Mot de clôture

Rapport Sommaire du Séminaire sur « *Les outils Kaizen, pilier pour l'amélioration de la productivité dans le secteur industriel* »

Date: 26 Mars 2019

Heure: 8:30-12:15

Lieu: Hôtel le Concorde, Sfax, Tunisie

1. Ouverture du séminaire

M. Zouheir Makhloufi, Directeur de l'UGPQ a ouvert le séminaire et a accueilli tous les



participants. Il a présenté quelques informations de base des phases successives du projet des Indicateurs-Clés de Performance depuis 2006 et l'importance de la formation et de la formation des formateurs pour l'application des techniques japonaises Kaizen au sein des PME tunisiennes. Il a également insisté sur les différents points positifs dans la réalisation du projet.

2. Présentation

M. Habib Jabrouni, de l'UGPQ et Maître Formateur dans le projet des indicateurs-clés de performance a présenté un exposé sur les concepts et la méthodologie Kaizen et son



utilisation dans l'entreprise. L'exposé présente la définition de Kaizen, ses caractéristiques, ses objectifs, ses effets, la relation entre Kaizen et l'innovation, les outils Kaizen (y compris la réduction des coûts, la relation entre Kaizen et les gaspillages (muda), les 5S, contrôle visuel, le SMED (dandori), la méthode PDCA, les 7 outils du contrôle qualité, et le Cercle du contrôle qualité).

M. Hosni Belhadj, un Maître Formateur de CETIME a présenté les services de conseil et de formation liés aux techniques Kaizen offertes aux PME tunisiennes par les centres techniques dans les secteurs respectifs que chacun couvre. En plus des « 5S » composés de SEIRI (trier), seito (remettre en ordre), SEISO (astiquer), SEKETSU (standardiser) et

Shitsuke (garder propre), M. Belhadj a discuté les “4M + I” des fonctions et des éléments de l’entreprise qui sont influencés par des techniques Kaizen ; ceux-ci comprennent: les méthodes, les membres (personnes), les machines, les matériaux et l'information. Enfin, il a souligné l'importance de visualiser la situation du site d'une entreprise afin de choisir un point de départ pour introduire des techniques Kaizen dans les fonctions d'une entreprise.

M. Walid Bsili de la société PM-ELCOM dans le secteur mécanique et électrique tunisien a fait une présentation sur la période que son entreprise ELCOM a travaillé avec les formateurs UGPQ-CETIME de Mars 2016 à Février 2017 pour appliquer les techniques Kaizen dans l'entreprise. Puis il a expliqué comment l'utilisation des techniques Kaizen a amélioré la performance de son entreprise, en particulier dans les domaines de la gestion des stocks, du SMED (Dandori) et des «5S», y compris la réduction des gaspillages. La société PM-ELCOM a également créé un Département des Méthodes et Industrialisation au cours de cette période.

M. Walid Ayed, un Maître Formateur attaché à CETTEX a présenté une étude de cas sur la Société **CITT** du secteur textile où des techniques Kaizen ont été introduites et ont fourni de meilleurs résultats en matière de qualité et de la productivité depuis leur introduction. M. Ayed a souligné que lors de l'introduction et l'application des techniques Kaizen à une entreprise, il est extrêmement important d'avoir l'approbation et le soutien initial du directeur général. Il est également recommandé de garder le directeur général informé de l'avancement et des résultats des applications techniques de Kaizen pour améliorer les efforts de l'entreprise et pour accroître sa productivité et sa qualité. La présentation de M. Ayed était particulièrement intéressante car elle a illustré les nombreux aspects d'amélioration dans l'entreprise (moyennant des investissements financiers minimes) et a présenté les résultats en termes quantifiables aux participants au séminaire de manière visuelle.

M. Mohamed Tahar Sassi a présenté SAIPH l'entreprise pour laquelle il travaille aux participants du séminaire. SAIPH appartient au secteur chimique et relève donc de la compétence du CTC (Centre Technique pour les entreprises chimiques). Il a présenté la mise en place de la méthode “5 S” du Kaizen dans son entreprise. La partie principale de

sa présentation a expliqué comment la SAIPH a choisi 6 zones de travail et pour y appliquer des solutions ou des techniques KAIZEN, notamment: (1) identification de la ligne et de la zone, (2) amélioration de la maintenance, (3) identification des sources de création de gaspillage (4) mise en place d'une « feuille de route Kaizen » (5) mise en place d'un plan d'action KAIZEN avec les tâches à exécuter, par une « équipe Kaizen » élue (et nommée ainsi) et enfin la mise en œuvre des activités Kaizen aux différents domaines de travail au sein de l'entreprise .

3. Session questions et réponses

Une session Question-Réponses s'est tenue à la fin du séminaire. Ensuite M. Zouheir Makhloufi du MIPME a remercié les participants pour leur présence et clôturé les présentations et les discussions du séminaire.

4. Résumé de l'évaluation (nombre total de réponses: 50)

Selon le questionnaire distribué, les participants sont pour la plupart satisfaits du séminaire.

	Excellent	Bien	Moyen	Pas assez	Pas de réponse
1. Que pensez-vous du contenu du séminaire?	22	25	3	0	0
2. Est-ce que ce séminaire répond à vos attentes?	9	36	4	0	1
3. Que pensez-vous du rythme et de la durée des thèmes abordés?	4	26	19	0	1
4. Pensez-vous que vous avez acquis des connaissances dans ce séminaire?	6	36	11	2	1
5. Que pensez-vous de l'organisation du séminaire (programme, chambre?)	15	27	8	0	0



**Réponses aux Questionnaire par l'UGPQ les centres et techniques
participants au séminaire régional à Sfax du 25 au 27 Mars, 2019**

[Données démographiques des répondants]

	Maître-formateur	Formateur	Autre que Formateur	Total
UGPQ	3		2	5
CETIME-Tunis	3			3
CETTEX-Tunis	2			2
CTC-Tunis	2			2
CETTEX-Sfax		1		1
Total	dix	1	2	13

Q1 Avez-vous été en mesure d'obtenir des informations sur les parties prenantes qui pourraient promouvoir des activités d'amélioration de la productivité à Sfax?

Appris	10	77%
Ne peut pas juger	3	23%
Pas appris	0	0%

Commentaires positifs	Commentaires négatifs
<ul style="list-style-type: none"> ● Appris à propos du CETTEX-Sfax, le CNFCPP, etc. 	

Q2 Pensez-vous que ce séminaire contribuerait à améliorer votre travail sur les Indicateurs-clés de performance?

Utile	11	85%
Ne peut pas juger	2	15%
Pas utile	0	0%

Commentaires positifs	Commentaires négatifs
<ul style="list-style-type: none"> ● Nouvelles idées acquises pour la diffusion régionale 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dépend de l'implication des membres du comité de coordination

Commentaires positifs	Commentaires négatifs
<ul style="list-style-type: none"> ● Identifié un groupe de personnes pour la coordination des activités sur les Indicateurs-clés de performance à Sfax ● Utile pour la rencontre avec les parties prenantes ainsi que le partage des expériences 	<ul style="list-style-type: none"> ● Incertain car pas assez de discussion avec les fabricants pour identifier les besoins

Q3 Durée du Séminaire (3 jours)

Longue	1	8%
Appropriée	12	92%
Courte	0	0%

Commentaires positifs	Commentaires négatifs
	<ul style="list-style-type: none"> ● 2 jours suffisent

Q4 mesures nécessaires pour promouvoir les Indicateurs-clés de performance à Sfax

<ul style="list-style-type: none"> ● Lancer des activités commerciales par les centres techniques ● Séminaires de sensibilisation ● Former les parties prenantes sur les aspects de base et les impacts économiques dans les entreprises ● Activités par le comité de coordination ● Une étroite collaboration avec l'UTICA et CONECT ● Former les étudiants en ingénierat sur les Indicateurs-clés de performance ● Fournir des projets aux étudiants universitaires avant l'obtention du diplôme

Q5 Suggestions pour les séminaires régionaux futurs

<ul style="list-style-type: none"> ● Faire participer tous les centres techniques ● Inviter d'autres fabricants ● La participation des universités ● La participation de tous les Maîtres Formateurs au moins pour la table ronde

Proposition de formation des Enseignants Universitaires
Pour promouvoir les activités de l'amélioration de la Qualité et de la
Productivité à travers les universités

Équipe JICA
19/04/2019 rév.1

1. Arrière-plan du TOL

Le gouvernement tunisien, en particulier le MIPMEs, tient compte de l'importance de la coopération industrie-université, et a plusieurs attentes sur le programme de la formation pour les universités dans le cadre du projet de l'« Amélioration de la Qualité et de la Productivité (AQ/P) en Tunisie (Phase II) ».

En se basant sur cette idée, l'équipe JICA a demandé les opinions des organismes concernés en Tunisie (Le Ministère de l'Éducation Supérieure et de la Recherche Scientifique (MESRS) et les Universités), puis elle a élaboré un plan d'action, et finalement a organisé le workshop pour discuter ce plan.

En se basant sur le plan d'action approuvé à la fin du workshop, on a confirmé la réalisation des deux activités suivantes :

- (1) L'équipe JICA va mener la formation des enseignants (Training of Lecturers, TOL) avec la collaboration des maîtres formateurs de l'UGPQ en 2018. Le contenu de la formation doit être conçu de manière à permettre à l'UGPQ d'assurer la continuité de cette activité après la finalisation du projet. Cette activité va aider l'UGPQ à promouvoir les activités de l'AQ/P à travers les universités.
- (2) L'équipe JICA va organiser un séminaire annuel sur l'AQ/P pour les étudiants universitaires en collaboration avec les maîtres formateurs de l'UGPQ (4 fois le long du projet).

2. Réalisation d'un TOL d'essai en 2018

Pour la mise en œuvre du plan d'action et en tenant compte des points approuvés, l'équipe de la JICA et l'UGPQ ont conduit un TOL d'essai (*Annexe I*) avec la collaboration des centres techniques durant la période Octobre-Novembre 2018. Cette formation a pour but l'apprentissage d'un savoir pratique et des outils d'AQ/P aux enseignants. Ces acquis vont leur permettre de diffuser le concept d'AQ/P aux étudiants universitaires.

Les grandes lignes du TOL d'essai suivront.

- (1) Durée :

Du 24 octobre au 16 novembre 2018 (16 jours, soit 12 jours/participant)

- (2) Lieu :

L'ENIT a fourni une salle pour la partie théorique (Classroom Training (CRT)). La partie pratique (Simulation Line Training (SLT)) a été conduite dans le centre technique CETIME où la plateforme KAIZEN est installée.

(3) Nombre des participants :

24 enseignants ayant le grade maître assistant désignés par leurs universités ont été contactés par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (MESRS). Seuls 20 participants ont suivi la formation.

(4) Formateurs :

Les experts japonais et les maîtres formateurs (MFs) de l'UGPQ, du CETTEX, du CTC et du CETIME.

(5) Programme de la formation :

Le programme de la formation était le suivant :

Jour	Thèmes	Formateurs
24 Oct.	Mot d'ouverture CRT: Application de l'AQ/P à l'atelier	UGPQ/MESRS/ENIT Expert Japonais
25	CRT: Application de l'AQ/P à l'atelier	Expert Japonais /MF de l'UGPQ
26	CRT: Le KAIZEN basé sur le TPM	Expert Japonais /MFs du CTC
29	CRT: Le KAIZEN basé sur le TPM	MFs du CTC
31	CRT: Le KAIZEN basé sur le TQM	Expert Japonais /MFs du CETTEX
1 ^{er} Nov.	CRT: Le KAIZEN basé sur le TQM	MFs du CETTEX
2	CRT: Le KAIZEN basé sur le TPS	Expert Japonais
5	CRT: Le KAIZEN basé sur le TPS	MFs du CETIME
6	SLT(1 ^{er} Groupe)	MFs du CETIME /Expert Japonais
7	SLT(1 ^{er} Groupe)	MFs du CETIME /Expert Japonais
8	SLT(1 ^{er} Groupe)	MFs du CETIME /Expert Japonais
9	SLT(1 ^{er} Groupe)	MFs du CETIME /Expert Japonais
13	SLT(2 ^{ème} Groupe)	MFs du CETIME /Expert Japonais
14	SLT(2 ^{ème} Groupe)	MFs du CETIME /Expert Japonais
15	SLT(2 ^{ème} Groupe)	MFs du CETIME /Expert Japonais
16	SLT(2 ^{ème} Groupe)	MFs du CETIME /Expert Japonais

(6) Attestation de participation à la formation

L'attestation de participation au TOL a été remise aux participants qui ont accompli les conditions¹ suivantes :

• Attestation de participation au TOL: attribuée aux participants qui ont assisté et complété les deux parties théorique et pratique (CRT et SLT)

• Attestation de participation au SLT: attribuée aux participants qui ont assisté uniquement au SLT.

¹Le taux de présence pour l'obtention de l'attestation : CRT > 80% (6.5 jours), SLT = 100% (4 jours)



Formation en Classe, CRT



Formation sur la ligne
de Simulation, SLT



Remise des Attestations

3. Évaluation du TOL d'essai

3.1 Taux de présence

Le taux de présence était de 88,1% en moyenne durant la formation théorique CRT et il était de 100% durant la formation pratique SLT. En prenant en considération que tous les participants donnent leurs propres cours, ce chiffre est acceptable.

3.2 L'évaluation par les participants

L'évaluation du CRT était de 63,6/100 et celle du SLT était de 83,4/100.

La raison pour laquelle l'évaluation du CRT est inférieure à celle du SLT est due au fait que les attentes de certains participants sont différentes des objectifs de cette formation.

3.3 Les impressions à la fin du TOL d'essai

- (1) Les CRT basés sur la démonstration des activités KAIZEN dans des entreprises tunisiennes et le SLT (la formation pratique sur la ligne de simulation) sont efficaces et uniques pour répondre aux attentes des enseignants universitaires.
- (2) Tous les participants donnent des cours théoriques sur la productivité, la qualité, le KAIZEN, etc. mais avec un savoir pratique insuffisant, et ils n'étaient pas bien intéressés à l'importance de l'AQ/P qui n'est pas exprimée avec des formules mathématiques. Ils semblent beaucoup plus intéressés aux questions théoriques.
- (3) Même s'ils enseignent, par exemple, le Lean production à l'université, ils ont besoin des acquis pratiques sur l'AQ/P.
- (4) La participation d'un personnel du ministère de l'éducation supérieure et de la recherche scientifique au TOL et qui a bien compris le contenu de cette formation, est importante pour la continuité du TOL dorénavant.
- (5) C'est une chance pour les enseignants de se rencontrer et d'avoir l'intention de s'échanger des informations sur KAIZEN par Facebook. Le fait que cette idée vient volontairement entre eux est une des réalisations du TOL.
- (6) L'arrière-plan et les attentes des participants étaient variables. Certains d'entre eux

voulaient apprendre les outils de la qualité les plus avancés, tandis que le but du TOL est de faire apprendre la méthode pratique de l'AQ/P pour l'application du KAIZEN.

- (7) Les séances de simulation sur une ligne de production, intéressantes pour les enseignants assoiffés à la pratique, étaient énergétiques et excitantes.
- (8) Les maîtres formateurs de l'UGPQ, du CETTEX, du CTC et du CETIME ont montré des bonnes capacités à expliquer la méthode pratique de l'AQ/P aux enseignants universitaires en préparant leurs propres documents de formation sur le KAIZEN basé sur le TQM, le TPM et le TPS.

4. Les leçons tirés du TOL d'essai

- (1) Puisque la plupart des enseignants ont un savoir pratique et des compétences d'AQ/P insuffisants, cette formation mérite d'être répétitive dans le but d'augmenter le nombre ayant un savoir pratique et des compétences de l'AQ/P.
- (2) Il est important de faire comprendre à ceux qui veulent participer au TOL que la formation s'agit d'un apprentissage de la méthode pratique de l'AQ/P et non pas de la théorie avancée, et que seuls les participants qui s'intéressent à cette formation pratique vont être retenus.
- (3) La Ligne de simulation est une partie fondamentale du TOL.
- (4) Une formation de 12 jours est assez longue pour les enseignants qui donnent des cours.

5. Le TOL proposé

5.1 Considérations de base

- (1) La nécessité de maintenir la formation méthodique qui combine l'apprentissage théorique (CRT) et pratique (SLT).
- (2) La durée de la formation est réduite à 8 jours par participant (soit 4 jours de CRT et 4 jours de SLT). Ceci va permettre de réduire la charge du temps et de s'assurer de la présence de tous les participants.
- (3) La formation doit être payante afin d'assurer la continuité du TOL et d'augmenter la motivation des maîtres formateurs.
- (4) L'UGPQ doit être l'organisateur du TOL vu que les différents centres techniques sont impliqués dans cette formation et une bonne coordination entre eux est nécessaire.

5.2 Les grandes lignes du TOL proposé

(1) Participants :

Les enseignants universitaires ayant des grades inférieurs aux grades Maître de conférences et Professeur.

(2) Nombre des participants :

Environ 20 personnes par lot de formation

(3) Formateurs :

Maîtres formateurs de l'UGPQ, du CETIME, du CTC et du CETTEX.

(4) Durée :

8 jours par personne

(5) Lieu :

CRT : (à confirmer ultérieurement), SLT : CETIME

(6) Fréquence d'organisation :

En principe, une fois par an

(7) Attestation :

Accomplir les mêmes conditions du TOL d'essai

5.3 Thèmes du CRT

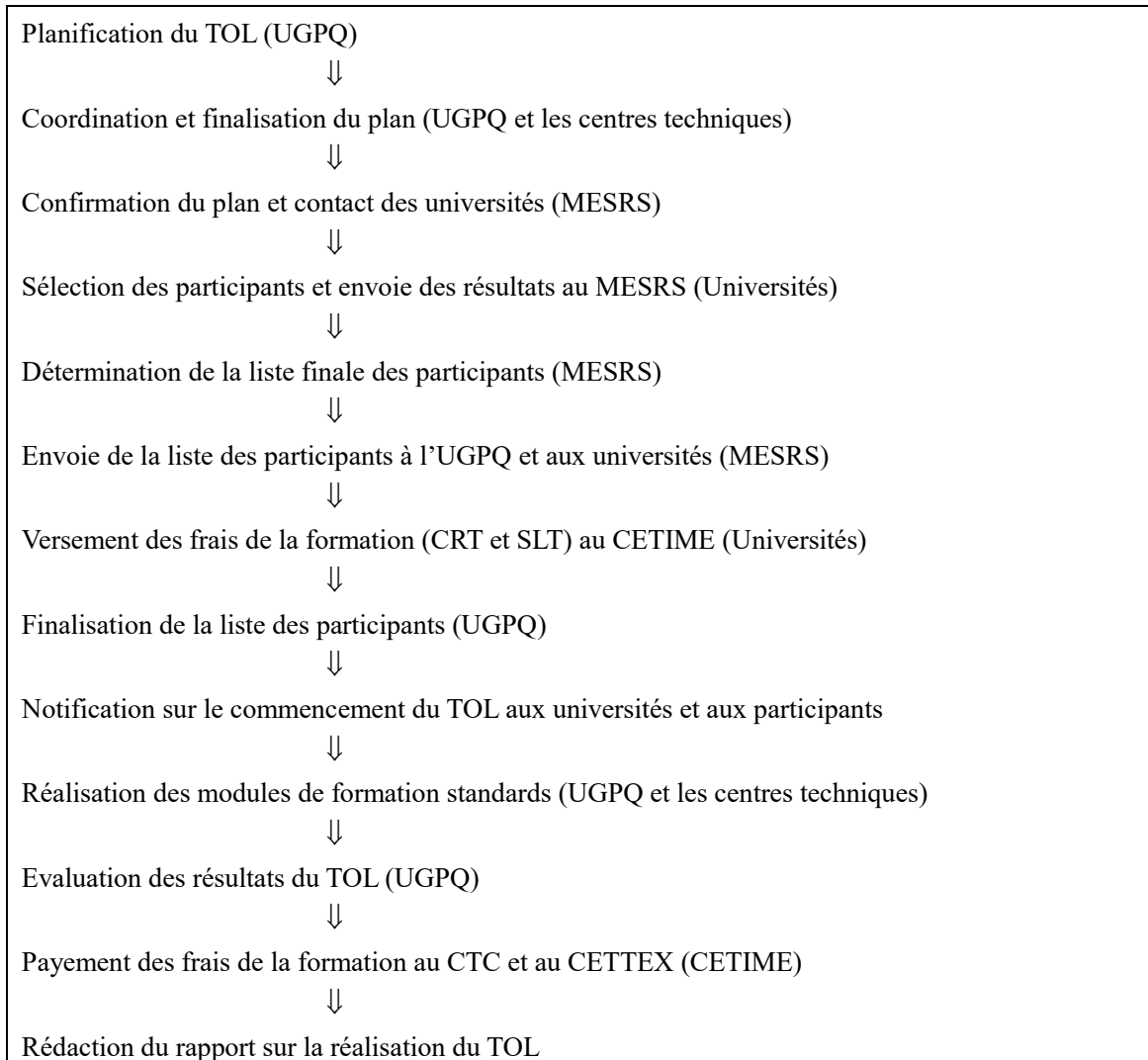
Les thèmes du CRT sont conçus en suivant les consignes données par les experts japonais durant le TOL d'essai. Les maîtres formateurs maîtrisent bien ces consignes et vont pouvoir expliquer le contenu de la formation aux participants avec beaucoup de confiance. La partie de la formation qui concerne la situation actuelle de la productivité au Japon est éliminée vue que le formateur est Tunisien.

5.4 Les Modules de Formation standards

Se référer à l'*Annexe 2*.

5.5. Procédure de la réalisation du TOL

La procédure de la réalisation du TOL est supposée suivre l'enchaînement suivant :



5.6 Remarques

(1) Gestion des frais de la formation

L'UGPQ doit être l'organisateur du TOL mais elle n'a pas le droit de manipuler l'argent. Par conséquent, le CETIME est chargé de la gestion financière du TOL (collecte des frais de la formation, répartition des honoraires des formateurs, etc.)

(2) Tâches associées

Outre les tâches précédentes, l'UGPQ, en tant qu'organisateur du TOL, est chargée de la réalisation des tâches suivantes nécessaires pour le bon déroulement du TOL.

- Préparation des documents pour le CRT
- Gestion de la restauration pour le déjeuner (en cas de besoin)
- Gestion et coordination du CRT et du SLT
- Orientation du TOL au commencement du CRT

- Préparation des Attestations

(3) Suivi du TOL

Les enseignants universitaires qui ont participé au TOL sont chargés de diffuser le concept de l'AQ/P aux étudiants. Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique doit, donc, suivre et évaluer à des intervalles régulières les méthodes avec lesquelles les enseignants bénéficiaires des formations exploitent ces acquis dans leurs cours.

6. Autres

Dans le cadre de la collaboration entre les centres techniques et les universités, les centres techniques vont pouvoir coopérer et soutenir les étudiants universitaires lors de la réalisation de leurs Projets de Fin d'Etudes (PFE).

Liste des Participants au TOL d'essai de 2018

No	Université	Ville	Nom	Titre/Position	Groupe SLT	Attestation ²
1	École Nationale d'Ingénieurs de Sousse (ENISO)	Sousse	Mme SOUHA BEN HAMISSA	MAÎTRE ASSISTANT	1	A
2	École Nationale d'Ingénieurs de Sfax (ENIX)	Sfax	Mr OMAR KAHOU LI	MAÎTRE ASSISTANT	1	A
3	Higher Institute of Industrial Management de Sfax (ISGI Sfax)	Sfax	Mr MOKHTAR LOUKIL	MAÎTRE ASSISTANT		
4	École Nationale d'Ingénieurs de Monastir (ENIM)	Monastir	Mr KHALED HADJ YOUSSEF	MAÎTRE ASSISTANT		
5	École Nationale d'Ingénieurs de Gabes (ENIG)	Gabes	Mr BOUSSAID BOUMADYEN	MAÎTRE ASSISTANT		
6	Institut Supérieur des Études Technologiques (ISET Ksar Helal)	Ksar Helal	Mr HAMZA ALIBI	MAÎTRE ASSISTANT	1	A
7	Institut Supérieur des Études Technologiques (ISET Ksar Helal)	Ksar Helal	Mme AMEL BABAY	MAÎTRE de CONF.	2	A
8	Institut Supérieur des Études Technologiques (ISET Kelibia)	Kelibia	Mme SAFA MATHLOUTHI	TECHNOLOGUE	1	A
9	Institut Supérieur des Études Technologiques (ISET Nabeul)	Nabeul	Mr ELYES ELEBRI	TECHNOLOGUE	1	A
10	Institut Supérieur des Études Technologiques (ISET Kef)	Kef	Mr TAHER CHABBI	TECHNOLOGUE	1	A
11	Institut Supérieur des Études Technologiques (ISET Kef)	Kef	Mr MOHAMED BEN NASSER	MAÎTRE ASSISTANT	1	A
12	MESRS	Tunis	Mme LAMIA MAGHRAOUI	ADMINISTRATIF	1	A
13	École Nationale d'Ingénieurs de Carthage (ENICar)	Tunis	Mme IMEN CHAIEB	MAÎTRE ASSISTANT	1	A
14	École Nationale Supérieure d'Ingénieurs de Tunis (ENSIT)	Tunis	Mr ILYES BELLAMINE	MAÎTRE ASSISTANT	2	A
15	École supérieure privée d'ingénierie et de technologie (ESPRIT)	Tunis	Mme NEILA ELASLI	MAÎTRE ASSISTANT	2	A
16	Institut des hautes études commerciales de Cartage (IHEC Cartage)	Tunis	Mme MOUNA ABDENNADHER	MAÎTRE ASSISTANT	2	A
17	École Nationale d'Ingénieurs de Bizerte (ENIB)	Bizerte	Mme OLFA MAJRI	MAÎTRE ASSISTANT	2	A
18	Tunis Business School (TBS)	Tunis	Mr Lassad El Mabrouki	MAÎTRE ASSISTANT	2	A
19	École Nationale d'Ingénieurs de Bizerte (ENIB)	Bizerte	Mme IMEN SAFRA	MAÎTRE ASSISTANT	2	A
20	École Nationale d'Ingénieurs de Bizerte (ENIB)	Bizerte	Mme FATEN BEN CHIHAOUI	MAÎTRE ASSISTANT	2	A
21	Institut Supérieur des Études Technologiques (ISET Bizerte)	Bizerte	Mr MANSOUR SAHBANI	MAÎTRE ASSISTANT		
22	Direction Générale des Études Technologiques (DGET)	Tunis	Mr CHERIF ABBES	MAÎTRE ASSISTANT	2	A
23	École Nationale d'Ingénieurs de Tunis (ENIT)	Tunis	Mme SAFA BHAR	MAÎTRE ASSISTANT	2	B
24	École supérieure privée d'ingénierie et de technologie (ESPRIT)	Tunis	Mme MYRIAM GHARBI	MAÎTRE ASSISTANT	2	B

² L'attestation type A est attribuée au participant qui a complété toute la formation (CRT et SLT). L'attestation de type B est attribuée au participant qui a assisté seulement au SLT.

Annexe 2

Programme et thèmes, 1^{ère} semaine

Semaine	Jour	Heure	Titre	Thème	Formateur
1 ^{ère}	Mardi	9:00-12:00	[CRT] Productivité	Concept de productivité, comment mesurer la productivité, amélioration de la qualité et de la productivité, rôles de la productivité, le mouvement de productivité au Japon	Maître formateur du MIPEE/UGPQ
		13:00-16:00	[CRT] KAIZEN	Le KAIZEN, Différence entre la gestion de Q/P au Japon et à l'Europe/Etats-Unis, KAIZEN et innovation, Outils de KAIZEN, Application du KAIZEN,	Maître formateur du MIPEE/UGPQ
	Merc.	9:00-12:00	[CRT] KAIZEN basé sur le TQM	KAIZEN dans l'industrie textile en Tunisie, les activités efficaces d'amélioration, Outils 5S et 7QC, Généralités sur le QC et le TQM,	Maître formateur du CETTEX
		13:00-16:00	[CRT] KAIZEN basé sur le TQM	Étude de cas d'une entreprise tunisienne	Maître formateur du CETTEX
	Jeudi	9:00-12:00	[CRT] KAIZEN basé sur le TPM	Fondation du TPM, Position du TPM, Stratégie du TPM, Maintenance et KAIZEN, 12 activités du TPM, KAIZEN dans le TPM, Les 8 piliers du TPM, Calcul du TRG	Maître formateur du CTC
		13 :00-16 :00	[CRT] KAIZEN basé sur le TPM	Étude de cas d'une entreprise tunisienne	Maître formateur du CTC
	Vend.	9 :00-12 :00	[CRT] KAIZEN basé sur le TPS	Concept de Gemba KAIZEN (Parapluie KAIZEN, cycle PDCA, Schéma de KAIZEN), Concept de TPS, Changement de mentalité, Sécurité, 5S, Contrôle Visuel, Muda-dori, One-piece flow	Maître formateur du CETIME
		13 :00-16 :00	[CRT] KAIZEN basé sur le TPS	Étude de cas d'une entreprise tunisienne	Maître formateur du CETIME

Programme et thèmes, 2^{ème} et 3^{ème} semaines

Semaine	Jour	Heure	Titre	Thème	Formateur		
2 ^{ème}	Mardi	9:00-12:00	[SLT] 1 ^{er} groupe	Orientation Présentation du programme d'analyse des données et distribution des rôles	Maître formateur du CETIME		
		13:00-16:00	[SLT] 1 ^{er} groupe	Entraînement sur le dévissage et l'assemblage des pièces de téléphone, Préparation des postes de travail, Test de production			
	Merc.	9:00-12:00	[SLT] 1 ^{er} groupe	Analyse des résultats du test de production, Discussion sur les gaspillages dans chaque poste de travail			
		13:00-16:00	[SLT] 1 ^{er} groupe	Modification des postes de travail, Approvisionnement des gabarits et des pièces, Réorganisation de la ligne et assemblage, Production No.1			
	Jeudi	9:00-12:00	[SLT] 1 ^{er} groupe	Analyse des résultats de la production No.1 Modification des postes de travail et des gabarits			
		13:00-16:00	[SLT] 1 ^{er} groupe	Réorganisation de la ligne et assemblage, Production No.2			
	Vend.	9:00-12:00	[SLT] 1 ^{er} groupe	Analyse des résultats de la production No.1 Modification des postes de travail et des gabarits Réorganisation de la ligne et assemblage			
		13:00-16:00	[SLT] 1 ^{er} groupe	Production No.3 Confirmation de l'AQ/P Fin de la formation			
	3 ^{ème}	Mardi	(Voir 1 ^{er} groupe)	[SLT] 2 ^{ème} groupe		Identique à la 2 ^{ème} semaine	Maître formateur du CETIME
		Merc.					
Jeudi							
Vend							

Rapport sur le

**Troisième Programme National de Formation pour
les Pays Africains Francophones sur l'Amélioration
de la Qualité/Productivité (Kaizen)**

Dans le cadre du Projet de la JICA sur l'Amélioration de la
Qualité/Productivité (AQ/P), Phase II, République Tunisienne

Octobre 2019
Organisée par

L'Agence Japonaise de la Coopération Internationale, JICA
Le Ministère de l'Industrie et des Petites et Moyennes
Entreprises, MIPMEs, République Tunisienne

1. Titre de la Formation

« Troisième Programme National de Formation pour les Pays Africains Francophones sur l'Amélioration de la Qualité/Productivité (Kaizen) » dans le cadre du Projet de la JICA sur l'Amélioration de la Qualité/Productivité (AQ/P), Phase II, République Tunisienne.

2. Date

Du 30 septembre au 11 octobre 2019 (sans compter les dates de voyage).

3. Lieu

Formation en Classe : hôtel Belvédère Fourati, Tunis

Visites sur site des trois entreprises modèles praticiennes du Kaizen dans le grand Tunis, et la participation au séminaire de la promotion du Kaizen à l'Hôtel Ramada Plaza, Gammarth.

4. Objectifs

Les principaux objectifs de cette formation sont :

- Partager les connaissances et les expériences acquises des projets Kaizen en Tunisie avec les participants.
- Saisir l'importance du Kaizen pour le développement durable des entreprises.
- Saisir l'importance du rôle des services publics dans la diffusion du Kaizen.
- Equiper les participants des approches et des outils efficaces pour la mise en œuvre du Kaizen dans le but de soutenir les entreprises à surmonter les défis de l'amélioration de la qualité et de la productivité.
- Offrir la chance aux participants pour échanger leurs opinions et expériences avec les fournisseurs du service Kaizen.

5. Participants

8 participants sélectionnés de 5 pays africains ont suivi la formation sur 9 candidatures. Un des participants avait résilié pour des raisons personnelles.

N°	Pays	Titre	Nom	Prénom	Position	Organisation
1	Algérie	Mr	BEN BOU ALI	Mohammed Ben Youcef	Chef de la Division des Etudes de la promotion des PME DFPME	Ministère de l'Industrie et des Mines
2	Algérie	Mr	BELABDELOUAHAB	Mohammed Lotfi	Directeur des Etudes	Ministère de l'Industrie et des Mines
3	Burkina Faso	Mr	SIRIMA	Karim	Conseiller Economique	Ministère de la Commerce, Industrie et Artisanat
4	Burkina Faso	Mme	KIEMA WUBDA	Patinde Michaëline	Directrice de la Coordination des Projets et Programmes/DGESS/ME NAPLN	Ministère de l'éducation nationale, de l'alphabétisation et de la Promotion des Langues Nationales
5	Maroc	Mme	QALBI	Soukaina	Directeur de Recherche	Maroc PME
6	RDC	Mr	BONDJEKE MWENINDAKA	Joseph	Directeur Provincial	Institut National de la Préparation Professionnelle /Direction Provinciale de Kinshasa
7	Sénégal	Mr	GNING	Abdou	Formateur	Centre Japo-Sénégalien de Formation Professionnelle et Technique (CFPT-SJ)
8	Sénégal	Mme	HANE	Adama	Formateur	Centre Japo-Sénégalien de Formation Professionnelle et Technique (CFPT-SJ)

6. Résultats

Cette formation est, d'une part une occasion aux participants pour s'imbiber du nouveau concept et s'échanger les expériences entre eux. De l'autre part, pour les homologues tunisiens (Les Candidats Maîtres Formateurs : MCTs) c'était une excellente opportunité pour tester leurs capacités à transmettre leurs connaissances et expériences acquises au cours de ce projet aux publics.

(1) Présentation du pays

La formation commença par une présentation du pays. Chaque participant a présenté la situation actuelle de l'industrie dans son pays, leurs connaissances sur le Kaizen et les défis actuels auxquels ils font face aussi bien que leurs attentes de la présente formation. Nous étions surpris du fait que seuls quelques-uns connaissaient seulement le mot Kaizen avant de joindre cette formation bien que nous avons précisé le profil des participants ciblés :

Cette formation est destinée aux responsables chargés par l'introduction / la diffusion des activités de l'amélioration de la Qualité / Productivité dans leurs pays. C'est pourquoi une expérience en matière de soutien aux entreprises privées, de préférence les PME, à cet égard est hautement appréciable sans, toutefois, être obligé de maîtriser les approches/outils du Kaizen.

D'après les présentations faites, nous avons pu résumer les attentes des participants comme suit :

- Une meilleure compréhension des processus, approches et techniques Kaizen en tant qu'une stratégie de base pour l'amélioration de la qualité et de la productivité.
- Des stratégies réalisables dans le but de pouvoir appliquer leurs connaissances et expertise technique dans leurs propres pays.

(2) Formation en Classe (CRT)

La formation en classe a commencé par une présentation du mouvement de la productivité en Tunisie en expliquant les contours du projet en cours et ses futures objectifs. Puis, elle a été enchaînée par un revue sur le mouvement de la productivité au Japon afin d'expliquer les racines / arrière-plans du Kaizen.

Consécutivement, Les participants ont suivi la définition du concept Kaizen présentée par les MCTs de l'UGPQP. Cette présentation les a préparés à suivre les cours sur les différentes techniques de Kaizen.

La formation en classe sur la théorie et les techniques Kaizen a duré pour 5,5 jours comme indiqué dans l'annexe. Des MCTs des CETIME, CETTEX et du CTC étaient chargés d'assurer les thèmes qu'ils maîtrisent. A la fin de chaque thème un test de niveau de compréhension avait lieu. Il paraissait que quelques-uns ne sont pas bon à calculer les indices de base pour le Kaizen (ex. le taux d'amélioration de la productivité, le TRS, etc.). Il est a noter que ces chiffres sont très importants pour montrer les résultats du Kaizen au client, en les encourageant scientifiquement à appliquer le Kaizen, et qui sont une partie fondamentale à apprendre avec l'aspect comportemental du Kaizen.

Les participants ont apprécié le fait de parvenir à apprendre de nouvelles techniques scientifiques du Kaizen en plus des 5S qu'ils savaient déjà.

En ce qui concerne la méthode d'enseigner suivie par les MCTs, en comparaison avec les FdFs (Formation des Formateurs) mises en place pour former des formateurs en Tunisie, nous avons remarqué beaucoup de progrès en les observant utiliser des vidéos, donner des exemples concrets sur des cas pratiques en Tunisie. Malgré tous ces efforts, certains participants avaient besoin de plus de temps pour comprendre et absorber le contenu de la formation. Puisque certains ne sont pas exerçants dans le développement de l'industrialisation, ils ont noté, sur les fiches d'évaluation, que la partie théorique est très condensée par rapport au temps alloué et ils suggéraient plus de vidéos et de cas pratiques pour une meilleure compréhension.

(3) Visites sur Site

Au fil de la formation théorique, les participants ont visité 3 entreprises opérant dans trois secteurs différents comme suit :

- SINO VOG (Secteur textile)
- SOMEF (Secteur électrique)
- AZUR PACK (Secteur de la chimie)

Chaque visite était pour une demi-journée en présence des experts japonais chargés du Kaizen et des MCTs concernés. Le plan des visites était le suivant :

- 1) Une courte présentation de l'entreprise suivie d'une présentation des activités Kaizen mises en place dans l'entreprise.
- 2) Visite aux chantiers Kaizen achevés
- 3) Questions et Réponses

Les participants étaient contents des visites sur sites et ont beaucoup apprécié les activités Kaizen réalisées dans les entreprises visitées. La présentation de chaque entreprise illustrant l'état avant et après l'intervention Kaizen par des photos a beaucoup aidé les participants à bien assimiler le concept Kaizen.

Les participants ont compris que les activités Kaizen sont mises en place via l'implication de toutes les parties prenantes et que l'engagement de la direction dans ces activités est nécessaire. Ce que les a intéressés le plus c'est la durée de la mise en place des activités Kaizen et si les activités Kaizen restreint la production elle-même (par le changement du lay-out ou autre). L'Entreprise SINO VOG a répondu qu'ils ont attendu plus de 6 mois pour voir le changement. SOMEF, ils, ont affirmé qu'il a fait 10 ans depuis le lancement des activités Kaizen dans l'entreprise et qu'ils sont actuellement à la mesure de lancer leur propre gamme de produits avec l'assistance du partenaire étranger, chose qui était impossible auparavant. En ce qui concerne AZUR PACK, du même pour SINO VOG, ils menaient leurs activités Kaizen durant les pauses et parfois pendant les jours fériés. Les participants étaient surpris du changement d'esprit grâce au Kaizen.

(4) Participation au séminaire

La participation au séminaire sur la promotion du Kaizen organisé dans le cadre du Projet de la JICA fût une partie de plan de la formation. A ce propos, les participants ont pu observer les manières et les outils de dissémination des résultats/efficacité du Kaizen.

En particulier, les participants ont attentivement écouté les témoignages sur les activités Kaizen

présentés par d'autres entreprises en Tunisie. Ce séminaire était une occasion pour les participants de communiquer et discuter avec les directeurs et les personnels des 8 centres techniques.

(5) Préparation / Présentation des plans d'action

Pendant le dernier jour de la formation, les participants ont été invités à préparer et à présenter leurs plans d'actions sur la base des acquis de cette formation. Nous avons saisi la conscience des participants de l'importance du Kaizen. L'un des participants a déjà discuté avec le bureau de la JICA de son pays, durant la formation, sur les possibilités de la dissémination du Kaizen ; un autre participant a proposé la conduite des cercles de qualité dans les ateliers pour s'entraîner. D'une façon générale, ils ont essayé d'utiliser les éléments adaptables aux conditions de leurs pays dans le développement de leurs plans d'actions.

7. Evaluation

Les résultats des évaluations sont ci-après :

	Très Bien	Bien	À Améliorer	Insuffisant
1. La formation a-t-elle répondu à vos attentes ?	3	3	2	0
2. La période de la formation est-elle adéquate ?	1	5	1	1
3. La formation est-elle bien organisée ? (Agenda, salle, etc.)	6	2	0	0
4. Que pensez-vous du nombre des séances par jour ?	2	2	3	1
5. Que pensez-vous des nouveaux acquis sur Kaizen ?	4	2	1	0
6. Les lettres d'instruction envoyées pour vous sont-elles utiles ?	7	0	1	0
7. Le temps alloué à la préparation du plan d'action est-il suffisant ?	3	3	2	0

En ensemble, la plupart des participants ont jugé cette formation utile et ont manifesté leur intention de commencer ou de poursuivre les activités de Kaizen dans leur pays.

En ce qui concerne le nombre des séances par jour, plusieurs points de vue ont été manifestés. Certains pensaient que c'était adéquat mais les autres trouvaient que c'était un peu surchargé.

Outre les commentaires sur l'agenda de la formation, certains participants ont suggéré le renforcement des capacités pédagogiques des MCTs en leur conseillant plus d'interactions et d'exercices vu que le français parlé des différents pays Africain lui-même diffère d'un pays à un autre. Comme c'était leurs première expérience de donner des cours à un public multinational, cette remarque doit être prise en considération par les MCTs pour améliorer leurs performances dans des activités similaires futures.

En résumé, le problème que nous avons confronté dans cette formation est la différence claire du niveau d'apprentissage entre les participants. En général, les participants de la région du Maghreb ont été en mesure d'absorber le contenu mieux que les autres pays africains car ils proviennent principalement des ministères chargés de l'Industrie ou d'organisations alliées à l'industrie, certains d'entre eux étaient des décideurs politiques et non pas des praticiens qui assistent les entreprises. Les participants des pays d'Afrique sub-saharienne ont trouvé des difficultés ce qui a rendu le déroulement de la formation un peu difficile.

Pour la planification future de ce type d'action, la sélection des participants devrait être améliorée. Les critères de sélection doivent être beaucoup plus précis si l'on cible des participants de différents pays. En outre l'organisation des formations en fonction des besoins de chaque pays peut être une meilleure démarche.

8. Photos



CRT (Concept du Kaizen)



Photo de Groupe (✂)

Annexe : Programme de Formation (Français)

[FIN]

Troisième Programme National de Formation pour les pays Africains Francophones sur l'Amélioration de la Qualité/Productivité (Kaizen)

✂ Horaire peut se changer

Date		Horaire			Type de formation	Contenu	Conférencier(s)	Salle / Lieu de formation	Hébergement
29-Sep	Dimanche					Arrivée à Tunis			
		9:30	~	10:00		mot d'ouverture, le mouvement de la productivité en Tunisie	M. Zouhaier Makhloufi	Salle Kairouan	Hôtel Belvédère Fourati
		10:00	~	10:30		Briefing 1	Mme Natsuko UENO		
		10:30	~	10:50		Pause café			
30-Sep	Lundi	10:50	~	11:20		Briefing 2	Mme Natsuko UENO		
		11:20	~	12:00	CRT	Mouvement de la productivité au Japon	Mme Natsuko UENO		
		12:00	~	13:00		Déjeuner			
		13:00	~	16:00		Présentation du rapport du pay et discussion	Participants		
		16:00	~	17:00		Pause bienvenue			
1-Oct	Tue	9:00	~	10:30	CRT	• Concept du Kaizen	M. Mohamed JABROUNI	Salle Kairouan	Hôtel Belvédère Fourati
		10:30	~	10:50		Pause café			
		10:50	~	12:00	CRT	• 5S	Ms. Zeineb B.H.ROUMA Mr. Tarek ZERMANI		
		12:00	~	13:00		Déjeuner			
		13:00	~	14:30	CRT	• 5S (suite)	Ms. Zeineb B.H.ROUMA Mr. Tarek ZERMANI		
		14:30	~	14:40		Pause toilette			
		14:40	~	16:00	CRT	• Management Visuel	Ms. Asma BELHASSEN Mr. Hatem AMOR		
2-Oct	Wed	9:00	~	10:30	CRT	• Management Visuel (suite)	Ms. Asma BELHASSEN Mr. Hatem AMOR	Salle Kairouan	Hôtel Belvédère Fourati
		10:30	~	10:50		Pause café (AM)			
		10:50	~	12:00	CRT	• Production Juste à Temps/JIT (Mudadori, One piece Flow(pièce à pièce))	Mr. Hosni BELHADJ Mr. Karim KARBOUL		
		12:00	~	13:00		Déjeuner			
		13:00	~	14:30	CRT	• Production Juste à Temps (Nivellement, Travail standardisé)	Mr. Hosni BELHADJ Mr. Karim KARBOUL		
		14:30	~	14:40		Pause toilette			
		14:40	~	16:00	CRT	• Production Juste à Temps (Exemple Kaizen)	Mr. Hosni BELHADJ Mr. Karim KARBOUL		
3-Oct	Thu	9:00	~	10:30	CRT	• Jidoka (Automatisation)	Mr. Tarek ZERMANI Ms. Zeineb B.H.RHOUMA	Salle Kairouan	Hôtel Belvédère Fourati
		10:30	~	10:50		Pause café (AM)			
		10:50	~	12:00	CRT	• Jidoka (Automatisation) (suite)	Mr. Tarek ZERMANI Ms. Zeineb B.H.RHOUMA		
		12:00	~	13:00		Déjeuner			
		13:00	~	14:50	CRT	• Service de conseil Kaizen	Mr. Abderrahim BEMEI Mr. Omar JENHANI		
		15:00	~	16:00		Test	Mr. Hatem AMOR Ms. Asma BELHASSEN		
4-Oct	Vendredi	9:00	~	10:30	CRT	TPM (Total Productive Maintenance)	Mr Abdelkader MISSAOUI	Salle Kairouan	Hôtel Belvédère Fourati
		10:30	~	10:50		Pause café (AM)			
		10:50	~	12:30	CRT	• Maintenance autonome	Mr Amine OUALHA		
		12:30	~	14:00		Déjeuner			
		14:00	~	16:00	CRT	• Taux de Rendement Synthétique	Mr Aymen NAKIB Mme Lamia OUERTATANI		
5-Oct	Samedi					Libre		Hôtel Belvédère Fourati	
6-Oct	Dimanche					Libre		Hôtel Belvédère Fourati	

Troisième Programme National de Formation pour les pays Africains Francophones sur l'Amélioration de la Qualité/Productivité (Kaizen)

✘ Horaire peut se changer

Date		Horaire			Type de formation	Contenu	Conférencier(s)	Salle / Lieu de formation	Hébergement	
7-Oct	Lundi	9:00	~	10:45	CRT	• Grande ligne de Contrôle Qualité(CQ) et du TQM (Total Quality Control)	M.Rabeh SMIAI	Salle Kairouan	Hôtel Belvédère Fourati	
		10:45	~	11:00		Pause café (AM)				
		11:00	~	13:00	CRT	• Cercle de Qualité (QC Cercle)	M. Hatem AYED			
		13:00	~	14:00		Déjeuner				
		14:00	~	16:00	CRT	7outils du Contrôle de la Qualité (1ère partie)	M.Walid AYED			
8-Oct	Mardi	9:00	~	10:30	CRT	• 7 outils du CQ (2e partie)	Mme. Ourida CHALOUATI	AM/Salle Kairouan PM/Entreprise	Hôtel Belvédère Fourati	PM: SINOVOG(headsets) 24 Rue 6828 ZI 2062 Cité Ibn Khaldoun, Tunis Tél : 71 929 403 (fixe)
		10:30	~	10:50		Pause café (AM)				
		10:50	~	12:00	CRT	• 7 outils du CQ (2e partie/Suite)+Mini test	Mme. Ourida CHALOUATI			
		12:00	~	13:30		Déjeuner				
		13:30	~			Départ pour la visite de l'entreprise				
		14:00	~	16:00	Vsitie	• VISITE 1 : SINO VOG (confection de vêtements pour enfants)				
9-Oct	Mercredi	9:20	~			Départ de l'hôtel pour la visite	Déjeuner au "Le Self"	Hôtel Belvédère Fourati	SOMEF (headsets) Rue des Usines Z.I Sidi-Rezig 2033 Megrine Tél : 29003447 (M.Ali) AZUR PACK (headsets) 13 Route du Plastique Megrine, 2033 Megrine Tél : 58460680(Mme.Mouna)	
		10:00	~	12:00	Visite	• VISITE 2: SOMEF	M.Morched : 28 141 100			
		12:00	~	13:30		Déjeuner				
		13:40	~	16:00	Visite	• VISITE 3: AZUR PACK	MENU à 11.5 TND			
		16:00	~			Retour vers l'hôtel				
10-Oct	Jeudi	8:00	~	8:30		Départ de l'hôtel pour la conférence		Extérieur (Ramada Plaza)	Hôtel Belvédère Fourati	
		8:30	~	13:00	Séminaire	• Participation au séminaire de la promotion du Kaizen				
		13:00	~	14:00		Déjeuner				
		14:00	~	14:15		• Explication comment préparer un plan d'action				
		14:15	~	15:00		Déplacement pour l'hôtel				
		15:00	~	17:00	Pré-paration	• Préparation d'un plan d'action (individuel)				
11-Oct	Vendredi	9:00	~	10:30	Pré-paration	• Préparation d'un plan d'action	Participants	Salle Kairouan	Hôtel Belvédère Fourati	
		10:30	~	10:50		Pause café				
		10:50	~	12:00	Pré-paration	• Préparation d'un plan d'action (suite)				
		12:00	~	13:00		Déjeuner				
		13:00	~	16:00	Pré-sentation	• Présentation du plan d'action des participants				
		16:00	~	16:30		Clôture de la formation				
12-Oct	Samedi				Départ de Tunis					

FIN



Les activités Kaizen répondent aux besoins de toutes les entreprises tunisiennes



•• Concept Kaizen

Le Kaizen est un mot japonais signifiant « l'amélioration continue » : Les activités Kaizen sont composées d'un cumul de petites actions d'amélioration à un coût très abordable par la participation de tous les membres de l'entreprise.

Les activités Kaizen sont souvent mises en œuvre avec ce que l'on dispose actuellement dans l'entreprise. (les machines, la main d'œuvre etc.)

Peu coûteux et applicables à tous les domaines, ces activités permettent non seulement d'améliorer la productivité et la qualité de produits, mais elles permettent également aux employés de rendre leur travail plus facile et confortable.

Le Kaizen vise le bien être de tout le monde.

•• Transfert du savoir-faire et dissémination des activités Kaizen

Service de conseil

Tous les centres techniques sectoriels offrent un service de conseil en entreprise sur le Kaizen (voir la P4 pour le contact).

Formation à court terme

Les formations à court terme sont offertes par les centres techniques (les calendriers des cours réguliers prévus sont disponibles aux CETIME, CETTEX et au CTC).

Formation à long terme

Des formations à long terme (6 mois jusqu'à 2 ans) sont proposées pour former des formateurs Kaizen certifiés

Subventions

Les entreprises éligibles peuvent demander dans le cadre du programme de mise à niveau (PMN) de recevoir une subvention pour les services de conseil Kaizen via le Bureau de Mise à Niveau (BMN)



• Effets tangibles du Kaizen (exemples et témoignages)

1. Cas de l'entreprise PM ELCOM

- Gain de la productivité de la main d'œuvre de 39.8% dans une ligne modèle



Avant Kaizen:

- Pas de procédure de travail standardisée
- Les pièces sont répandues sur la table
- Une longue distance pour toucher les pièces



Après kaizen:

- Standardisation de la procédure de travail
- Allocation de trois pièces dans les boîtes
- Elimination des déplacements inutiles

« A travers les activités Kaizen, nous avons établi une base pour le changement opérationnel de l'organisation et de la mentalité Kaizen parmi les employés. Dès que les premiers résultats ont été visibles, cela a incité à remettre en question le statu quo et à se développer continuellement. Depuis l'année 2016, nous avons réalisé une croissance dans la productivité des processus pilote, qui n'aurait pas été possible sans l'application du Kaizen. »

- M. Walid BSILI, Responsable méthode et industrialisation, société PM ELCOM



2. Cas de l'entreprise TF PROD

- Gain de surface en faveur de l'atelier de confection de 50%, Installation d'une nouvelle ligne de production

Avant Kaizen



- Un processus de production mal adapté
- Manutentions et déplacements importants
- Atelier de production très encombré



Après Kaizen



- Un processus de production plus fluide et bien adapté
- Gain de temps de passage des articles (meilleure productivité + 25%)
- Meilleure détection des anomalies organisationnelle et qualitative
- Personnel plus motivé



« TF PROD a opté pour une démarche d'amélioration continue qui s'appelle le Kaizen. Sans investissement ni gros moyens, le Kaizen est une démarche vers l'acroissement de la productivité et l'amélioration de la qualité de nos produits. Le facteur clé de la réussite de ce concept est l'implication de toute l'équipe.

La mise en place du concept Kaizen nous a permis de travailler dans de meilleures conditions, avec un gain de temps très frappant dans le processus de production. »

Mme. Rym DHRAIEF, Gérante de la société TF PROD



• Effets tangibles du Kaizen (exemples et témoignages)

3. Cas de l'entreprise AZUR PACK

- Haut niveau de motivation et de volonté des employés ont été sollicités à travers les activités



AZUR PACK est heureuse de bénéficier du programme KAIZEN, il nous a permis d'améliorer notre qualité de travail et notre productivité. Nous avons appris à identifier les problèmes existants, une nouvelle culture s'est installée, basée sur la stimulation de la créativité de nos travailleurs afin d'améliorer en continue, non seulement nos procédés tout en optimisant l'exploitation de nos ressources disponibles, mais également les conditions de travail.

- Mme. Mouna TIMOUMI GADDOUNA, DGA, Entreprise AZUR PACK

- Exemples du résultat apporté par la sollicitation des employés :

Avant Kaizen

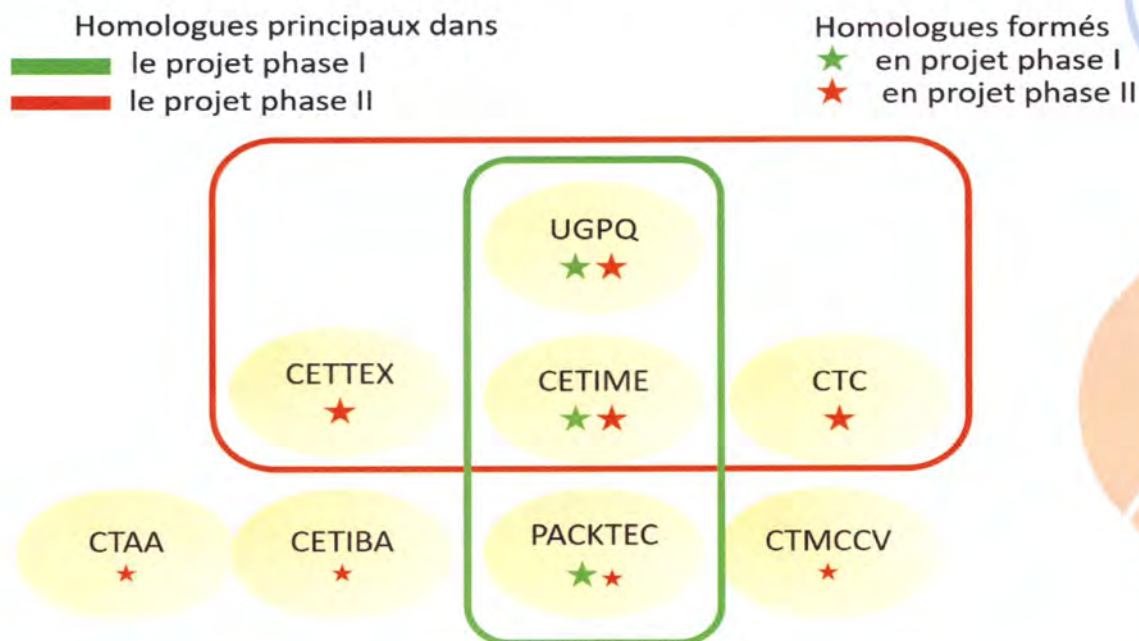


Après Kaizen



Le Projet JICA « Amélioration de la Qualité et de la Productivité »

L'Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA) collabore avec l'UGPQP et le Ministère de l'Industrie, et des PME, dans le cadre du Projet d'amélioration de la qualité et de la productivité pour la promotion du Kaizen en Tunisie. La Phase I du projet avait pour but le transfert des démarches KAIZEN à l'UGPQP et le PACKTEC. La Phase II vise l'extension de la collaboration vers tous les centres techniques des autres secteurs industriels en gardant les partenaires principaux : UGPQP, CETIME, CETTEX, CTC..



•● **CETIME (Centre Technique des Industries Mécaniques et Électriques)**
Z.I Ksar Said - 2086 Douar Hicher La Manouba

Tél : (216) 70 146 000 / 70 146 023
Fax : (216) 70 146 071 / 70 146 070
E-mail : kaizen@cetime.com.tn

•● **CETTEX (Centre Technique du Textile)**
Rue des Industries, Z.I. Bir El Kassâa B.P.279, 2013 Ben Arous

Tél : (216) 71 381 133
Fax : (216) 71 382 558
E-mail : kaizen@cettex.com.tn

•● **CTC (Centre Technique de la Chimie)**

4, Rue de l'Artisanat Z.I. Charguia II – 2035 Tunis

Tél : (216) 71 940 755 / 71 940 772
Fax : (216) 71 941 241
E-mail : kaizen@ctc.tn

•● **CTAA (Centre Technique Agro-Alimentaire)**

12, Rue de l'usine - Z.I. Charguia II 2035 Ariana

Tél : (216) 71 940 081 / 71 940 198 / 71 940 015
Fax : (216) 71 941 080
E-mail : ctaa@ctaa.com.tn

•● **PACKTEC (Centre Technique de l'Emballage et du Conditionnement)**

Rue Ferdjani Belhadj Ammar - Cité El Khadra 1003, Tunis BP64. 1003, Tunis

Tél : (216) 71 772 755
Fax : (216) 71 773 300
E-mail : kaizen@packtec.tn

•● **CETIBA (Centre Technique de l'Industrie du Bois et de l'Ambeulement)**

12, Rue de l'usine - Z.I. Charguia II 2035, Tunis Carthage

Tél : (216) 71 940 730
Fax : (216) 71 940 106
E-mail : kaizen@cetiba.tn

•● **CTMCCV (Centre Technique des Matériaux de Construction, de la Céramique et du Verre)**

Route de la Cagna El Ouardia, Tuins 1009

Tél : (216) 71 392 300
Fax : (216) 71 392 460
E-mail : ctmccv@planet.tn

•● **CNCC (Centre National du Cuir et de la Chaussure)**

Z.I. Sidi Rzig, Ben Arous, Tunis

Tél : (216) 71 432 255
Fax : (216)
E-mail : boc@cncleather.tn

•● **UGPQP (Unité de Gestion du Programme national de promotion de la Qualité et de la Productivité) (Bureau du Projet JICA)**

Immeuble Narimène Bureau B5-3, 5ème étage,
Rue Chatt Meriem 1073,
Montplaisir, Tunis Tunisie

Tél : (216) 71 951 707
Fax : (216) 71 903 899
E-mail : kaizen.ugpq@tunisia.gov.tn

•● **BMN (Bureau de Mise à Niveau)**

8ème Etage Immeuble
Agence de Promotion de l'Industrie et de
l'Innovation (APII)
63 Rue de Syrie, 1002 Tunis Belvédère

Tél. : (216) 71.280.550
Fax:(216) 71.280. 546
E-mail: bmn.industrie@tunisia.gov.tn
<http://services.pmn.nat.tn>

Amélioration n'a pas de limites



Formation des formateurs KAIZEN

Organisée par :

L'Unité de Gestion du programme national de Promotion de la Qualité et de la Productivité (UGPQP), Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Mines conjointement avec les centres techniques industriels

OBJECTIFS DE FORMATION

Cette formation vise à équiper les formateurs des capacités de mise en œuvre de méthodes KAIZEN pour l'amélioration de la productivité au sein de leurs organisations. Elle vise également à les former pour dispenser des services de conseil et de formation sur le KAIZEN.

La formation dure de six mois à 4 ans, selon les niveaux et sera certifiée par l'état tunisien. Le contenu est conçu de manière à être immédiatement mis en pratique par les apprenants. Chaque formation combine une formation en présentiel et des sessions de formation en entreprise.

QU'EST-CE QUE LE KAIZEN ?

Le Kaizen est un mot japonais signifiant « l'amélioration continue ». La méthode est issue des entreprises manufacturières japonaises.

Le KAIZEN est un système de gestion qui permet une amélioration continue et durable d'une opération organisationnelle.

Les activités Kaizen sont souvent mises en œuvre avec ce que l'on dispose à ce moment dans l'entreprise (les machines, la main d'œuvre etc.).

Peu coûteuses et applicables à tous les domaines, ces activités permettent non seulement d'améliorer la productivité et la qualité de produits, mais aussi induire une coopération proactive des employés ; ainsi changer la culture d'entreprise.



CONTENU DE LA FORMATION EN GEENERAL

Thèmes à enseigner au niveau 3 (Les thèmes du niveau 3 sont ceux du niveau 1 et du niveau 2 étudiés en tant que formateur)

Thèmes à apprendre au niveau 1 (Durée : 6 mois)	Thèmes additionnels à apprendre au niveau 2 (Durée : 18 mois)
<ul style="list-style-type: none">• Concept du Kaizen• Les 5S• Contrôle visuel• Muda Tori• Production juste-à-temps• Jidoka• Dandori• Taux de rendement global (TRG)• Maintenance autonome• 7 outils de QC• Cercle du QC• Introduction des TPS, TQM et TPM	<ul style="list-style-type: none">• Production pièce par pièce (One Piece Flow Production)• Système Kanban• Exercice de simulation de la production pièce par pièce et du Kanban• Poka-Yoke• Qualité d'assurance de TPS• Méthodes SMED• Contrôle du stock• Lean / 6 Sigma et le Kaizen• Évaluation de la performance Kaizen• Effets financiers du Kaizen

QC : Contrôle Qualité
TPS : Système de Production Toyota
TQM : Gestion de la Qualité Totale
TPM : Maintenance Productive Totale

MAITRES FORMATEURS (MT)

La formation est assurée conjointement par les centres techniques industriels et par le Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Mines.



(Maîtres Formateurs de la formation du niveau 1 en 2019/2020)

SYSTÈME DE CERTIFICATION

Les formations sont successives du niveau 1 au niveau 3. l'accomplissement de chaque étape est requis pour accéder au niveau supérieur .

Niveau 3



Maitre Formateur

KAIZEN Durée : 2 ans

- * Maîtriser les connaissances et les compétences pour mettre en œuvre un « projet Kaizen ».
- * Pouvoir fournir les services de formation en vue d'une certification et/ou de supervision en matière de KAIZEN.

Niveau 2

Formateur avancé

KAIZEN Durée :18 mois

- * Maîtriser les connaissances et les compétences pour mettre en œuvre un « projet KAIZEN ».
- * Pouvoir fournir des services de formation en matière de Kaizen de base et de KAIZEN avancé en vue d'une certification en matière de KAIZEN sous la supervision d'un maître formateur Kaizen certifié

Niveau 1

Formateur de base

KAIZEN Durée : 6 mois

- * Maîtriser les connaissances et les compétences pour mettre en œuvre un « projet Kaizen ». Ce niveau de compétence ne permet pas au "Formateur de base Kaizen" de fournir des services de formation en vue d'une certification en matière de KAIZEN

TEMOIGNAGES DE PARTICIPANTS

de la formation du niveau 1 en 2019/2020

Ce que cette formation m'a apporté de plus, c'est le changement de l'état d'esprit vers l'amélioration continue et l'acquisition d'une meilleure gestion visuelle dans les locaux de production.

*- M. Mohamed Ramzi MHAMDI
Responsable unité de tricotage
Tunicotex*

Par le biais de la formation KAIZEN, je vise l'atteinte de l'excellence opérationnelle et la pérennisation de l'esprit d'amélioration continue au sein de notre PM ELOM.

*- M. Chokri FITOURI
Directeur Général, PMELCOM*

Le programme KAIZEN est excellent. Ce que j'ai appris me reste comme expérience, mais le Kaizen va rester comme culture dans notre entreprise.

*- M. Ahmed BEN KHELIFA
Ingénieur Amélioration Continue,
C2E*

Q&R GENERALES

Q1. Qui est éligible pour postuler à cette formation ?

R: Celui ou celle qui dispose d'un niveau minimum d'expérience professionnelle (5 ans d'expérience dans des entreprises/organisations liées au secteur industriel) et de 2 ans d'études universitaires accomplis avec succès.

Les candidatures sont ouvertes à toutes les catégories de métiers, qui expriment un besoin de mise en œuvre du Kaizen, y compris les consultants, les formateurs et le personnel chargé d'améliorer la qualité et la productivité dans l'entreprise.

Q2. Y a-t-il des moyens de subvention pour cette formation ?

R: Le participant est encouragé par le mécanisme gouvernemental de soutien aux subventions tels que le crédit d'impôt ou les droits de tirage auprès du Centre National de la Formation Continue et de la Promotion Professionnelle (CNFCPP).

L'Unité de Gestion du programme national de Promotion de la Qualité et de la Productivité (UGPQP), Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Mines



Immeuble Narimane, rue Chatt Meriem-Bloc B-5ème étage,
Montplaisir, 1073, Tunis, Tunisie



(216) 71 95 17 07



kaizen.ugpq@tunisia.gov.tn



(216) 71 90 38 99



Visiter notre Facebook et YouTube : **Mouvement Kaizen Tunisie**

<https://www.facebook.com/Mouvement-Kaizen-Tunisie-109368544673526/>



<https://m.youtube.com/channel/UCsfNUAWyu7IbQIMztmhYt1w/featured>



République Tunisienne
Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Mines



PROGRAMME NATIONAL DE PROMOTION
DE LA QUALITÉ ET DE LA PRODUCTIVITÉ

APPEL A CANDIDATURE AU PRIX TUNISIEN KAIZEN 2021

PRIX
TUNISIEN
KAIZEN

Organisé par

**L'Unité de Gestion du programme national de Promotion de la Qualité et de la Productivité
(UGPQP)**

« **Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Mines** »

Documents à télécharger:

<http://www.tunisieindustrie.nat.tn/fr/newsdoc.asp?nom=2021/qualite>

★ Qu'est-ce qu'un Prix Tunisien KAIZEN ?

Le Prix Tunisien KAIZEN est décerné par le Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Mines, à travers l'Unité de Gestion du programme national de Promotion de la Qualité et de la Productivité (UGPQP). Ce prix a pour but de disséminer les bonnes pratiques de la méthode KAIZEN dans les entreprises tunisiennes.

★ Catégories des prix

Trois niveaux de prix pour chaque catégorie (Premier, Deuxième et Troisième Prix) seront attribués.

* Catégorie 1 :

Les entreprises dont le nombre d'effectifs est strictement supérieur à deux cent cinquante (250)

* Catégorie 2 :

Les entreprises dont le nombre d'effectifs est inférieur ou égal à deux cent cinquante (250)

