



République Tunisienne  
Ministère de l'Industrie



Japan International  
Cooperation Agency

# LA PREMIERE REUNION DE LA COMITE DE LA COORDINATION (JCC) CONJOINTE

## DU PROJET D'AMELIORATION DE LA QUALITE /PRODUCTIVITE (AQ/P) PHASE II DANS LA REPUBLIQUE TUNISIENNE, PREMIERE PHASE

TENUE LE

17 FEVRIER, 2016

## **LE COMPTE RENDU DE LA PREMIERE REUNION DE LA COORDINATION CONJOINTE (JCC)**

### **DU PROJET JICA SUR L'AMELIORATION DE LA QUALITE/PRODUCTIVITE (AQ/P) DANS LA REPUBLIQUE TUNISIENNE, PHASE II**

#### **PRESENTS**

- |                            |  |
|----------------------------|--|
| 1. Mr. Atsushi ASANO       | Directeur, Bureau de JICA en Tunisie   |
| 2. Ms. Takako UENO         | Bureau de JICA en Tunisie  |
| 3. Mr. Yutaro KANEKO       | Bureau de JICA en Tunisie  |
| 4. Mr. Karim Chabir        | Bureau de JICA en Tunisie  |
| 5. Mr. Katsutoshi IKEDA    | Expert de JICA   |
| 6. Mr. Go OGA              | Expert de JICA   |
| 7. Mr. Kazuteru CHINONE    | Expert de JICA   |
| 8. Mme Natsuko UENO        | Expert de JICA   |
| 9. Mr. Ridha KLAI          | Directeur Général au Ministère de l'Industrie- DGIIT   |
| 10. Mme Nada LACHAAL       | Directrice au Ministère de l'Industrie- DGIIT  |
| 11. Mr. Anis Gaida MAHJOUR | Directeur Général au Ministère de l'Industrie -UGPQ  |
| 12. Mr. Zouhair MAKHLOUFI  | Directeur au Ministère de l'Industrie-UGPQ   |
| 13. Mme Sofia BAHRI        | Directrice Générale de CETIME (aussi elle représentait l'UTICA à cette réunion)                        |
| 14. Mr. Khemais ZAYANI     | Directeur Général, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (observateur) |
| 15. Mr. Hamadi RIAHI       | Directeur Général de CTC   |
| 16. Mr. Samir HAOUET       | Directeur Général CETTEX   |
| 17. Mr. Hedi Ben Abbes     | Président de la Chambre Tunisienne-Japonaise de Commerce et de L'Industrie à Tunis                     |
| 18. Ms Douja GHARBI        | Première vice présidente de CONECT   |
| 19. Mr. Scott Johnson      | Interprète, L'Equipe des Experts de JICA   |
| 20. Ms Sophie Ben RAMDANE  | Interprète, L'Equipe des Experts de JICA   |

#### **LES MEMBRES DE JCC**

- Ministère de l'Industrie : Direction Générale de l'Infrastructure Industrielle et Technologique-DGIIT et Unité de Gestion du Programme national de promotion de la Qualité-UGPQ
- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la recherche scientifique (observateur/membre)
- Le Bureau de JICA en Tunisie
- L'Equipe des Experts de JICA
- Le Centre Technique des Industries Mécaniques et Electriques (CETIME)
- Le Centre Technique du Textile (CETTEX)
- Le Centre Technique de la Chimie (CTC)

- L'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA)
- Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie (CONNECT)
- La Chambre du Commerce et de l'Industrie Tuniso-Japonaise (observateur/membre)

## L'ORDRE DU JOUR

- Le mot de bienvenue par les personnes responsables pour l'exécution du Projet, **M. Ridha Klai**, le Directeur Général de l'Infrastructure Industrielle et Technologique au Ministère de l'Industrie et de **M. Anis Gaida Mahjoub**, le Directeur Général de l'Unité de la Gestion du Programme National pour la Promotion de la Qualité, au Ministère de l'Industrie.
- Le mot de **M. Atsushi Asano**, Le Représentant Résident du Bureau de JICA en Tunisie.
- Le mot de **M. Katsutoshi Ikeda**, expert de la JICA et chef d'équipe du Projet JICA pour l'Amélioration de la Qualité et de la Productivité.
- L'introduction des membres de l'équipe de la JICA.
- Présentation du plan de travail pour le projet par Mr. Go OHGA de l'équipe des Experts de la JICA.
- Discussion ouverte et Questions diverses.

## LE MOT DE BIENVENUE des représentants du Ministère de l'Industrie :

**M. Ridha KLAI, Directeur Général de DGIIT au Ministère de L'Industrie** ouvrait la réunion pour le compte de tous ses collègues et souhaitait la bienvenue à tous les collègues japonais présents. Il mentionnait **Mr. ASANO, Mme UENO, Mr. IKEDA** et tous les autres experts. Il remerciait la JICA pour son soutien continu pendant beaucoup d'années pour beaucoup de projets et qui ont eu un effet direct et positif sur l'économie Tunisienne et surtout pour l'industrie Tunisienne. Il citait le projet d'AQ/P, l'augmentation de la production de l'huile d'olive et l'aide de la JICA pour les régions sud de la Tunisie (l'infrastructure et les « groupements » industriels) parmi les domaines de la coopération continue avec la JICA.

Il a mentionné l'importance du projet d'AQ/P pour l'économie Tunisienne et disait que cette première réunion venait après deux années de travail important pour identifier les objectifs du projet et pour fixer les indicateurs par lesquels il y aura évaluation du projet. Il notait que le moment de l'implémentation du projet est optimal car le Gouvernement Tunisien réalise que le niveau de la productivité à travers les secteurs industriels a été une problématique et que ce projet ajoutera une certaine valeur, augmentera la qualité et la productivité et rendra les sociétés Tunisiennes plus concurrentielles et capables de faire face aux challenges de l'économie globale.

Il espérait que la coopération de son Ministère avec la JICA sera renforcée et que les nouveaux projets tels que celui du "TECHNOPOLE de BORJ CEDRIA" qui se focalise

sur la même chose que le Projet d'AQ/P, c'est-à-dire de renforcer la productivité et d'augmenter la productivité et la compétitivité des sociétés Tunisiennes peut être un repère de cette coopération.

Il terminait son mot en remerciant encore les experts de la JICA pour leur travail vigoureux sur le Projet AQ/P jusqu'à là.

**M. Anis GAIDA MAHJOUB Directeur Général de l'UGPQ au Ministère de L'Industrie** déclarait que ses remarques allaient être brèves. D'abord il remerciait tout le monde pour leur présence et particulier **M. ASANO** de la JICA et l'équipe des experts japonais. Il soulignait que le Gouvernement Tunisien a fait un choix stratégique et a placé une priorité avec sa décision de travailler sur l'amélioration de la qualité et de la productivité dans les secteurs industriels. Il disait qu'il a travaillé avec les équipes de la JICA sur deux projets précédents d'où le nouveau projet avec de nouveaux objectifs. Il souhaitait un grand succès à tous ceux impliqués dans le projet d'AQ/P et remerciait les participants de la réunion encore pour leur présence.

Le mot de **M. ASANO, Le Directeur du Bureau de la JICA en Tunisie**

**M. Asano** commençait son mot en remerciant tous les participants pour leur présence et il exprimait son plaisir d'être présent à la réunion. Il continuait en disant que la poursuite de la productivité, la valeur ajoutée et l'amélioration de la qualité dans les sociétés sont des choix stratégiques pris par la JICA et la Tunisie. Le challenge est d'améliorer la qualité et la productivité et de récolter les bénéfices potentiels très importants pour l'économie Tunisienne et pour la JICA.

En Tunisie, la JICA est en train de collaborer pour l'amélioration de l'infrastructure, la coopération financière et le transfert du savoir faire à travers l'assistance technique. Il soulignait que ce projet concerne le transfert du savoir faire, notamment l'approche Japonaise (pour l'amélioration de la productivité et de la qualité dans les sociétés) appelé « **KAIZEN** », qui est une approche Japonaise bien connue à travers le monde. Au Japon toutes les sociétés utilisent **KAIZEN** et elle a aussi été introduite dans plusieurs pays Asiatiques. Récemment **KAIZEN** était discutée dans une conférence internationale sur le Développement Africain tenue au Japon.

Il disait que la JICA a choisi la Tunisie comme un pays "modèle" pour introduire le **KAIZEN** pendant la première phase du Projet d'AQ/P. Tout le monde est d'accord que la première phase du projet a eu un impact positif et était un succès.

**Mr. ASANO** finissait son mot en disant qu'il a de confiance dans tous les participants du projet et les souhaitait la bonne chance dans leurs travaux.

Le mot de **Mr. Katsutoshi IKEDA, Chef d'Equipe des experts Japonais**

**Mr. IKEDA** se présentait comme le **Chef d'équipe des experts Japonais** et disait qu'il était un membre de l'équipe durant le dernier projet d'AQ/P de 2009-2012. Il mentionnait qu'il a visité plusieurs sociétés modèles en Tunisie ou le premier projet d'AQ/P introduisait les techniques KAIZEN et que ces sociétés ont eu des bons résultats en utilisant les méthodes KAIZEN. Il déclarait qu'il était content de se joindre à la deuxième phase du Projet d'AQ/P pour aider la Tunisie, l'industrie Tunisienne et son peuple. Il terminait en exprimant son espoir que le nouveau projet sera meilleur que la première phase et produira des résultats excellents.

**Remarques de M. Anis Gaida MAHJOUB de l'UGPQ**

Il mentionnait le statut d'observateur à cette réunion du Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique aussitôt que la Chambre Tunisienne-Japonaise de Commerce et de l'Industrie. Une équipe des experts de la JICA, accompagné de **Mr. MAHJOUB** visitait la Chambre de Commerce récemment et était impressionné favorablement de cette chambre. **M. MAHJOUB** exprimait qu'aussitôt que le Projet d'AQ/P identifie les façons spécifiques qu'il peut coopérer et travailler avec ces deux entités et que ces nouveaux partenariats commencent à avancer que certainement ils seront invités de devenir des membres permanents du Comité de la Coordination Conjointe du Projet.

Il informait les participants de la Réunion à un déjeuner après la réunion à l'invitation de **Mme. Sofia Bahri, La Directrice de CETIME.**

**Présentation de Mr. Go OHGA, Expert de la JICA pour le Développement des Institutions et les Systèmes** sur le Plan de Travail du Projet, Première Phase.

**Mr. OHGA** déclarait qu'il croyait que tous les Membres de JCC (et les observateurs étaient conscients que le but et l'objectif principal de la réunion était de revoir le Plan de Travail du Projet et qu'à la fin de la réunion, c'était l'intention d'enlever le mot "Brouillon" du titre du Plan de Travail et l'approuver et le déclarer comme "official";

En suite il commençait à revoir le Plan de Travail en présentant une série des diapositifs qui reproduisaient un sommaire du Plan pour les Participants. (Chaque participant a eu une copie de tout le Plan de Travail, le document de sommaire, les deux en papier ainsi qu'accès visuel aux diapositives présentées). Le Plan de Travail mentionne un projet de quatre années qui durera jusqu'à Décembre 2019 et qui présente le travail à faire dans la première phase du projet de Janvier 2016 jusqu'à Avril 2017.

Les cinq premiers diapositives donnaient l'esquisse du projet et décrivait le projet et ces activités principales à être mis en œuvre dans un emploi de temps, en expliquant que la formation impliquée se passera dans deux périodes de la formation en classe (« CRT ») (théorique) et qu'après une période de la formation pratique suivra dans les sociétés (« ICT ») avec l'utilisation d'une ligne de la production simulée pour former les participants venant de la période de la formation pratique pour devenir les

formateurs/consultants en méthodes de « KAIZEN » eux-mêmes. La diapositive numéro cinq (5) montrait les indicateurs de la Performance à être utilisés dans les phases diverses de la formation pour évaluer les compétences des homologues (consultants/formateurs des différents centres techniques) aussi appelés comme « C/P s ». Les formateurs futurs seront supervisés en salle de classe et en formation pratique par les experts de la JICA.

### **Les remarques et les Questions par Mr. KLAI et Mr. GAIDA MAHJOUR**

**Mr. KLAI** demandait combien de semaines de formation en salle de classe (“CRT”) sont incluses dans le projet.

**Mr. OHGA** répondait qu’il y aura sept semaines de CRT en total pendant la durée du projet.

**Mr. KLAI** remarquait que la formation se passe dans la langue française pour les participants Tunisiens car les experts de la JICA donnent les cours en anglais qui est traduit en suite par les interprètes pour la bénéfice des participants.

**Mr. KLAI** suggérait que les participants Tunisiens pouvaient être formés d’abord en langue anglaise pour mieux suivre les cours des experts de la JICA et leur formation.

**Mr. OHGA** répondait que les experts de la JICA sont tout d’abord des anglophones et que, si les participants Tunisiens pouvaient acquérir des meilleures connaissances en langue anglaise (en dehors des travaux du Projet) en suite ils pouvaient probablement mieux suivre les cours donnés en anglais sans utiliser les interprètes.

**Mr. OHGA** déclarait que le projet va commencer par la sélection des sociétés à visiter pour la formation ICT durant la semaine prochaine. Il clarifiait aussi que vingt-cinq (25) personnes Tunisiennes seront choisies comme homologues à être « formés-comme-formateurs » dans la première phase du projet et qu’ils seront évalués selon les critères présentés sur la Page Quatre (4) du document du Sommaire du Plan de Travail.

(La discussion mentionnée en-dessus était suivie par la continuation de la présentation des diapositifs du Sommaire du Plan de Travail par **Mr. OHGA**.)

La Sixième (6) diapositive avait pour cible la sélection des sociétés pour la formation. **Mr. OHGA** mentionnait que dix-huit (18) sociétés ont été présélectionnées pour recevoir la visite des experts de la JICA et leurs homologues. Ces sociétés étaient recommandées par les centres techniques CETIME, CETTEX et CTC.

La Septième (7) diapositive introduisait les critères utilisés pour sélectionner les sociétés pour “La Formation en Intra Société” (“ICT”). Il montrait aussi le contenu à utiliser par les experts de la JICA quand ils visiteront les sociétés.

La huitième (8) diapositive introduisait “ le Résultat 2 du Projet” qui impliquait le travail des Tunisiens qui forment d’autres Tunisiens, avec le soutien et l’assistance des experts de la JICA.

La neuvième (9) diapositive introduisait “le Résultat 3 du Projet” qui implique le Développement de la Capacité des Centres Techniques. **M. OHGA** expliquait qu’en utilisant ce diapo que la JICA soutien deux piliers des activités pour avoir le bon résultat “du Résultat 3 du Projet” qui sont : le développement organisationnel et institutionnel et le développement des ressources humaines.

La dixième (10) diapositive présentait une charte de GANNT qui montrait les activités du projet et l’emploi du temps pour le travail nécessaire pour terminer chaque activité.

Les onzième (11) et douzième (12) diapositives discutaient les ateliers à être mis en œuvre en Mai 2016 ou les personnes Tunisiennes seront formées par les experts de la JICA pour devenir eux-mêmes des formateurs d’AQ/P. **Mr. OHGA** soulignait que les détails pour cet atelier tels que qui seront les participants et quel sera le contenu de la formation n’ont pas été encore décidés. Il mentionnait que deux experts additionnels de la JICA arriveront en Tunisie au mois de Mai et se concentreront sur le contenu de l’atelier entre autres responsabilités.

A ce moment dans sa présentation, **Mr.OHGA** déclarait que l’équipe de la JICA aimerait finaliser tout le Plan de Travail pour la première phase du Projet à la fin de l’année 2017, en tenant un dernier atelier et en continuant les discussions avec le Ministère de l’Industrie pour cette raison ainsi que sur d’autres sujets. Le nombre des ateliers a déjà été réduit de quatre (4) à deux (2). Il discutait le rôle des universités tunisiennes et leur coopération potentiels avec le projet en disant qu’initialement on pensait former les étudiants universitaires directement dans les méthodes AQ/P cependant, sur la suggestion du Ministère de l’Industrie, il est possible de mettre en œuvre la technique de la « formation-des-formateurs » dans les universités. Il disait que cette question sera discutée au Siège de la JICA au Japon et que leur « feedback » sera connu au mois de Mai quand il reviendra en Tunisie. **Mr.OHGA** a encouragé l’observateur du Ministère de L’Enseignement Supérieur qui était présent à la réunion JCC de faire sa remarque sur cette question car le nombre et le type des événements du Projet (les séminaires, ateliers) n’ont pas été encore décidés définitivement.

Les quatorzième (14) et quinzième (15) diapositives clarifiaient les progrès au travail que le projet a fait jusqu’à présent, par exemple la sélection des sociétés participantes qui continuerait la semaine prochaine. « La Formation des Formateurs » (Les Tunisiens deviendront des consultants de « KAIZEN ») commencera après que la dernière sélection des sociétés a été faite.

La Seizième (16) diapositive couvrait le sujet des discussions en cours entre les experts de la JICA et ses homologues locaux y compris l’utilisation d’un questionnaire pour amasser l’information de l’enquête des sociétés locales. Etant écrites pour amasser l’information demandée officiellement par L’UGPQ et l’UTICA, les questionnaires

seront envoyées aux sociétés dans les huit (8) secteurs industriels en Tunisie et c'est planifié d'analyser cette information avant le mois d'Août, 2016. Les résultats de l'enquête aideront le projet de créer un objectif global pour la Matrice du Design du Projet (PDM) avant Septembre 2016.

Les dix-septième (17), dix-huitième (18), dix-neuvième (19), vingtième (20) et Vingt-et-unième (21) diapositives référaient encore à la discussion en cours des questions et les sujets tels que « est-ce que le projet doit former les personnes pour former les techniques d'AQ/P dans les universités locales » et « quel est le type d'équipement à être fourni par le projet ».....et ces diapositives ciblaient surtout la finalisation du PDM (et les indicateurs de Projet qu'il contiendra) avant Septembre, 2016.

A ce moment dans sa présentation, **Mr.OHGA** dirigeait les participants de la réunion à la Page Quatorze (14) dans le document intitulé « Le Plan de Travail Complet ou une version initiale du PDM » était présentée. Parce que cette version du PDM est encore évidemment incomplète avec d'autres informations manquantes, **Mr.OHGA** a clarifiait le besoin pour plus d'information pertinente (venant, par exemple, de l'enquête sur les sociétés) à être incluse pour faire une excellente PDM et pour avoir de bons résultats du projet. Il soulignait le besoin de bien définir « les objectifs globaux » du projet (par exemple l'amélioration de l'utilisation d'AQ/P dans les secteurs industriels de la Tunisie) et l'importance d'avoir une bonne et clair définition de ce que c'est « les secteurs majeurs » en Tunisie pour compléter le PDM. L'Atelier de Mai 2016 aidera à finaliser ces définitions. L'Enquête sur les sociétés donnera ses résultats pour faire les indicateurs qui mèneront à créer « les Buts Globaux » du Projet et ses « Valeurs » et « Objectifs » qui aideront tous à finaliser le PDM dans le dernier trimestre de 2016.

Les remarques de la fin de sa présentation par **Mr.OHGA** à propos du sommaire du Plan de Travail incluraient : il y'aura un cible de Vingt-cinq (25) personnes Tunisiennes formées comme formateurs de KAIZEN dans la première phase du projet et quarante-cinq (45) personnes supplémentaires formées de la même façon dans le deuxième phase du projet pour un total de soixante-dix (70) personnes qualifiées comme formateurs des méthodes d'AQ/P à travers KAIZEN. Il soulignait qu'il y a de temps suffisant pour finaliser le PDM cette année et que finalement l'équipe de la JICA qui contient maintenant cinq (5) membres sera augmenté à sept (7) membres en Mai, 2016.

### **Remarques, Questions et Discussion Générale**

**Mr. KLAI** a remarqué que la question des « secteurs majeurs » a été décidé et qu'ils ont été définis. Il citait les secteurs de la mécanique/électrique/électronique, textile, chimique, et du traitement de l'alimentation dans sa définition des « secteurs majeurs ». Son deuxième remarque était l'importance de définir les « indicateurs » pour suivre de près la performance du Projet à travers ses premier et deuxième phases. Il disait, par exemple, en utilisant les indicateurs de la première phase comme « points de repère » que la deuxième phase peut être améliorée. Il s'est montré d'accord qu'une évaluation du projet « entre les deux phases est nécessaire.



Il signalait qu'il semblait avoir certaines choses qui manquaient dans la présentation de **Mr.OHGA**, y compris : 1) Plus d'information comment exporter l'expertise Tunisienne en matière d'AQ/P KAIZEN aux autres pays, spécifiquement les pays Africains. Pour mettre en œuvre ce processus, **Mr. KLAI** disait qu'il voulait prendre avantage de la présence de **Mr. ASANO** et lui demander le soutien de la JICA pour créer « un Centre Africain pour la dissémination des méthodes d'AQ/P KAIZEN et 2) il disait que son Ministère se mettait d'accord avec l'équipe de la JICA pour établir des cours de la formation AQ/P pour les universités en liant ceci à la demande du marché du travail pour les diplômés dans ce domaine. Il remarquait que dans quelques universités et écoles d'ingénierie il ya un diplôme d'une maîtrise dans l'Amélioration de la Productivité et de la Qualité offert et il voulait explorer les moyens d'enrichir ce type de diplôme offerts, d'améliorer les cours et de renforcer les capacités et les compétences des étudiants à fin de mieux répondre aux besoins de leurs futures employeurs. Il a encouragé son collègue du Ministère de l'Enseignement Supérieur de commenter sur cette question. 3) Finalement, **Mr. KLAI** demandait comment transformer l'information d'AQ/P KAIZEN pour devenir « une culture de la productivité » parmi les travailleurs en société, leurs directeurs et les propriétaires. Il suggérait que la création d'une plateforme « électronique » (online) à utiliser comme un outil et pour permettre tout le monde associé avec une société à suivre les cours d'AQ/P KAIZEN online.

**Mr. Samir HAOUET, le Directeur Général de CETTEX** faisait un commentaire que l'effectif du projet devrait se rappeler quand il programmeront les activités pour les mois de Juillet et d'Août dans les sociétés, que à ce moment de l'année beaucoup de firmes prennent leur congés annuels et travaillent au grand ralenti s'ils travaillent du tout.

**Ms Sofia BAHRI, la Directrice Générale de CETIME** remerciait les experts de la JICA pour leur proposition de la planification et déclarait qu'elle représentait également **Mr. Belgacem de la Fédération Mécanique/Electrique d'UTICA** à la Réunion JCC. Elle avait quatre (4) activités à proposer au Projet: 1) il peut offrir aux participants qui satisferont les critères pour une bonne fin de la formation à avoir les certificats dans leurs nouvelle expertise sur l'Amélioration de la Qualité et de la Productivité et 2) Un plan d'une large campagne pour la communication et la promotion peut être créer pour répandre la possibilité des cours en « KAIZEN » aux milliers des sociétés en Tunisie (et en Afrique) a fin de les attirer à enregistrer pour les mêmes cours qu'offre le Projet. 3) Une façon de promouvoir puis de former les gens est d'établir une plateforme « online » qui permet « la formation à distance » aux milliers des utilisateurs. 4) Finalement elle suggérait que les sociétés déjà formées dans la phase Précédente du projet ont besoin d'être évaluées pour savoir si elles ont besoin de la formation complémentaire pour les aider à acquérir cette formation supplémentaire et pour leur donner du soutien pour leurs activités.

**Mr. Hedi BEN ABBES, le Président de la Chambre de Commerce et de l'Industrie Tunisienne-Japonaise en Tunisie** déclarait sa propre compréhension du but du projet. Il comprenait que le but correct du projet est de former les Tunisiennes et d'améliorer leurs sociétés. La formation aura deux composants y compris la formation théorique en salle de classe et une formation pratique dans les sociétés elles-mêmes. Puis il demandait,

« Comment la Chambre peut aider le Projet ? » et suggérait trois types d'assistance : 1) La Chambre peut aider à sélectionner les sociétés à être utilisées pour la phase de la formation pratique : 2) La Chambre possède et opérera le Premier Centre de la Formation Japonaise en Tunisie rempli des machines appropriées et la capacité de simuler les expériences « KAIZEN ». Il utilise déjà les techniques Japonais de « former les formateurs » et il peut offrir leur expertise dans le dessein du curriculum et l'espace physique de la formation au Projet. 3) Finalement **Mr. Hedi BEN ABBES** suggérait que le secteur le plus croissant en Tunisie qui est celle de la Santé soit ajouté au cible des « secteurs majeurs » du Projet. Il appelait le secteur de la santé comme « un des secteurs chef de file en Tunisie ».

**Mr. KLAI** répondait aux remarques/suggestions de **Mr. Hedi BEN ABBES** en disant que le but/idée principal/principale du projet est d'améliorer la capacité nationale à travers les centres techniques existants tels que CETIME, CETTEX et CTC. Pour le moment il ne serait pas possible de travailler avec d'autres secteurs, tels que celui de la santé qui ne sont pas encore sous la tutelle du Ministère de l'Industrie. Néanmoins il disait que c'était une excellente idée de coopérer et travailler avec la Chambre de Commerce Tunisienne-Japonaise.

**Mr. Khemais ZAHAYANI (observateur), Directeur Général de la recherche au Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique** remerciait les organisateurs de la réunion JCC pour son invitation et demandait, « Comment est-ce que mon Ministère peut ajouter de la valeur au Projet ? » Il notait que **Mr. OHGA** parlait de répandre les activités du projet pour inclure les Universités Tunisiennes. Il soulignait que les diplômés des universités étaient les futurs directeurs des sociétés du pays. Dans cet égard c'est important de leurs offrir de la formation sur l'AQ/P comme une formation complémentaire à leurs cycles actuels des cours et de leurs exposer au savoir-faire Japonais sous l'approche « KAIZEN » qui a une excellente réputation en Tunisie et dans le monde. Ceci augmentera les chances des futurs diplômés de trouver un emploi. Il était d'accord à l'idée d'offrir les cours en « formation des formateurs » en AQ/P dans les universités Tunisiennes. Comme preuve de l'engagement de la Tunisie et de ses capacités de mettre en œuvre la formation de qualité mondiale, la Tunisie possède la première « université virtuelle » et cet « e-plateforme » peut être amélioré et agrandi pour inclure les utilisateurs dans les secteurs industriels en Tunisie et possiblement partout en Afrique.

**Mr. KLAI** répondait aux remarques de **Mr. ZAHAYANI** en disant qu'il voudrait créer un partenariat stratégique entre les deux Ministères. Le premier pas qu'il voyait était d'établir un lien entre le Ministère de L'Industrie et les Universités d'Ingénierie sous la surveillance du Ministère de l'Enseignement. Dans la deuxième phase du projet quarante (40) formateurs nouveaux d'AQ/P seront formés et peut-être quelques professeurs d'université peuvent les joindre. Il terminait en disant que le Ministère de L'Industrie est aussi intéressé de créer une plateforme d « e-learning ».

**Mr. ASANO** commentait qu'à propos de la question de quelles universités seront invitées de collaborer avec le Projet, qu'il veut d'abord consulter avec le Siege de la JICA au Japon avant d'offrir son avis. A propos de l'idée que JICA soutiendra la création d' »Un

Centre KAIZEN » en Tunisie, c'est idée n'est pas faisable dans le projet actuel mais peut être inclus dans un projet futur.

**Mr. KAHAYANI** disait qu'il veut discuter avec plusieurs Présidents Universitaires à fin de décider quelles institutions peuvent être disponible à collaborer avec le projet.

**Mr. ASANO** était d'accord avec **Mr. ZAHAYANI** et disait qu'il s'attendait aux discussions futures sur cette question.

**Mr. MAHJOUB** exprimait son désir de rencontrer **Mr.OHGA** et **M. ZAHAYANI** à propos de cette proposition intéressante.

**Mr.OHGA** déclarait qu'à propos de l'idée que le Projet travaillera avec les universités Tunisiennes, trois sujets ont été discutés : 1) Former les Professeurs sur les méthodes d'AQ/P, 2) Réviser le curriculum pour inclure l'AQ/P dans les cours universitaires et 3) l'idée de répandre un e-plateforme pour disséminer les méthodes AQ/P à plus des utilisateurs. Il avait l'intention de discuter ces trois points avec la JICA au Japon et espérait une décision sur les trois questions avant le Mai, 2016.

**Ms Sofia BAHRI** déclarait que CETIME établissait un partenariat avec une université pour : 1) pratiquer la formation des formateurs et 2) pour renforcer l'éducation pratique aux professeurs et étudiants. CETIME utilisait une sorte de « Centre KAIZEN » à CETIME qui était très réussi et bénéfique et qui donnait le type de la formation pratique dont on a le plus besoin, elle disait. Elle offrait l'expérience CETIME comme un tremplin et une guide de comment le Projet peut travailler avec les universités.

**Mr.OHGA** déclarait qu'après cette bonne discussion l'Equipe de la JICA va effacer le mot « Brouillon » du document du Plan de Travail. Il rappelait tout le monde que les discussions sur beaucoup des questions étaient toujours « en cours » et que le PDM devrait être finalisé en Septembre.

**M. GAIDA MAHJOUB** terminait la première réunion de JCC après presque deux heures de temps en demandant tous les membres de la Comité de continuer à donner leur soutien au Projet. Il remerciait tous les membres et les observateurs pour leur présence et invitait tout le monde au Conférence de Presse et Le déjeuner immédiatement après la réunion.

---

Mr. Katsutoshi IKEDA  
Chef d'équipe  
Développement Institutionnel(2)  
Développement de la Qualité et de la  
Productivité (avancé)  
JICA Expert

---

Mr. Ridha KLAI  
Directeur Général  
Direction Générale de l'Infrastructure  
Industrielles et Technologiques  
Ministère de l'Industrie

---

Mr. Anis GAIDA MAHJOUR  
Directeur Général  
Unité de Gestion du Programme National de  
Promotion de la Qualité (UGPQ)  
Ministère de l'Industrie



Ministry of Industry and Commerce,  
Government of Tunisia



**PROGRAMME NATIONAL  
DE PROMOTION DE LA QUALITE**



Japan International  
Cooperation Agency

**THE SECOND JOINT COORDINATING  
COMMITTEE (JCC) MEETING**

**OF**

**JICA PROJECT ON  
QUALITY/PRODUCTIVITY IMPROVEMENT  
(Q/PI) PHASE II IN THE REPUBLIC OF  
TUNISIA, FIRST TERM**

**HELD ON**

**23<sup>rd</sup> FEBRUARY 2017**

# **MINUTES OF THE FIRST JOINT COORDINATING COMMITTEE (JCC) MEETING**

## **OF JICA PROJECT ON QUALITY/PRODUCTIVITY IMPROVEMENT (Q/PI) PHASE II IN THE REPUBLIC OF TUNISIA**

### **PRESENT**

- |                            |   |
|----------------------------|---|
| 1. Mr. Sugimoto Oki        | Senior Representative, JICA Tunisia Office          |
| 2. Ms. Takako UENO         | JICA Tunisia Office                                 |
| 3. Mr. Karim Chabir        | JICA Tunisia Office                                 |
| 4. Mr. Katsutoshi IKEDA    | JICA Expert   |
| 5. Mr. Shigeki TSUCHIYA    | JICA Expert   |
| 6. Mr. Go OGA              | JICA Expert   |
| 7. Mr. Kazuteru CHINONE    | JICA Expert   |
| 8. Ms Natsuko UENO         | JICA Expert   |
| 9. Mr. Ridha KLAI          | General Director, Ministry of Industry and Commerce |
| 10. Yousri Ben Said-       | Ministry of Industry and Commerce, DGIM             |
| 11. Mr. Haikheh Chehaider  | Ministry of Industry and Commerce                   |
| 12. Mr. Anis Gaida MAHJOUR | Ministry of Industry and Commerce, UGPQ             |
| 13. Mr. Zouhair MAKHLOUFI  | Ministry of Industry and Commerce, UGPQ             |
| 14. Ms. Oureda Chalouati   | Ministry of Industry and Commerce, UGPQ             |
| 15. Mr. Moh Moncef Hajji   | Technical Manager, CETIME                           |
| 16. Mr. Hosni Bel Hadj     | CETIME  |
| 17. Ms. Dalila Ben Yahia   | Director, CETTEX                                    |
| 18. Mr. Hamadi RIAHI       | General Director, CTC                               |
| 19. Mr. Mohamed Mehdi -    | Tunisian-Japanese Chamber of Commerce               |
| 20. Ms Douja GHARBI -      | First Vice President of CONECT                      |
| 21. Mr. Scott Johnson -    | Interpreter, JICA Expert Team (taking minutes)      |
| 22. Ms Sophie Ben RAMDANE  | Interpreter, JICA Expert Team                       |

### **MEMBERS of JCC**

- The Tunisian Ministry of Industry –General Direction of Industrial Infrastructure and Technologie and the Unit for Management of the National Program for the Promotion of Quality
- The Tunisian Ministry of Higher Education and Scientific Research
- The JICA Tunisia Office
- The JICA Experts Team
- The Technical Center for Mechanical and Electrical Industries (CETIME)
- The Technical Center for Textiles (CETTEX)
- The Technical Center for Chemicals (CTC)
- The Tunisian Union for Industry, Commerce and Handicrafts (UTICA)
- The Confederation of Citizens' Companies in Tunisia (CONNECT)
- The Tunisian-Japanese Chamber of Commerce and Industry

## **AGENDA:**

1. Welcome Remark by the Responsible Persons for the Project's Execution, **Mr. Ridha Klai**, General Director of Industrial Infrastructure and Technology at the Ministry of Industry and **Mr. Anis Gaida Mahjoub**, General Director of the Management Unit of the National Program for the Promotion of Quality, Ministry of Industry.
2. Remark by **Mr. Oki Sugimoto**, The Senior Representative of the JICA Tunisia Office
3. A Presentation of the Results of the 1<sup>st</sup> term presented by **Ms. Oureda Chalouati, UGPQ**
4. A Presentation of the way-forward including the tentative plan of 2<sup>nd</sup> term presented by **Mr. Go Ohga, JICA Expert Team**
5. Open Discussion and Miscellaneous Questions

## **Minutes:**

**Mr. Ridha Klai**, Director at the Tunisian Ministry of Industry and Commerce opened the meeting by welcoming everyone, especially all "Japanese friends". He noted that Tunisia is satisfied so far with this project's results and in this meeting everyone will look at the first year's work, the project's design matrix, the action plan for the second phase and perhaps discuss the names of the companies selected for training. They will soon start receiving value-added KAIZEN training from the project, he said.

**Mr. Sugimoto** from JICA Tunisia congratulated the project team for the successful seminar held in Tunis on February 21, 2017 and for the important and interesting visit to Malaysia and Singapore by the Japanese-Tunisian project delegation and wished all the project team members continued success in their efforts.

**Ms Oureda Chalouati** from UGPQ made an exhaustive and excellent presentation of all the project's first phase activities including: the study trip to Malaysia-Singapore and the workshops held there, the three seminars including two held targeting the enterprises and another at the engineering university ENIT, the completed training of 24 master trainers from CTC, CETTEX and CETIME, the introduction of "5s" training in all companies, and a 54.7% productivity improvement rate among companies receiving training (above the targeted 20% productivity improvement target). She added that in the second phase there will be 30 people trained as trainers coming from Tunisia's eight technical centers as well as 20 university lecturers trained in QP/I techniques.

**Mr. Go Ohga**, JICA Expert stated that, for technical (budgetary) reasons, the first phase's activities will actually continue until end-August 2017 when the official second project phase will begin. All the project activities until August 2017 will remain the same. He then discussed the project's "way forward" with the meeting's participants. For project activities such as Training of Trainers (TOT), Training of (University) Lecturers (TOL), the project's Dissemination Plan, Mr. Ohga pointed out that the details for these activities are located in the respective annexes attached to the hardcopy of his presentation that JCC members were

following. The other key points mentioned by **Mr. Ohga** were: JICA experts **KD Bhardwaj and Ayako Ishiwata** will collaborate between now and May, 2017, when Ms Ishiwata will come to Tunisia to join the project staff on the formulation of a “Concept paper” to try to steer Tunisian policy towards the creation of a “National Tunisian Productivity Center”. He said that the TOT project activities are currently budgeted for, however the TOL and Dissemination activities remain unbudgeted. A revised budget plan will be ready by September 2017. Finally he pointed out that the Project Design Matrix (PDM) is now finalized and its details are available in Annex 5 attached to his presentation. Examples of approved changes to the PDM are: there will be 30 people trained as trainers instead of 45 and there will be 3 batches of TOT and not 4 in the project’s second phase.

**There followed a “Question and Answer” and discussion session:**

**Mr. Klai** asked, “What have we really learned from the Project’s first phase?” Then he suggested that the project adopt more frequent meetings to discuss the improvement of project implementation, to boost information sharing and project progress updates. **Mr. Ohga** stated that one of JICA’s PQ/I projects in Africa (Kenya) has a special technical committee meeting regularly attended by all the project’s top managers in addition to their own steering committee meeting. **Mr. Klai** then made his positive suggestion to establish a group of “special technical committees”, one for each project activity, by a written document that defines the roles and responsibilities of each partner. **Mr. Ohga** suggested that all eight technical centers’ representatives be invited to attend future steering committee meetings.

**Ms Douja Gharbi**, CONECT Vice-President asked how the trainers for the project are chosen and how CONECT’s (private sector) members can benefit from the project training? **Mr. Ohga** explained to her that the Japanese experts select the trainer candidates from persons recommended by the participating technical centers and that, if it wants to, the Tunisian Government can offer the project’s training services to CONECT’s members (training provided by Tunisian trainers eventually). **Mr. Klai** agreed with **Mr. Ohga** and said he recommends that all the country’s technical centers involved in the project reach an agreement with both CONECT and UTICA so their members can benefit from the project’s best practices, produce more and better, create more wealth and thus create more employment.

There was then a rather long discussion centered around the following questions: how to start a Tunisian National Productivity Center, how can Tunisia “network” with international productivity organizations like **APO** in Asia and **PAPA** in Africa, how to get other Tunisian Ministries “at their high levels” involved in the push and efforts to boost productivity in Tunisia, how to train and involve private sector productivity trainers who can train Tunisian private companies in KAIZEN techniques. Both **Mr. Sugimoto and Ohga** suggested that the Tunisian Government and its representatives take the initiative to train private sector trainers, to involve UTICA and CONECT and their members in the activities initiated by the Tunisian-Japanese PQ/I Project and they also work to improve the strength and capacity of the Tunisian



Government systems and to start involving high level players from throughout Tunisia's private and government sectors to improve the country's industrial productivity and quality.

**Ms Ben Yahia** from CETTEX and **Mr. Mehdi** from the Tunisian-Japanese Chamber of Commerce and **Mr. Hamandi Riahi** from CTC all made positive comments about the project's activities at this stage.

Finally **Mr. Anis Gaida**, the Head of UGPQ thanked all the participants for their presence, expressed his wish that the project's second phase activities will be as successful as the first phase's and closed the meeting.

---

Mr. Katsutoshi IKEDA  
Leader  
Institution/System Development (2)  
Quality and Productivity Development  
(Advanced)  
JICA Expert

---

Mr. Ridha KLAI  
General Director  
General Direction of Industrial and  
Technological Infrastructure  
Ministry of Industry and Commerce

---

Mr. Anis GAIDA MAHJOUR  
General Director  
Management Unit of the National  
Program of Quality Promotion  
Ministry of Industry and Commerce



Ministry of Industry and Commerce,  
Government of Tunisia



PROGRAMME NATIONAL  
DE PROMOTION DE LA QUALITE



Japan International  
Cooperation Agency

**THE THIRD JOINT COORDINATING  
COMMITTEE (JCC) MEETING**

**OF**

**JICA PROJECT ON  
QUALITY/PRODUCTIVITY  
IMPROVEMENT (Q/PI) PHASE II IN THE  
REPUBLIC OF TUNISIA, SECOND TERM**

**HELD ON**

**23<sup>rd</sup> November 2017**

# MINUTES OF THE THIRD JOINT COORDINATING COMMITTEE (JCC) MEETING

## OF JICA PROJECT ON QUALITY/PRODUCTIVITY IMPROVEMENT (Q/PI) PHASE II IN THE REPUBLIC OF TUNISIA

**THE TIME AND DATE:** 10:00 - 12:30, 23 November (Thursday), 2017

**THE VENUE:** The Conference Room, Ministry of Industry and SMEs (2<sup>nd</sup> Floor)

### PRESENT

- |                            |  |
|----------------------------|--|
| 1. Mr. Toshifumi EGUSA     | Chief Representative, JICA Tunisia Office                          |
| 2. Ms. Takako UENO         | Project Formulation Advisor, JICA Tunisia Office                   |
| 3. Mr. Katsutoshi IKEDA    | JICA Expert, Chief of the Project                                  |
| 4. Mr. Go OGA              | JICA Expert, Deputy Chief of the Project                           |
| 5. Mr. Kazuteru CHINONE    | JICA Expert  |
| 6. Ms Natsuko UENO         | JICA Expert  |
| 7. Mr. Miura Akira         | JICA Expert  |
| 8. Ms Ayako Ishiwata       | JICA Expert  |
| 9. Mr. Ridha KLAI          | General Director, Ministry of Industry and SMEs                    |
| 10. Ms Besma Ben Mesbah    | Sub-director, Ministry of Higher Education and Scientific Research |
| 11. Mr. Brahim Chebili,    | General Director, CETIME   |
| 12. Mr. Hamadi RIAHI       | General Director, CTC  |
| 13. Mr. Samir Haouet       | General Director, CETTEX   |
| 14. Mr. Anis Gaida MAHJOUR | General Director, PAKTEC   |
| 15. Ms. Narges Maslah      | General Director, CTAA   |
| 16. Mr. Chokri Najjar      | Director, CNCC   |
| 17. Ms. Manel Rouis        | Director, CETIBA   |
| 18. Mr. Moh Moncef Hajji   | Director, CETIME   |
| 19. Mr. Zouhair MAKHLOUFI  | Director, Ministry of Industry and SME, UGPQ                       |
| 20. Ms. Oureda Chalouati   | Project Coordinator, Ministry of Industry and SME, UGPQ            |
| 21. Ms Hejra Boussoukaya   | Interpreter, JICA Expert Team                                      |
| 22. Ms Safa Salhi          | Interpreter, JICA Expert Team                                      |
| 23. Mr. Scott Johnson -    | Interpreter, JICA Expert Team                                      |
| 24. Ms Sophie Ben Ramdane  | Interpreter, JICA Expert Team                                      |
| 25. Ms Amel Ben Youssef -  | Interpreter, JICA Expert Team                                      |

### MEMBERS of JCC

- The Tunisian Ministry of Industry and SMEs –General Direction of Industrial Infrastructure and Technology
- The Tunisian Ministry of Industry and SMEs –Management Unit of the National Program of Quality Promotion (UGPQ)
- The Tunisian Ministry of Higher Education and Scientific Research

- The JICA Tunisia Office
- The JICA Experts Team
- The Technical Center for Mechanical and Electrical Industries (CETIME)
- The Technical Center for Textiles (CETTEX)
- The Technical Center for Chemistry (CTC)
- The Technical Center for the Wood and Furniture Industry (CETIBA)
- The National Center for the Leather and Shoe (CNCC)
- The Technical Center of Agri-Food (CTAA)
- The Technical Center for Construction Materials, Ceramics and Glass (CTMCCV)
- The Technical Center of Packing and Packaging (PACKTEC)
- The Tunisian Union for Industry, Commerce and Handicrafts (UTICA)
- The Confederation of Tunisian Citizen Enterprise (CONNECT)
- The Tunisian-Japanese Chamber of Commerce and Industry

### **THE MEETING AGENDA**

1. Presentation of the 1<sup>st</sup> Phase Results of the Project's Second Period, by Ms Oureda CHALOUATI, Project Coordinator at UGPQ
2. Presentation of the Action Plan for the Second Term (Mr. Go OGA, Deputy Chief of the Project)
3. Discussion

### **THE MEETING's OPENING**

- The Word of Welcome from Mr. Ridha Klai, General Director, The General Direction of Industrial and Technological Infrastructure in the Ministry of Industry and SMEs
- Remarks by Mr. Zouhaier MAKHLOUFI, Manager of the Management Unit of the National Program of Quality Promotion (UGPQ)
- Remarks by Mr. Toshifumi EGUSA, Chief Representative of the JICA Office in Tunisia

**Mr. Ridha Klai's** remarks included a welcome to all the participants and his impression that the project is going well and that he hopes to see even more progress in the second term. He said that this ending of the first term is an important step in the project's life and that he hopes to see more impact on the technical centers and more real, palpable results in the next phase.

**Mr. Zouhaier Makhloufi** welcomed the JCC meeting's participants to this third JCC and thanked JICA and the CETTEX, CTC and CETIME for their technical and financial assistance. He reminded everyone of the project's main objective to make Tunisia a platform for KAIZEN, to implement this scope of work and then to sustain it. This scope will be carried-out by building HR's capacity through training (of Master Trainers, Trainers and companies). He said that in the first phase, the project has achieved its goals and that **Ms Ourida Chalouati** will present the results of this phase. **Mr. Makhloufi** reiterated that the 2<sup>nd</sup> term is already underway and more companies are being chosen as training recipients. He finished by saying that the project has trained some trainers, it has done some promotion and he called upon all the participants to help all the activities move forward towards sustainability.

**Mr. Toshifumi EGUSA** thanked **Mr. Klai** and **Mr. Makhloufi** and the Mol for their efforts and congratulated everyone for the KAIZEN Seminar held two days prior. He noted that the

“KAIZEN set of techniques” are good ones to spread to Tunisian companies and thanked in advance the MoI, UGPQ and the JICA team for their future efforts to make the Project successful. He underlined that the visit to the SOMEF company, one of the model companies was very impressive. He knows the Tunisian Private Sector’s mindset is difficult to change and stated that the SOMEF Company must have seen KAIZEN’s benefits because they have accepted and applied its methodology. Now the mission becomes how to disseminate KAIZEN techniques throughout Tunisia. If Tunisia succeeds to do this, it can become the leader for the entire African continent. He assured everyone that JICA will do its best to push the Project forward and said he is counting on all participants to help JICA implement this important project.

Following these remarks, **Ms Ourida Chalouati** from UGPQ gave a clear presentation of all the results from the beginning of the project. Some of the highlights she covered included: the assignments of the Japanese Experts to the different project implementers and stakeholders, the Project’s training activities in 2016 and 2017, the in-country training in Japan for 9 project consultants this past summer, the choice of 18 companies (6 companies per sector) to be trained in this batch, the kinds of KAIZEN and pre-KAIZEN training applied, the average percentage rates for quality and productivity improvement achieved until 2017, the number and kind of seminars given by the project so far, the project promotional steps taken, the use of benchmarking through trips for workshops by Project implementers and stakeholders to Singapore and Malaysia and the establishing of a “concept paper”.

**Mr. Go Ohga** then spoke about the Project’s future activities for years 2018 and 2019. On the positive side, there are 23 Master Trainers well trained and they will continue to train trainers who will in turn train more companies in KAIZEN techniques. He also mentioned the following points: the technical centers need to be on the same page regarding the indicators of PDM they apply to the project’s actions and results, he referred the participants to the Work Plan document to study it for more details on “the way forward”. He said the Project has increased Tunisia’s already excellent human resources with KAIZEN Master Trainers.

Regarding institutional development Mr. Ohga said that the project team needs more cooperation from top GoT officials to keep moving forward. He said that the Japanese side is considering setting-up a certification system for Tunisian Master Trainers/Trainers however it will also be good to have official Tunisian certification for these persons. He asked for more cooperation from UTICA and CONECT especially regarding the establishment of a Tunisian “KAIZEN DAY”. In 2018 he called for more cooperation from Tunisian universities to implement the trainings of the lecturers in the universities. Finally, he shared that the Tunisian Trainers has been very busy because they have their own assignment, however the project needs more cooperation from them in order to continue their activities with maximum impact.

**Mr. Ikeda** stated that in the second phase all the Tunisian technical centers will be involved in the project. Then he described how Classroom Training and In-company Training will be rolled out in the new phase. He said that after the fifth visit to a company, for example, the trainers

start to introduce KAIZEN activities. He noted finally that every company has its own problems, circumstances and specificities, which is the reason we need more than 10 days for consulting including the self-visit.

**Mr. Ohga** stated again that more recommendations are needed from the Private Sector and more cooperation and more advice is needed from the MoI, company trainers and the private sector in order to select more candidate companies to be trained. He repeated that more assistance is needed by UTICA and CONECT to recommend good companies for training. Japanese experts will continue to go to companies to make their diagnostic visits and recommendations, however the Japanese experts need more suggestions from the Tunisian side for which companies to visit and select for training.

**Mr. Makhloufi** thanked **Mr. Ikeda** for his remarks about the future training programs and **Mr. Ohga** for his advice on choosing candidate companies.

**Ms Ayako Ishiwata** thanked all participants in the JCC meeting for their presence and stated that, like in every JICA project, her job is to work on and insure that the Project is sustainable. Her slide on the Project's HR status showed the current number of Master Trainers trained in the previous/current project. She asked how the current Project can improve its activities by making good use of these HR resources. And then she asked two questions:

- 1) How can the demand from companies for KAIZEN be increased?
- 2) How can Tunisia continue ToT after the project is finished?

**Mr. Klai** noted that at the end of the day, the KAIZEN Project must become a 100% Tunisian Project with JICA's help in the future. However, The MoI cannot force companies to go along with the training project and that actually not all the companies have been aware about Kaizen for their businesses. In this regard, we need more dissemination of KAIZEN to create demand. In line with that, we are conscious about the importance of creating the sustainable system of KAIZEN dissemination after the project and we will continue to focus on it as the Tunisia is Tunisia with its specificities.

**Mr. Samir Haouet** said that there is a good feedback about the JICA Seminar at the El Mouradi Hotel on November 21. He highlighted the need to move the JICA Training project out to the regions far away from Tunis in the 2<sup>nd</sup> term and there is demand for this kind of KAIZEN training and budgeted finance to carry it out. He said that CETTEX's trainers are often asked back to companies for second visits when the company has been exposed to the KAIZEN techniques.

**Mr. Hamadi RIAHI, CTC** congratulated the JICA team for the success stories harvested from the first term efforts and said that it has been proven that KAIZEN techniques are very important and useful to help companies improve themselves. For CTC, offering KAIZEN training will be promoted on CTC's website and companies will be charged for these services. To be competent in KAIZEN techniques, a person needs to have theoretical knowledge and then be able to apply this knowledge practically through ICT.

**Ms. Narjess Maslah, CTAA** spoke about the importance of the Project in the following terms: communicating the successes in the actual project to other regions/sectors to reach out to new companies in different sectors through the other 5 technical centers. However, she mentioned that the number of the visiting companies as well as the meetings seems sometimes a burden for the Trainers so that she asked for the some more flexibility on this issue.

**Mr. Brahim Chebili, CETIME** has been involved with the Project since 2006 when he was a Director at Mol. He also visited Japan in the context of the Project. He has helped before to select companies for KAIZEN training and he said that CETIME is moving forward with its promotion of QP/I. He asked whether his tech center should be focusing on any particular kind of company to receive the KAIZEN training. He finished by saying that in Tunisia there is the National Quality Day and the General Direction of Infrastructure and Quality at the Mol and these assets will help the current JICA project to achieve sustainability.


**Mr. Hajji, CETIME** mentioned that Tunisia and Japan have been cooperating on this kind of training project for more than 20 years, that it has reached a mature and independent stage and that CETIME always tries to make QP/I methodologies a big part of its consultants training toolkits.

**Mr. Gaida, PACKTEC** added that the Project has done a good job of creating synergy between the technical Centers and other stakeholders and now this effort needs to be sustained to build QP/I and push its use out to other sectors.

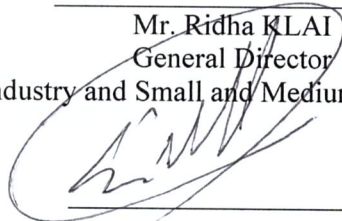
**Mr. Haouet** spoke about the existence of an “Association of Technical Centers” and the fact that it needs a Permanent General Secretary as well as some funds for the operation to run it.

Finally, **Mr. Makhloufi** closed this 3<sup>rd</sup> JCC with thanking all the participants for their inputs and presence.

N.B: The basic principles of the work plan for the 2<sup>nd</sup> term is confirmed after the several discussions since no further question/demand to change it.



Mr. Katsutoshi IKEDA  
Leader , JICA Team



Mr. Ridha KLAI  
General Director  
Ministry of Industry and Small and Medium Enterprises

Mr. Zouhair MAKHLOUFI  
Director  
Management Unit of the National Program of Quality Promotion  
Ministry of Industry and Small and Medium Enterprises





**Ministère de  
l'Industrie et des  
PMEs**



**PROGRAMME NATIONAL  
DE PROMOTION DE LA QUALITE**



**Agence Japonaise de  
Coopération  
Internationale**

**QUATRIÈME REUNION DU COMITE DE CORDINATION  
CONJOINT (JCC)**

**DU**

**PROJET JICA De l'AMELIORATION DE LA QUALITE ET DE  
LA PRODUCTIVITE (AQ/P) A LA REPUBLIQUE  
TUNISIENNE**

**PHASE II, DEUXIEME PERIODE.**

**TENUE LE**

**8 novembre, 2018**



**Procès-Verbal de la quatrième réunion du Comité de Coordination Conjoint (JCC)  
du Projet JICA de l'amélioration de la Qualité et de la Productivité (A Q/P)  
Phase II à la République Tunisienne**

**Heure et date :** 09h30 - 12h30, le 8 novembre (jeudi), 2018

**Lieu :** La salle de conférence, Ministère de l'industrie et des PME (2e étage)

**PRÉSENT**

1. M. Toshifumi EGUSA	Représentant Principal du Bureau de la JICA en Tunisie
2. M. Shinji KAWASAKI	Chargé de Programme Principal, Bureau de la JICA en Tunisie
3. M. Katsutoshi IKEDA	Expert JICA, responsable du projet
4. M. Go OGA	Chef Adjoint du Projet, Expert JICA
5. Me Natsuko UENO	Expert JICA
6. M. Miura Akira	Expert JICA
7. Mme Ayako Ishiwata	Expert JICA
8. M. Tomoyuki Yamada	NEPAD
9. M. Diran Makinde	NEPAD
10. M. Youssef Mejai	Chargé de Programme Principal, JICA Tunisie
11. M. Yohei Yamaguchi	SAD, JICA Tokyo
12. Me Sayuri Ichikawa	SAD, JICA Tokyo
13. M. Jin Kimiaki	SAD, JICA Tokyo
14. M. Riadh BERJAB	Directeur Général, Ministère de l'Industrie et des PME
15. M. Taoufik Khardani	Ingénieur Général, Ministère de l'Industrie et des PME
16. M. Mohamed Gharsallah	Directeur Général, CTMCCV
17. M. Montassar Chennoufi	Vice-président de la CCITJ
18. M. Mohamed Hajji	Directeur Central, CETIME
19. Mme Dalila Ben Yahia	Directrice, CETTEX
20. M. Anis Gaida MAHJOUB	Directeur Général, PAKTEC
21. Mme Narjes Maslah HAMMAR	Directrice Générale, CTAA
22. M. Bilel Bahri	Ingénieur-Chef, CETIBA
23. M. Amor Bouzouada	Directeur Général du CETIBA
24. M. Zouhair MAKHLOUFI	Directeur, Ministère de l'Industrie et des PME, UGPQ
25. Mme Oureda Chalouati	Ministère de l'Industrie et des PME, UGPQ
26. Mme Hejra Boussoukaya	Interprète, Equipe d'Experts JICA
27. M. Scott Johnson	Interprète, Equipe d'Experts de la JICA
28. Mme Sophie Ben Ramdane	Interprète, équipe d'experts de la JICA
29. Mme Amel Ben Youssef	Interprète, équipe d'experts de la JICA

**LES MEMBERS du JCC**

- Le Ministère de l'Industrie et des PME en Tunisie (La Direction Générale de l'Infrastructure Industrielles et de la Technologiques (DGII), L'Unité de Gestion du Programme national de la Promotion de la Qualité (UGPQ))

- Le Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS)
- Le Bureau de la JICA en Tunisie
- L'Equipe des Experts JICA
- Le Centre Technique des Industries Mécaniques et Electrique (CETIME)
- Le Centre Technique du Textile (CETTEX)
- Le Centre Technique de la Chimie (CTC)
- Le Centre Technique de l'Industrie du Bois et de l'Ameublement (CETIBA)
- Le Centre National du Cuir et de la Chaussure (CNCC)
- Le Centre Technique de l'Agro-alimentaire (CTAA)
- Le Centre Technique des Matériaux de Construction, de la Céramique et du Verre (CTMCCV)
- Le Centre Technique de l'Emballage et du Conditionnement (PACKTEC)
- L'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA)
- La Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie (CONNECT)
- La Chambre de Commerce et de l'Industrie Tuniso-Japonaise (CCITJ)

## **L'ORDRE DU JOUR DE LA RÉUNION**

1. Résumé des résultats de la 2<sup>ème</sup> période de formation des formateurs (ToT) de la 2<sup>ème</sup> phase du projet par M. Zouhaier MAKHLOUFI, Directeur, UGPQ, Ministère de l'Industrie et des PME
2. Un rapport succinct sur la formation au Japon par Mme Oureda CHALOUATI, DGIIT, Ministère de l'Industrie et des PME
3. Un rapport succinct sur la Conférence Annuelle Africaine sur le Kaizen en Afrique du Sud par Mme Oureda CHALOUATI, DGIIT, Ministère de l'Industrie et des PME
4. Discussion sur le système de dissémination de Kaizen après le projet (sur la base du plan d'action élaboré lors de la Conférence Annuelle Africaine sur le Kaizen en Afrique du Sud), en mettant notamment l'accent sur :
  - Le prix Kaizen éventuel en Tunisie (Journée Nationale de la Productivité)
  - Système de formation des formateurs (ToT) durable après le projet
5. Tout autre sujet

## **OUVERTURE DE LA RÉUNION**

- Mot de bienvenue du président de la réunion, M. Riadh BERJAB, Directeur Général de l'Infrastructure Industrielles et Technologiques, Ministère de l'Industrie et des PME
- Allocution de M. Zouhaier MAKHLOUFI, Chef du Programme National pour la Promotion de la Qualité et de la Productivité
- Allocution de M. Toshifumi EGUSA, Représentant-Chef du Bureau de la JICA en Tunisie
- Présentation des Membres du JCC

**M. Riadh BERJAB**, Directeur Général de la DGIIT, MIPMEs, **M. Toshifumi Egusa**, Représentant-Chef de la JICA en Tunisie et **M. Zouhaier Makhloufi**, Chef de l'UGPQ, ont souhaité la bienvenue aux participants.

Tout d'abord, **M. Makhloufi** a présenté les résultats intermédiaires du projet. Cette présentation a couvert ;

- L'objectif du projet, sa durée et ses résultats ;
- Les principaux des résultats, couvrant la formation des Maîtres-Formateurs et des Formateurs, l'évaluation de la formation, les résultats de l'assistance technique fournie, l'effort pour la réalisation des 12 plans d'actions pour la pérennisation du projet, et les activités de dissémination aux universités et aux entreprises.

Parmi les principaux résultats, il convient de souligner les suivants :

- Réalisation d'un taux d'amélioration de 68,8% par rapport aux 20% requis dans le PDM ;
- Les résultats de l'évaluation montrent que tous les maîtres-formateurs et formateurs sont bien formés et ont répondu aux objectifs ;
- Certains des 12 plans d'actions pour la pérennisation du projet ont déjà été mis en œuvre ;

Concernant la présentation de **M. Makhloufi**, voir la pièce jointe.

Suite à la présentation de **M. Makhloufi** qui est comprise dans les documents de la réunion, **Mme. Ourida Chalouati** de la DGIIT au MIPMEs a donné une présentation sur la session de formation des maîtres-formateurs du projet tenue au Japon et la récente Conférence Annuelle Africaine sur le Kaizen (AKAC) à Durban, en Afrique du Sud, en juillet dernier. Elle a également parlé brièvement des préparatifs de la prochaine Conférence Annuelle Africaine sur le Kaizen, qui se tiendra en Tunisie en juin 2019.

**M. Go Ohga** a ensuite présenté deux sujets de discussion concernant :

- Le projet de continuité de la formation des formateurs (ToT) après la fin du projet en 2019 ;
- Le projet d'organisation du prix Kaizen en Tunisie.

**M. Makhloufi** a déclaré qu'il était nécessaire de disposer d'un décret afin d'offrir une récompense financière pour un prix Kaizen à une société tunisienne. La DG du CTAA a suggéré qu'un « prix intermédiaire » ou un trophée soit initialement attribuée par les parties prenantes du projet à la société tunisienne, la plus performante en l'application des techniques de Kaizen. Ensuite, une fois le décret est approuvé, un prix officiel de Kaizen sera attribué dans un cadre juridique. Ceci a été suivi par les opinions et les suggestions des participants sur la manière de traiter le problème du prix Kaizen. Tous les participants ont convenu que la mise en place d'un prix pourra inciter les entreprises tunisiennes à adopter et à utiliser les techniques de Kaizen.

**M. Ohga** a attiré l'attention des participants sur le fait qu'il n'existait pas encore suffisamment de formateurs Kaizen en Tunisie et a suggéré d'impliquer le secteur privé tunisien davantage dans la formation des formateurs. Il a présenté un plan de formation (ToT) à trois niveaux, la

dernière phase étant une nouvelle session de formation payante destinée aux participants du secteur privé. Il a ajouté qu'il pourrait y avoir 20 formateurs du secteur privé et 10 formateurs des centres techniques. Une discussion générale a ensuite suivi sur 1) comment payer pour la formation future, qu'elle provienne des entreprises elles-mêmes, ou d'un fonds national tunisien appelé « TFP » (le « Fonds pour la Formation Professionnelle ») gérée par une organisation appelée CNFCPP et comment peuvent les universités locales s'impliquer davantage dans l'UGPQ et ses efforts pour diffuser la formation Kaizen en Tunisie.

**M. Makhloufi** a déclaré que l'UGPQ allait bientôt rencontrer le CNFCPP pour en savoir plus sur les possibilités de financement de la formation Kaizen par le TFP en Tunisie pour les Petites et Moyennes Entreprises. Des questions telles que la certification des formateurs, le rôle futur des centres techniques dans le projet et les travaux du Comité National (de la productivité) ont été brièvement abordés.

**M. Jin** du bureau de la JICA-Tokyo a soulevé deux points. Il a déclaré que la JICA attendait un rapport d'achèvement de projet préliminaire d'ici juin 2019 et un rapport final d'ici octobre 2019. Bien entendu, la rédaction de ces rapports nécessitera une grande concentration des efforts, des activités et un avancement par tous les acteurs du projet. Il a également déclaré que le rapport final du projet devrait montrer un plan concret pour la durabilité du projet. Il a mentionné que la Tunisie était le premier pays africain choisi par la JICA pour introduire le Kaizen en Afrique et il s'attend à ce que la Tunisie joue un rôle de premier plan lors de la Conférence Annuelle Africaine sur le Kaizen qui se tiendra en Tunisie en juin 2019.

**M. Makhloufi** a sollicité les participants à la réunion à assister l'UGPQ, qui tente de se faire approuver en tant qu'organisation permanente, à choisir et à appliquer le scénario le plus approprié pour gérer le projet de formation sur le Kaizen après la fin du projet en décembre 2019. Il a dit qu'il y aurait un budget d'assistance et de formation qui permettra aux Tunisiens de former 300 formateurs d'ici 2021.

**Dr. Makinde** du NEPAD a incité les participants de suivre l'exemple des pays africains adoptant les techniques de formation de Kaizen et de fixer et d'appliquer les principaux indicateurs de performance ou les indicateurs de suivi de l'amélioration de la productivité.

**M. Ohga** a demandé : 1) plus d'efforts de la part du personnel des centres techniques rattachés à l'UGPQ, 2) d'établir un bureau Kaizen au sein des centres techniques et de nommer un vis-à-vis chargé de la promotion de ce bureau et la diffusion du concept Kaizen 3) l'organisation des camps de formation régionaux pour assurer la dissémination régionale des activités Kaizen. Le premier camp sera organisé à Sfax.

**M. BERJAB** a remercié tous les participants pour leur présence et leurs contributions et leur a déclaré que le MIPMEs va mobiliser tous les efforts pour assurer la réussite du projet l'année prochaine et l'atteint de ses objectifs.

**La section ci-dessous contient les principaux commentaires formulés par les centres techniques au cours de la discussion.**

**Premier commentaire : Mme. Narjess Maslah HAMMAR, Directrice Générale du CTAA,** a confirmé qu'il faudrait avoir un cadre juridique (décret) pour l'attribution d'une prime Kaizen. Elle a également annoncé que la durabilité du projet est assurée essentiellement grâce à la motivation des différentes parties prenantes et au budget alloué pour la formation des

formateurs. Cependant elle a soulevé le phénomène de départ des formateurs de leurs centres techniques pour offrir les services Kaizen au secteur privé sans certification. Elle a également demandé de mentionner clairement la personne en charge de chaque partie du plan d'actions et les échéances de chaque action.


**Commentaire 2 : M. Hajji, responsable du CETIME**, a déclaré que tous les secteurs industriels tunisiens devraient être pris en compte lors de l'attribution du prix tunisien Kaizen. Il a demandé à la JICA d'organiser une mission de deux à trois semaines pour permettre au PDGs tunisiens de se former sur les techniques Kaizen auprès des entreprises japonaises. Enfin, il a rappelé de profiter la présence de l'équipe japonaise pour bénéficier de leur expérience en la matière.

**Troisième commentaire :** Plusieurs participants ont soulevé le rôle du CNFCPP dans la réussite du projet par le financement de la formation Kaizen par ses propres fonds. Il a été également mentionné la possibilité de rembourser la formation au profits des entreprises non adhérentes au paiement de la taxe TFP. **Mme Ben Yahia de CETTEX** a annoncé que les sociétés totalement exportatrices peuvent demander au CNFCPP d'avoir la possibilité de consulter le CNFCPP pour rembourser leur formation par le fond. Elle a suggéré que les candidats sujets de cette formation devraient être identifiés et désignés par CONECT et UTICA.

**Quatrième commentaire : M. Bouzouada, Directeur Général du CETIBA**, a répété que certains formateurs formés dans le cadre du projet sont devenus indépendants de leurs centres techniques et ont commencé à offrir leur prestations et compétences en la matière au profit des entreprises. Il a aussi ajouté que l'UGPQ pourraient organiser des sessions de formations au profit des universités. Il a suggéré que l'ACTIT fasse partit du groupe des évaluateurs et membre du comité national.

**Cinquième commentaire : M. Gaida, Directeur Général du PACKTEC**, a fait deux brèves remarques d'ordre général sur le projet et a répété ce que d'autres avaient déjà mentionné.

**Sixième commentaire : M. BERJAB, Directeur Général du DGIT, MIPME**, semblait faire un commentaire demandant le soutien financier de la JICA pour l'organisation d'une journée Nationale de la Productivité en Tunisie en mars 2019. L'équipe de la JICA a répondu qu'une assistance technique et financière pourrait être fournie pour le séminaire prévu en octobre, 2019 pour la « deuxième » Journée Nationale de la Productivité afin de montrer les résultats de la réalisation du projet dans son ensemble.



Mr. Katsutoshi IKEDA  
Chef d'Equipe JICA

---

Mr. Riadh BERJAB  
Directeur Général de la  
DGIIT  
Ministère d'Industrie et des  
Petites et Moyennes  
Entreprises



---

Mr. Zouhair MAKHLOUFI  
Directeur de l'Unité de  
Gestion de Programme  
National pour la Promotion  
de la Qualité et de la  
productivité  
Ministère d'Industrie et des  
Petites et Moyennes Entreprise





Ministry of Industry and SMEs  
Government of Tunisia



**PROGRAMME NATIONAL  
DE PROMOTION DE LA QUALITE**



Japan International  
Cooperation Agency

## **PROCÈS-VERBAL**

de

**LA CINQUIÈME RÉUNION DU COMITÉ DE COORDINATION  
CONJOINTE (JCC) DU PROJET DE LA JICA SUR L'AMÉLIORATION  
DE LA QUALITÉ ET DE LA PRODUCTIVITÉ (Q / PI) EN  
RÉPUBLIQUE TUNISIENNE, PHASE II, DEUXIEME TERME**

**TENUE LE**

**19 Mars 2019**

**HEURE ET DATE:** 11h30 - 12h00, le 19 Mars (Mardi), 2019

**LIEU:** Salle de réunion, Hôtel Belvédère, Tunis

### **PARTICIPANTS**

1. M. Shinji Kawasaki : Conseiller en Programmes, Bureau de la JICA en Tunisie
2. M. Youssef Mejai : Chargé des Programmes Principal, Bureau de la JICA en Tunisie
3. M. Go OGA : Expert JICA, Chef Adjoint du Projet
4. Mme Ayako Ishiwata : Expert JICA
5. M. Zouhair Makhloufi : Directeur de l'UGPQ MIPME
6. M. Taoufik Khardani : S/D UGPQ, MIPME
7. Mme Oureda Chalouati S/D DGIIT , MIPME
8. Mme Amel Ben Farhat : Directrice Générale, CETIME
9. M. Hosni Bel Hadj: Maître Formateur CETIME
10. M. Chebbi Mohamed CETIME
11. Mme Dalila Ben Yahia Directrice, CETTEX
12. M. Olialha Med Amine CTC
13. M. Amine Gharbi PAKTEC
14. Mme Emna Kamoun CTAA
15. M. Metoui Imen CETIBA
16. M. Bilel Bahri CETIBA
17. M. Maher FEKI Directeur Central des affaires économiques , UTICA
18. M. Boujdai Bechir Membre du Conseil d'Administration de l'UTICA
19. Mme Ben Mustapha Première Vice-Présidente de CONECT
20. M. Scott Johnson Interprète, Equipé d'Experts de la JICA
21. Mme Amel Ben Youssef Interprète, Equipé d'Experts de la JICA

### **MEMBRES DU JCC**

- Ministère de l'Industrie et des PME - Direction Générale des Infrastructures Industrielles et Technologiques (DGIIT)
- Unité de Gestion du Programme National d'Amélioration de la Qualité (UGPQ)
- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
- Bureau de la JICA en Tunisie
- Equipe d'Experts JICA
- Centre Technique des Industries Mécaniques et Electriques (CETIME)
- Centre Technique du Textile (CETTEX)
- Centre Technique des Industries Chimiques (CTC)
- Centre Technique de l'Industrie du Bois et du Meuble (CETIBA)
- Centre Technique de l'Industrie du Cuir et de la Chaussure (CNCC)
- Centre Technique de Transformation des Aliments (CTAA)
- Centre Technique des Matériaux de Construction, de la Céramique et du Verre (CTMCCV)
- Centre Technique de Conditionnement (PACKTEC)
- Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA)
- Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie (CONECT)
- Chambre de Commerce et d'Industrie Tuniso-Japonaise (CCITJ)

### **ORDRE DU JOUR DE LA RÉUNION**

1. L'extension du projet
2. Divers



Cette réunion JCC a été organisée juste après la réunion portant sur la création du Prix Tunisien Kaizen ainsi que sur le plan de continuation de la Formation des Formateurs après le projet.

#### Ouverture de la réunion

- **Mot de M. Zouhaier MAKHLOUFI, Chef du Programme National pour la Promotion de la Qualité et de la Productivité**

M. Ohga a expliqué que ce projet est susceptible d'être prolongé d'une année, même s'il s'achève à la fin de 2019 comme convenu dans le compte rendu des discussions signé le 26 juin 2015.

Jusqu'à présent, les activités du projet ont généralement progressé comme prévu dans la matrice du développement du projet (PDM). Toutefois, il est préoccupé par le fait que la période restante du projet n'intègre pas l'internalisation prévue du système durable de mise en œuvre et de diffusion du système QP/I dans tout le pays dans les secteurs industriels ciblés au cours de la période du projet. Par conséquent, il est soutenu que l'extension de la durée du projet soit nécessaire pour atteindre l'objectif du projet en réalisant un ensemble de plans d'actions concrets.

M. Ohga a également suggéré que les 4 points ci-dessous soient les objectifs de la période d'extension si extension va avoir lieu.

- Mise à niveau des services de consultation commerciale pour l'amélioration de la Qualité et de la Productivité (QP/I) fournis par les centres techniques industriels
- Organisation des cours de Formation des Formateurs avec la participation de consultants privés
- Dissémination régionale
- Obtention des procédures légales ministérielles et des budgets nécessaires pour formaliser les actions

À la fin, il est suggéré aux membres du JCC d'accepter la demande d'extension d'un an et d'investir le Directeur du projet et le gestionnaire du projet de l'autorité nécessaire pour toute action ultérieure à cet effet.

Mme Amel Ben Farhat a demandé s'il va y avoir une assistance technique d'experts japonais pour aider les entreprises pendant la période d'extention.

M. Ohga a répondu qu'il y aurait certainement une assistance, mais que cette assistance devra être réduite car la Tunisie aurait bien formé les 23 Maîtres Formateurs d'ici la fin de 2019. Le style de gestion de l'assistance devra changer. Des experts japonais fourniront une assistance technique pour superviser les activités de conseil pour les entreprises dans le cadre du plan de continuation de la Formation des Formateurs.

Mme Oureda Chalouati a demandé si le module gestion, finance ou marketing serait ajouté à la partie de l'assistance technique pour la période de prolongation basée sur le manuel publié par la JICA pour la normalisation du Kaizen en Afrique.

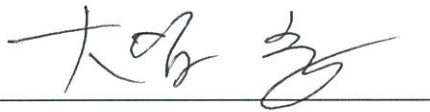
M. Ohga a répondu que l'équipe transmettrait ce message au siège de la JICA. Toutefois, la période de prolongation devrait principalement servir à concrétiser les éléments écrits dans la matrice de développement du projet (PDM). C'est pourquoi les 4 objectifs susmentionnés pour la période de prolongation sont suggérés.

À la fin de la réunion, tout le monde a convenu que la demande de prolongation d'un an est bien justifiée et que le directeur du projet et le gestionnaire du projet disposeraient de la pleine autorité pour prendre d'autres mesures dans ce domaine.

### Clôture de la réunion

**- Mot de M. Shinji KAWASAKI, chargé de programme principal du bureau de la JICA en Tunisie**

Signé par:



M. Go Ohga  
Expert JICA, Chef Adjoint du Projet



Mr. Zouhair MAKHLOUFI  
Directeur UGPQ  
Ministère de l'Industrie et des  
PME

Rapporté à



Mr. Katsutoshi IKEDA  
Chef Adjoint du Projet



Signé: Zouhair MAKHLOUFI



Mr. Riadh BERJAB  
Directeur Général à la DGIIT,  
Ministère de l'Industrie et des  
Petites et Moyenne Entreprises



Ministère de l'Industrie et des  
Petites et Moyennes Entreprises  
Government of Tunisia



Japan International  
Cooperation Agency

**LA SIXIEME REUNION**

**DU COMITE DE COORDINATION  
CONJOINT (CCC)**

**DU PROJET JICA SUR L'AMELIORATION  
DE LA QUALITE ET DE LA  
PRODUCTIVITE (AQ/P) PHASE II EN  
TUNISIE, DEUXIEME PERIODE.**

**TENUE LE**

**19 Novembre 2019**

## Objet

PROCES VERBAL DE LA SIXIEME REUNION DU COMITE DE COORDINATION CONJOINT (CCC) DU PROJET JICA SUR L'AMELIORATION DE LA QUALITE ET DE LA PRODUCTIVITE (AQ/P) EN TUNISIE PHASE II, DEUXIEME PERIODE.

**DATE ET HAURE :** 19 Novembre (Mardi), du 09h30 à 12h00

**LIEU :** Salle de Conférence du Ministère de l'Industrie et des PME (2<sup>ème</sup> Etage)

### PRESENT:

Ref	Nom	Organisation	Titre
01	M. Kamel Oueslati	DGIIT	Directeur Général (Directeur du Project)
02	M. Toshifumi Egusa	Bureau JICA en Tunisie	Représentant Résident
03	M. Tsujii Ryo	Bureau JICA en Tunisie	Représentant Résident Adjoint
04	M. Youssef Mejai	Bureau JICA en Tunisie	Chargé de Programme Sénior
05	M. Ozeki Kohei	Bureau JICA en Tunisie	Conseiller en Formulation de Projet
06	M. Zouhaier Makhloufi	UGPQP	Directeur Général (Gestionnaire du Project)
07	M. Taoufik Khardani	UGPQP	Directeur
08	Mme Ourida Chalouati	DGIIT	Sous-Directeur
09	Mme Rim Saied	MESRS	Directeur Général
10	M. Maher Fkih	UTICA	Directeur Central
11	M. Bechir Boujdai	UTICA	Membre du Bureau Exécutif
12	Mme Douja Gharbi	CONNECT	Membre Fondateur
13	M. Slim Jamoussi	CETTEX	Directeur Général
14	Mme Dalila Ben Yahia	CETTEX	Directrice
15	M. Mohamed Moncef Hajji	CETIME	Directeur Technique
16	M. Mohamed Gharsallah	CTMCCV	Directeur Général
17	Mme Nada Lachaal	PACKTEC	Directrice Générale
18	M. Hatem Kouche	PACKTEC	Directeur
19	Mme Narjes Hammar	CTAA	Directrice Générale
20	Mme Houda Bouzidi	CTC	Directrice Générale
21	Mme Amira Barkaoui	CNCC	Formatrice
22	M. Salem Bouarada	CETIBA	Directeur Général
23	Mme Manel Rouis	CETIBA	Responsable Technique
24	M. Katsutoshi Ikeda	Equipe JICA, Experts	Chef de Projet
25	M. Go Ohga	Equipe JICA, Experts	Chef de Projet Adjoint
26	Mme Sophia Ben Ramadane	Equipe JICA	Interprète
27	Mme Amel Ben Youssef	Equipe JICA	Interprète
28	Mme Olfa Daboussi	Equipe JICA	Interprète

## **MEMBRES du CCC**

- Le Ministère de l'Industrie et des PME –La Direction Générale de l'Infrastructure Industriel et de la Technologie
- L'Unité de la Gestion du Programme national de la promotion de la Qualité et de la Productivité (UGPQP)
- Le Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
- Le Bureau JICA de la Tunisie
- L'Equipe des Experts de JICA
- Le Centre Technique des Industries Mécaniques et Electriques (CETIME)
- Le Centre Technique des Industries Textile-Habillement (CETTEX)
- Le Centre Technique de la Chimie (CTC)
- Le Centre Technique Agroalimentaire (CTAA)
- Le Centre Technique des Matériaux de Construction, de la Céramique et du Verre (CTMCCV)
- Le Centre National du Cuir et de la Chaussure (CNCC)
- Le Centre Technique de l'Emballage et du Conditionnement (PACKTEC)
- Le Centre Technique de l'Industrie du Bois et de l'Ameublement (CETIBA)
- L'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA)
- La Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie (CONNECT)
- La Chambre de Commerce et d'Industrie Tuniso-Japonaise (CCIJT)

## **PROGRAMME DE LA REUNION**

1. Présentation générale des résultats obtenus à la fin de la 4<sup>ème</sup> année du Projet, par M. Zouhaier Makhloufi, l'UGPQP
2. Plan d'action pour la période de l'extension en 2020, par M. Go Ohga, Chef de Projet Adjoint, la JICA
3. Discussion sur le plan de développement d'un système de dissémination du concept KAIZEN pour la phase post- projet, en particulier :
  - La formation des formateurs pour le secteur privé et La formation interne pour le personnel des centres techniques.
  - La remise du prix KAIZEN Tunisien (à l'occasion de la Journée de la productivité) en octobre 2020.
4. Autres.

## **MOTS D'OUVERTURE**

- Mot de bienvenue par Le président de la réunion M. Kamel Oueslati, Directeur Général, Direction Générale de l'Infrastructure Industrielle et Technologique (DGIIT), Ministère de l'Industrie et des PME.
- Mot de M. Zouhaier Makhloufi, Directeur Général, Unité de Gestion du Programme National de la Promotion de la Qualité et de la Productivité (UGPQP).
- Mot de Mr. Toshifumi Egusa, le Représentant-Résidant de la JICA en Tunisie.
- Introduction des membres du CCC.

**Mr. Kamel Oueslati** a accueilli les participants et les a souhaité les bienvenus. Il a exprimé sa satisfaction des résultats et des aboutissements de ce projet. Il a ensuite rappelé que le projet touche à sa fin et qu'il ne reste qu'une seule année de coopération sur ce sujet d'où

l'importance d'accélérer le rythme de la mise en place des plans d'actions surtout que les résultats attendus de ces activités seront considérés dans le développement du prochain plan quinquennal pour la période 2021-2026, sachant que le plan quinquennal actuel va être clôturé en décembre 2019. Il a aussi parlé du don de la Banque Africaine de Développement pour le financement de l'étude stratégique en cours (2018-2020) et qui vise la promotion des politiques de l'amélioration de la compétitivité et de l'innovation du secteur industriel sur les 15 prochaines années (horizon 2035), cette étude est prévue être soumise en été 2020. M. Oueslati compte, donc, à partir de la fin de l'année 2020 qu'il considère une année charnière, lancer la mise en place des plans d'actions élaborés suite à l'étude stratégique et faisant partie du plan quinquennal. L'assistance et la collaboration de la JICA à cet égard (dans le cadre d'une coopération bilatérale) sont souhaitables, dans la mesure de possible.

Après avoir donné ces feedbacks, M. Oueslati a insisté sur l'importance de la concrétisation des activités prévues pour la période d'extension du projet et dont les résultats serviront pour la conclusion des contrats objectifs à soumettre au ministère par les différents centres techniques.

En revenant sur le programme de cette réunion, M. Oueslati a renouvelé sa satisfaction des résultats du projet qui ont touché même au secteur universitaire et il a abordé le sujet de la continuité de ces activités en soulevant la question de la collaboration entre les différents homologues et parties prenantes. Comme une solution, il a proposé l'ACTIT, en tant qu'une structure existante, pour la promotion et la durabilité des activités KAIZEN en Tunisie. Il a aussi demandé à l'équipe de la JICA de bien vouloir assister le transfert des connaissances vers l'ACTIT afin de pouvoir renforcer le capital d'expertise tunisienne en KAIZEN, particulièrement à l'échelle régionale.

**Mr. Zouhaier Makhloufi** a remercié les participants à cette 6<sup>ème</sup> réunion du CCC en exprimant sa haute considération des efforts et de l'assistance continue de la JICA et de l'équipe des experts japonais. Il a rappelé brièvement les principaux aboutissements de cette deuxième phase du projet, en particulier l'organisation de la conférence annuelle sur le KAIZEN en Afrique et la formation dédiée aux pays africains francophones. Ensuite il a annoncé le lancement de la formation des formateurs pour le secteur privé avec 27 participants des différents secteurs industriels.

**Mr. Toshifumi Egusa** a remercié **Mr. Oueslati**, **Mr. Makhloufi** et les membres du projet pour ses efforts, et il les a félicités pour les réalisations KAIZEN obtenues. Il a montré sa grande satisfaction des résultats de la mise en place des plans d'actions sur le KAIZEN, et a considéré l'année 2019 une année de travail acharné par les organisations successives des événements ciblant les universités, les pays africains francophones et les secteurs privés. Ces événements ont donc préparé la Tunisie à devenir un centre d'excellence pour la dissémination du concept KAIZEN.

Mr. Egusa a, ensuite, cité les résultats de la conférence annuelle sur le KAIZEN en Afrique en la considérant comme une étape de la dissémination des activités KAIZEN vers les pays africains, et la signature de l'accord d'extension par cette occasion en juin 2019. Le but de cette prolongation est la mise en place des actions de durabilité des activités KAIZEN en

Tunisie, comme il a affirmé. M. Egusa a terminé par énoncer l'objectif de cette 6<sup>ème</sup> réunion du CCC qui consista à dresser une feuille de route détaillée, tenant compte des orientations et des stratégies futures du ministère, pour la mise en place des activités de la période d'extension, en particulier l'institutionnalisation de la certification des formateurs en KAIZEN et du Prix KAIZEN tunisien tout en encourageant les parties tunisiennes à établir, le plus tôt possible, un système de durabilité des activités KAIZEN en Tunisie.

## PRESENTATIONS

A la suite des mots de bienvenue, **M. Zouhaier Makhloufi** a exposé des résultats de cette deuxième période du projet. Les grandes lignes dont il a parlé portaient sur : (1) les affectations des experts japonais aux différentes activités de mise en place du concept KAIZEN dans les entreprises et de la sensibilisation ; (2) la certification des 22 Maîtres Formateurs et des 23 Formateurs en octobre 2019 ; (3) la satisfaction des 81 entreprises bénéficiaires des interventions KAIZEN ; (4) le taux moyen d'amélioration de la qualité et de la productivité atteint par ces entreprises jusqu'à 2019 ; (5) le nombre et les types des séminaires organisés ; (6) la formation pour les pays africains francophones et (7) la formation des formateurs pour le secteur privé qui vient de commencer.

**M. Go Ohga**, a poursuivi la présentation par l'introduction des activités prévues pour la période d'extension jusqu'à la fin de 2020. Il a mentionné que l'objectif de cette extension est la mise en place des plans d'actions pour la continuité des activités KAIZEN et ceci par la création d'un système qui permet aux parties prenantes tunisiennes de mieux disséminer l'approche KAIZEN à l'échelle régionale.

En ce qui concerne le choix des activités futures, M. Ohga l'a justifié par la démarche qu'il a adoptée basée sur la demande et l'offre. Le principe de cette démarche est de faire tourner le système existant et le renforcer par la mise en œuvre des différents plans d'actions. Par ailleurs, et pour répondre à la suggestion de M. Oueslati d'aller au-delà des plans d'actions, M. Ohga a confirmé l'avancement des préparatifs d'un business plan pour la création d'un Centre National de Productivité et qu'une copie sera communiquée aux parties tunisiennes à la fin du mois de décembre 2019.

Quant à la démarche de M. Ohga, il l'a conçue comme suit :

(1) La demande : les activités de renforcement du capital humain en matière de KAIZEN par l'organisation des formations des formateurs doivent être continuées dans le but de créer une synergie entre les centres techniques, le MIPMEs et le secteur privé. Ces actions sont utiles pour déterminer les politiques industrielles et stimuler les aspects innovants. En plus, un prix KAIZEN tunisien doit être remis aux praticiens ayant des excellentes réalisations en KAIZEN. M. Ohga a recommandé les mêmes critères de sélection choisis pour la remise du Prix KAIZEN Africain, ainsi ceux qui auront remporté le prix KAIZEN tunisien y peuvent postuler facilement.

(2) L'offre : il est important de pérenniser les résultats des 12 plans d'actions par la conclusion des contrats objectifs, la continuation des FdF<sup>1</sup> et la certification des candidats qui auront réussi les FdFs.

M. Ohga considérait les trois actions suivantes être l'essentiel des mesures de pérennisation des activités KAIZEN en Tunisie :

- La FdF pour le secteur privé : actuellement, pour cette première action qui a commencé en novembre 2019, des entreprises des différents secteurs industriels et quelques bureaux de conseil y ont participé.
- La FdF interne pour les centres techniques : vu que la FdF pour le secteur privé va aboutir à la certification des formateurs de l'extérieur des centres techniques, ceux-ci sont appelés à sécuriser leurs leaderships et leurs initiatives à ce propos et ceci par le renforcement de leur capital humain en matière de KAIZEN. Une convention portant sur la durabilité de ses activités, qui débiteront en janvier 2020, sera agréée par les centres techniques et l'UGPQP.
- Le Prix KAIZEN tunisien : M. Ohga a présenté l'agenda provisoire pour la remise de ce prix en octobre 2020 à l'occasion de la journée nationale de la productivité (prévue).

## DISCUSSION

**M. Kamel Oueslati, DGIT**, a remercié M. Ohga pour la clarté de sa présentation et ses remarques qui vont avec l'orientation du ministère. Il a annoncé que le ministère a désigné l'année 2020 une année de la productivité et une année de référence pour la préparation du plan quinquennal suivant (2021-2026). Il s'attendait à ce que les centres techniques assistés par l'UGPQP terminent la préparation de leurs premiers contrats objectifs prévus être accordés et signés par le ministère à la fin de l'année 2020.

**Mme Gharbi, CONECT**, a exprimé ses appréciations quant aux interventions et a donné un feedback sur les réactions des candidats envers l'appel à candidature pour la FdF en cours. Elle a signalé que certains d'entre eux réclamaient le fait de ne pas être formés par les experts japonais et qu'ils considéraient ce fait comme une défaillance.

**Mr. Mejai, JICA**, lui, a demandé de clarifier le type et la nature de la structure à concevoir pour la promotion de la productivité : un centre national, un comité national ou une association comme M. Oueslati l'a mentionnée.

**Mr. Jamoussi, CETTEX**, a réagi à la remarque de M. Mejai et a recommandé les centres techniques être labélisés centre de productivité suivant un cahier des charges et des critères définis par le ministère. Il a argumenté sa suggestion par le fait que les centres techniques, bien qu'agissant dans des secteurs industriels différents, ont déjà bénéficié d'un capital humain multidisciplinaire résultant de ce projet sur KAIZEN.

---

<sup>1</sup> FdF : Formation des Formateurs



**Mme Barkaoui, CNCC**, quant à elle, s'est inquiétée de l'écartement des formateurs des autres centres techniques (CNCC, CETIBA, CTMCCV, et PACKTEC) de la mise en place des activités de la phase d'extension. M. Oueslati l'a rassurée par une réponse positive suivie par la remarque de M. Makhloufi qui a confirmé l'affectation de ces formateurs à la FdF interne à partir du janvier 2020.

**M. Kouche, PACKTEC**, a abordé le sujet de la formation additionnelle et a exprimé son approbation de cette activité. En plus il a suggéré des sessions de formation des nouveaux formateurs au Japon.

**Mme Chalouati, DGIIT**, elle aussi a confirmé le besoin de cette formation additionnelle, en particulier des modules sur les techniques de marketing et de la comptabilité analytique. Elle a aussi exigé la révision des conditions de sélection pour le prix KAIZEN tunisien alignées avec celles du prix KAIZEN africain et la prise en considération du volet management déjà abordé par plusieurs entreprises tunisiennes.

**M. Oueslati** a annoncé la clôture de cette 6<sup>ème</sup> réunion du CCC en remerciant à nouveau tous les participants pour leur présence et leur implication.

Finalement, **M. Ohga** a rappelé qu'un draft du business plan de la création d'un Centre National de Productivité sera envoyé dans les brefs délais aux parties concernées. Il a ensuite invité les parties impliquées dans la FdF pour le secteur privé (centres techniques, UGPQP et Equipe de la JICA) à la signature du mémorandum d'accord.

(Fin)

---

M. Katsutoshi IKEDA  
Chef d'Equipe de la JICA

---

M. Kamel Oueslati  
Directeur Général  
DGIIT, MIPMEs

---

M. Zouhair MAKHLOUFI  
Directeur Général  
UGPQP, MIPMEs



Ministry of Industry,  
Energy, and Mines



PROGRAMME NATIONAL DE PROMOTION  
DE LA QUALITÉ ET DE LA PRODUCTIVITÉ



Japan International  
Cooperation Agency

**MINUTES OF  
SEVENTH JOINT COORDINATING  
COMMITTEE (JCC) MEETING**

**FOR**

**JICA PROJECT ON QUALITY AND  
PRODUCTIVITY IMPROVEMENT  
IN THE REPUBLIC OF TUNISIA,  
PHASE II, SECOND TERM**

**HELD ON**

**1<sup>ST</sup> DECEMBER 2020**

**TIME AND DATE:** 10:30 - 12:15, 1 December (Tue) 2020

**MODE:** Online

**PARTICIPANTS:**

- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| 1. Ms. Nada Lachaal         | Director General, DGIIT                   |
| 2. Mr. Zouhair Makhloufi    | Director General, UGPQP                   |
| 3. Mr. Slim Jamoussi        | Director General, CETTEX                  |
| 4. Ms. Narjes Hammar        | Director General, CTAA                    |
| 5. Mr. Abdelkarim Hamdoui   | Director General, PACKTEC                 |
| 6. Mr. Maher FKI            | Executive Director, UTICA                 |
| 7. Ms. Douja Gharbi         | Board Member, CONECT                      |
| 8. Mr. Shunei Shinohara     | Chief Representative, JICA Tunisia Office |
| 9. Mr. Katsutoshi Ikeda     | Leader, JICA Project Team                 |
| 10. Ms. Oureda Chalouati    | Deputy Director, DGIIT (Master Trainer)   |
| 11. Mr. Taoufik Khardani    | Deputy Director, UGPQP                    |
| 12. Mr. Hosni Belhadj       | CETIME (Master Trainer)                   |
| 13. Ms. Sonia Dhrif         | CETTEX (Advanced Trainer)                 |
| 14. Mr. Wady Derbel         | CETTEX (Advanced Trainer)                 |
| 15. Ms. Suhir Kchaou        | CETTEX (Basic Trainer Candidate)          |
| 16. Mr. Abdelkader Missaoui | CTC (Master Trainer)                      |
| 17. Ms. Amira Barkaoui      | CNCC (Advanced Trainer)                   |
| 18. Ms. Imen Metoui         | CETIBA (Basic Trainer Candidate)          |
| 19. Ms. Nouha Khaled        | PACKTEC (Advanced Trainer)                |
| 20. Mr. Mohamed Zouari      | PACKTEC (Basic Trainer Candidate)         |
| 21. Ms. Hager Ben Mami      | PACKTEC                                   |
| 22. Ms. Eda Keiko           | JICA Headquarters                         |
| 23. Mr. Kenji Ishizuka      | JICA Tunisia Office                       |
| 24. Mr. Ryo Tsujii          | JICA Tunisia Office                       |
| 25. Mr. Youssef Mejai       | JICA Tunisia Office                       |
| 26. Mr. Go OGA              | Deputy Leader, JICA Project Team          |
| 27. Ms. Ayako Ishiwata      | Expert, JICA Project Team                 |
| 28. Ms. Natsuko Ueno        | Expert, JICA Project Team                 |
| 29. Ms. Amel Ben Fradi      | JICA Project Team                         |
| 30. Ms. Hejra Boussoukaya   | JICA Project Team (Interpreter)           |
| 31. Ms. Sophia Ben Ramdane  | JICA Project Team (Interpreter)           |

**MEMBERS of JCC**

**Attendees:**

- General Department of Industrial and Technological Infrastructure (DGIIT)
- Management Unit of the National Program of Quality and Productivity Promotion (UGPQP)
- Technical Center for Mechanical and Electrical Industries (CETIME)
- Technical Center for Textile (CETTEX)
- Technical Center for Chemical Industries (CTC)
- Technical Center for Wood and Furniture Industry (CETIBA)
- Technical Center for the Leather and Shoe Industry (CNCC)

- Technical Center for Food Processing (CTAA)
- Technical Center for Construction Materials, Ceramics and Glass (CTMCCV : Absent)
- Technical Center for Packaging (PACKTEC)
- Tunisian Union for Industry, Trade and Handicrafts (UTICA)
- Confederation of Citizens' Companies in Tunisia (CONNECT)
- JICA Office in Tunisia
- JICA Experts, JICA Project Team

**Absentees:**

- Ministry of Higher Education and Scientific Research
- Tunisian-Japanese Chamber of Trade and Industry (CCITJ)

**MEETING AGENDA:**

1. Welcome remarks
  - Ms. Nada Lachaal, Director General, DGIIT
  - Mr. Zouhaier Makhoulfi, Director General, UGPQP
  - Mr. Shunei Shinohara, Chief Representative, JICA Tunisia Office
2. Summary of the results in the 5<sup>th</sup> year of the Project in 2020 by Mr. Zouhaier Makloufi, UGPQP
3. Planning for 2021 by Mr. Go Ohga, Project Team
  - 1) Tentative plan during the extension period in 2021
  - 2) Confirmation of the Record of Discussion to extend the project by one year (until December 2021)
4. Discussion

**PROCEEDINGS:**

**1. Welcome Remarks**

**Ms. Lachaal** of DGIIT extended her appreciation to JICA in supporting QPI activities. She was satisfied achievement and progress made so far. She found that Kaizen was an effective tool to add values to the companies with existing resources. She acknowledged that Kaizen worked effectively even for Covid infection prevention. She looked forward to the seminar to be held online on 8th December. She was happy that Eleonetech won first prize this year and SOMEF won 2nd prize last year at the Annual African Kaizen Conferences. Such honors were encouraging to disseminate Kaizen even further. she welcomed that the project would be extended another one year due to cover implementation delay caused by Covid pandemic. She thanked all the participants for active collaboration in this project.

**Mr. Makhoulfi** of UGPQP extended appreciation to the project team for continuing support in spite of difficult situation due to Covid pandemic. He requested the members for suggestions on the tentative plan for the extension period in 2021 and establishing a sustainable system for productivity promotion in Tunisia.

**Mr. Shinohara** of JICA Tunisia Office expressed appreciation in progress made so far and thanked providing ToT to Algerian participants. He ensured commitment of JICA in supporting

creating of sustainable system for productivity promotion in Tunisia. He hoped that achievement from this project would become the showcase in TICAD VIII, which would be held in Tunisia in 2022.

## **2. Summary of the results in the 5th year of the Project in 2020**

Based on **Attachment 1, Mr. Makhloufi** explained the main progress attained in the 5th year of the Project in 2020.

(1) Following three arrêtés were drafted to ensure sustainability of productivity promotion.

- National Committee for Productivity Promotion
- Certificates for Kaizen trainers for Basic, Advanced, and Master Trainers
- Tunisian Kaizen Award

(2) Training of Trainers

Trainings of trainers for both private sector (Level 1) and the internal trainees (Level 1 and Level 3) were launched and being conducted. Number of trainees were:

- 25 trainees from the private sector (Level 1)
- 20 trainees from the industrial technical centers (Level 1)
- 22 trainees from the industrial technical centers and MIEM (Level 3)

Schedules of above trainings were delayed due to Covid-19 infection.

(3) Activities to promote Kaizen against Covid-19 infection

Activities to promote Kaizen against Covid-19 infection were carried out in the form of exchanges of experiences among CEO and through the e-Newsletter. Also, two Webinars (on 8th December and on 15th December) and video testimonies of CEOs were being planned.

(4) Participation in Africa Kaizen Initiative

The Project members were involved in the African Kaizen Initiative. In the Annual African Kaizen Conference in September 2020, Eleontech received 1st prize in the large enterprise category, and Azur Pack was among 6 finalists in SME category. Members continued to involved in the African Kaizen Initiative through in group works with representatives from other African countries.

## **3. Planning for 2021**

Based on **Attachment 2, Mr. Ohga** of JICA Project Team explained about provisional plan for 2021 based on proposed project extension for one year. With a reservation that the plans might change due to Covid pandemic, the planned activities include:

(1) Kick of new training of trainers:

- Private Sector Training for Level 1
- Private Sector Training for Level 2
- Internal Training for Level 2 and Level 3
- Supplementary Trainings for the Master Trainers and Advanced Trainers on Lean / 6 Sigma and Commercialization

## (2) Kaizen Awards

With formulation of arrêté, evaluation and awarding for the Tunisian Kaizen Award would be carried out.

Other activities including the regional Camp in Sousse and CEO circle were originally planned for this year, but postponed to 2021 due to interruption caused by Covid-19.

## 4. Discussion

**Ms. Lachaal** invited the participants to make comments and questions.

**Ms. Gharbi** of CONECT requested UGPQP to send the presentation papers and reminded to invite CONECT to the planned Webinars.

### - On the Issue of ToT -

**Ms. Hager Ben Mami** of PACKTEC mentioned that PACKTEC could not fully involve in ICT of the internal ToT since the model companies closed their operation due to Covid-19.

**Mr. Makhloufi** expressed his sympathy in difficulties of implementing ICT in schedule. He welcomed suggestions from the industrial technical centers so that the schedule would be modified as applicable.

**Ms. Lachaal** asked Mr. Makhloufi for plans after 2021.

**Mr. Makhloufi** replied that activities in 2021 would create foundation for continuity of activities for productivity promotion including ToTs, certificates, awards, and the national committee. But we needed to clearly articulate our strategy after 2021, combining efforts made by related institutions.

**Ms. Lachaal** said that results from this project would be taken into account in developing the next 5-year plan up to 2025.

**Ms. Hammar** of CTAA raised concern that 16,000 TND for the Level 2 training would be too high.

**Ms. Ishiwata** of JICA Project Team explained that Level 2 was 1.5 longer than Level 1 training, and also the number of trainees would be become much smaller. Therefore, it would be slightly higher than 1.5 times of the tuition for Level 1 training. But she proposed to sell the Level 2 training in module by module.

**Ms. Lachaal** wondered whether there were financial support mechanisms.

**Ms. Ishiwata** replied that the participants could utilize subsidies from CNFCPP. She said that the Level 2 training was designed for the consultants who would commercialize knowledge after receiving the certificate.

**- On the Issue of Kaizen Trainer Certificate -**

**Mr. Belhadj** of CETIME wondered about added values from Certificates whereas private consultants were already delivering Kaizen consultancy services without national certificates.

**Mr. Makhloufi** replied that the Certificate's value would be created with authorization by a national productivity Promotion Committee.

**Mr. Belhadj** proposed that clear benefits to be given to the certified trainers; for example, making them only eligible for receiving subsidies for consultancy services.

**Mr. Makhloufi** replied that this is something we would discuss and develop a strategy. We could develop this idea with CNFCPP.

**- On the Issue of National Productivity Center -**

**Mr. Mejai** of JICA Tunisia Office asked progress of planning on National Productivity Center.

**Mr. Makhloufi** replied that vision towards creation of the National Productivity Center was followed with step-by-step approach. We were now developing foundation for the sustainable system. Since the beginning of the project, we faced different views on creation of the National Productivity Center. This is why we decided to start with creation of sustainable system with arrêtés. But we were hoping to discuss this matter in the National Productivity Promotion Committee.

**Ms. Lachaal** said that more convincing detailed study was necessary for creating a National Productivity Center. We needed to have comparative scenarios with legal and financial justifications. She requested a major improvement in the study.

**Mr. Makhloufi** proposed to launch a working group on this matter.

**Mr. Jamoussi** of CETTEX did not find necessity on creation of a new National Productivity Center. The Industrial Technical Centers could take the role of the "national productivity center".

**Ms. Lachaal** said that one scenario would be UGPQP would be transformed into the Directorate General. Even a new center would be created, it would not duplicate functions of existing institutions. An organizational structure would be justified only if it would strengthen existing organizations.

**Ms. Hammar**, in supporting the comment by Mr. Jamoussi, said that a National Productivity Center would not be necessary.

**Mr. Makhloufi** said that the objective was not to create a National Productivity Center but to create a sustainable system to promote productivity for Tunisian industry. In agreement with Ms. Lachaal, we could compare several scenarios to pursue the objective.

**Ms. Lachaal** agreed to pursue a system which would not exploit resources of existing organizations.

**- Others-**

**Ms. Chalouati** of DGIIT commented that Tunisia should work more to disseminate Kaizen to other Francophone countries. She also said that trainers' skills needed to be integrated and kept upgraded with other productivity management tools in response to demand from the companies.

**Ms. Lachaal** welcomed Ms. Chalouati's comment by commenting that this idea could be developed into a follow-up cooperation with JICA after the project ends.

**5. Closing**

**Ms. Lachaal** closed the meeting by wishing success to all.

---

Mr. Katsutoshi IKEDA  
Leader, JICA Project Team

---

Ms. Nada LACHAAL  
General Director of DGIIT,  
Ministry of Industry,  
Energy and Mines

---

Mr. Zouhair MAKHLOUFI  
Director General  
Management Unit of the  
National Program of Quality  
and Productivity Promotion  
Ministry of Industry, Energy  
and Mines





REPUBLIC  
OF TUNISIA

Attachment 1



## Projet d'amélioration de la qualité et de la productivité en République tunisienne (Phase II)

La septième réunion du Comité de Coordination Conjointe

### **Synthèse des résultats de la 5ème année du Projet (2020)**

1 décembre 2020

M. Zouhaier MAKHLOUFI,  
Directeur général, UGPQP

# <Les activités principales en 2020>

1. Préparation des arrêtés
  - 1) Comité national de la promotion de la productivité
  - 2) Certification des formateurs Kaizen
  - 3) Prix Tunisien KAIZEN
2. Formation des formateur
  - 1) Niveau 1 de la formation privée
  - 2) Niveau 1 de la formation interne
3. Activités de promotion face à la Covid-19
  - 1) Newsletter et la vidéo
  - 2) Webinaires (pour les secteurs de l'industrie & de la santé)
4. Participation aux l'Initiative Kaizen en Afrique
  - 1) 2ème Prix Kaizen Africain
  - 2) Groupes de travail

# 1. Préparation des arrêtés

***Comité national de la promotion de la productivité :***

MIEMs (3), MEFI (2), MESRS (1), MFPE (1), UTICA (1), CONECT (1), UGTT (1)

## ***Le Prix Kaizen***

Les intervals : Prix annuel

Catégories de récompenses

- ◆ Les grandes entreprises (250 <)
- ◆ Les petites et moyennes entreprises (250 ≥)

Nombre de prix: 1er, 2ème, 3ème

## ***La Certification des formateurs Kaizen***

Niveau 3: Maîtres formateurs *Kaizen*  
(fournir des formations de niveau 1 et de niveau 2)



Niveau 2: Formateurs avancés *Kaizen*  
(Diplômés d'une formation de 18 mois)



Niveau 1: Formateurs de base *Kaizen*  
(Diplômés d'une formation de 6 mois)

Interval de renouvellement: 5 ans

# Relation entre Formation des Formateurs et certificats

## Certificats

Niveau 3 Maître formateur

Assurer la formation des niveau 1 et niveau 2

Niveau 2 Formateur avancé

18 mois  
CRT: 4 semaines en plus  
ICT: 2 entreprises x 5 fois +  
2 entreprises x 10 fois

Niveau 1 Formateur de base

6 mois  
CRT: 2 semaines  
ICT: 2 entreprises x 5 fois

Nombre de formateurs ayant terminé la formation : Niveau 3 (22) & Niveau 2 (38)

## 2. Formation des formateurs (Niveau 1)

### 1) Formation pour le secteur privé



Secteur responsable	Nb de participants
CETIME (électricité)	5
CETIME (machinerie)	5
CETTEX	5
CTC	2
CTAA	4
CETIME (ICT et consultation)	1
Total	25

## 2) Formation interne

	les formateurs	les stagiaires	
	maîtres formateurs (Certifié niveau 3)	Formateurs avancés (Certifié niveau 2)	Nouveaux stagiaires (Candidat de niveau 1)
CETIME	6	2	1
CETTEX	3	5	5
CTC	1	1	2
CTMCCV	1	3	3
CNCC		2	2
CETIBA		3	4
CTAA	1	3	1
PACKTEC		2	2
MIEMs		1	
<b>Total</b>	<b>12</b>	<small>A - 349</small> <b>22</b>	<b>20</b>

# 3. Activités de promotion face à la Covid-19

## 1) Les voix des PDGs (la newsletter et la vidéo)

*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.

### **AZUR pack** **(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.

### **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.

### **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.

Phoenix Mecano Elecom

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.

## 2) Webinaires

<Pour le secteur de l'industrie>

9:00- 10:45 Le mardi 8 décembre 2020

Panélistes invités : SOMEF et Eleonetech

<Pour le secteur de la santé>

10:00- 12:15 Le mardi 15 décembre, 2020

Présentateur invité: l'expert JICA

pour le secteur de la santé

Panélistes invités : Muhimbili National Hospital, Tanzania

AZUR pack

Ministère de la Santé

L'Instance Nationale d'Evaluation  
et d'Accréditation en Santé (INEAS)



# 4. Participation à l'Initiative Kaizen en Afrique

## 1) 2ème Prix Kaizen Africain (septembre 2020)

Eleonetech : Lauréat du 1er prix pour les grandes entreprises

(sur 5 candidats)

AZUR Pack : Parmi les 6 meilleurs gagnants

(sur 16 candidats)

## 2) Groupes de travail (novembre 2020~)

- Normalisation des indicateurs clés de performance (KPIs)
- Standardisation de programme de formation en Kaizen
- Système de certification des consultants en Kaizen
- Institutionnalisation de la Conférence Annuelle Kaizen Afrique et du Prix Kaizen Africain
- Création et renforcement des « Centre(s) d'Excellence » en Kaizen



REPUBLIC  
OF TUNISIA

Attachment 2



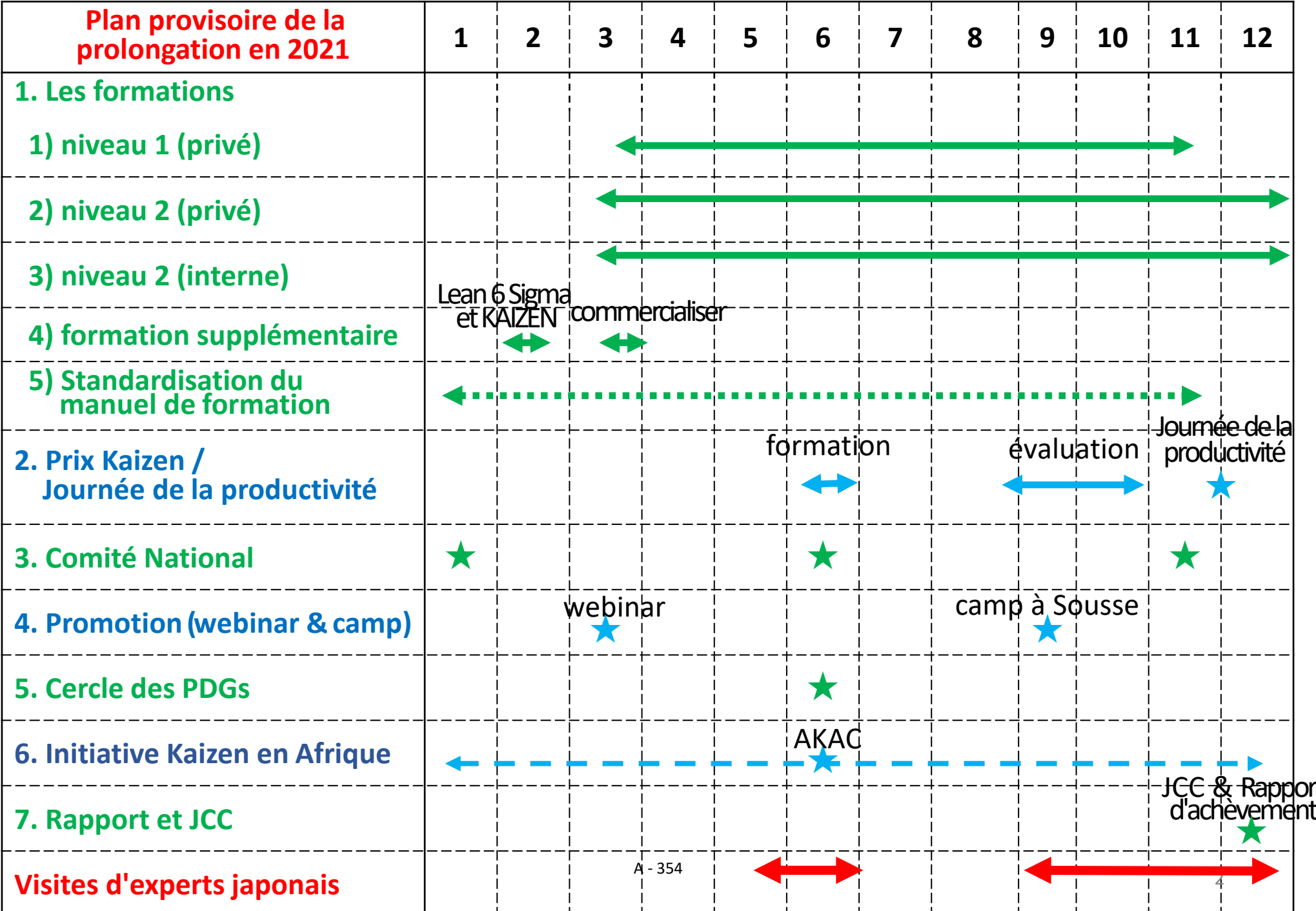
Projet d'amélioration de la qualité et de la productivité  
en République tunisienne (Phase II)

La septième réunion du Comité de Coordination Conjointe

**Plan provisoire de la prolongation en 2021**

1 décembre 2020

M. Go OHGA,  
Chef adjoint de l'équipe de projet de la JICA



# 1. Les formations

## 1) Niveau 1 pour le secteur privé (6 mois)

- Formateurs : les maîtres formateurs
- Contenu : 2 semaines dans les formations en classe & 5 fois de consultations x 2 entreprises
- Nombre accepté : 20 personnes
- Frais : 5 000 TND + la taxe / personne

## 2) Niveau 2 pour le secteur privé (18 mois)

- Formateurs : les maîtres formateurs
- Modules :
  - en 2021
    - 1) Formation en classe [Théorie Kaizen avancée] (9 jours)
    - 2) 5 fois de consultation x 2 entreprises
  - en 2022
    - 3) Formation en ligne de simulation (4 jours)
    - 4) Formation en classe [Consultation de AQP] (4 jours)
    - 5) 10 consultations de temps x 2 entreprises
- Candidats : diplômés réussis de la formation de niveau 1
- Frais: 16 000 TND + la taxe (provisoire)

### 3) Niveau 2 pour les stagiaires internes (18 mois)

- Formateurs : les formateurs avancés  
encadrés par les maîtres formateurs  
→ sert pour la formation de niveau 3
- Modules :  
identique à la formation de niveau 2 pour le secteur privé
- Les stagiaires pour le niveau 2 : 20 personnes
- Les stagiaires pour le niveau 3 : 22 personnes

	Formateurs avancés pour la formation niveau 3	Formateurs de base pour la formation niveau 2
CETIME	2	1
CETTEX	5	5
CTC	1	2
CTMCCV	3	3
CNCC	2	2
CETIBA	3	4
CTAA	3	1
PACKTEC	2	2
MIEMs	1	
Total	22	20

## 4) Plan de la Formation Supplémentaire ①

1. Une Formation qui aura pour but l'harmonisation des concepts de Lean Six Sigma et KAIZEN afin de mieux commercialiser le concept KAIZEN.
  - a. Durée : 2 jours + α au mois de février 2021
  - b. Lieu : en ligne Zoom
  - c. Participant: maîtres formateurs et formateurs
  - d. Instructeur : Mr. Yasunobu KAKIUCHI, l'expert de la JICA
  - e. Objectif : comprendre les différences et les similitudes entre les concepts de Lean Six Sigma et KAIZEN afin de mieux commercialiser le concept KAIZEN.

## 4) Plan de la Formation Supplémentaire ②

Une formation supplémentaire pour renforcer les capacités des Maîtres Formateurs/Formateurs à commercialiser le concept KAIZEN.

Date : février-mars, 2021

Lieu : Salle de formation, CETTEX et en ligne Zoom pour le cours assuré par l'expert japonais

Candidats : Tous les Maîtres Formateurs et Formateurs

Objectif : Apprentissage des techniques et outils supplémentaires pour la dissémination et la bonne et efficace mise en place du KAIZEN, en particulier lorsqu'il s'agit des activités lucratives.

	Contenu	Formateur	Objectifs
Jour 1	Techniques de communication	Spécialistes tunsiens	Apprendre des techniques et des outils de communication pour mieux commercialiser et disséminer le concept KAIZEN
Jour 2 & Jour 3	Techniques de Marketing	Spécialistes tunsiens	Apprendre les outils basiques de marketing pour mieux commercialiser et disséminer le concept KAIZEN
Jour 4	Comptabilité de gestion pour une mise en place du KAIZEN plus efficace	Mr. KAKIUCHI, Expert de la JICA <small>A-358</small>	Apprendre les outils basiques de la comptabilité de gestion pour mieux commercialiser et disséminer le concept KAIZEN

## 2. Prix Tunisien KAIZEN

### 1) Catégories de récompenses

- Les grandes entreprises ( $250 <$ )
- Les petites et moyennes entreprises ( $250 \geq$ )

### 2) Nombre de prix: 1er, 2ème , 3ème




### 3) Cérémonie de remise des prix : fin novembre 2021

### 4) Problèmes

- nécessite l'autorisation du Comité National et des Arrêtés
- le prix / l'incitation



# Extension du Projet d'un an (jusqu'au mois de décembre 2021)

2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>accord original</b>					
					
<ul style="list-style-type: none"><li>• améliorer la capacité de l'UGPQP, du CETIME, du CETTEX et du CTC</li><li>• établir un système durable de formation des formateurs</li><li>• élaborer des plans d'action détaillés</li><li>• diffusées à travers le pays et partagées avec les pays de l'Afrique francophone</li></ul>					
<b>première extension</b>					
					
mettre en œuvre des plans d'action et promouvoir la commercialisation					
<b>nouvelle extension</b>					
					
Due à la pandémie de COVID-19					



Ministère de l'Industrie et des  
Petites et Moyennes Entreprises  
République Tunisienne



PROGRAMME NATIONAL DE PROMOTION  
DE LA QUALITÉ ET DE LA PRODUCTIVITÉ



Agence Japonaise de la  
Coopération Internationale

**HUITIEME REUNION**

**DU COMITE CONJOINT DE  
COORDINATION (CCC)**

**DU PROJET DE LA JICA SUR  
L'AMELIORATION DE LA QUALITE ET DE  
LA PRODUCTIVITE (AQ/P) PHASE II EN  
TUNISIE, DEUXIEME PERIODE.**

**TENUE LE**

**07 Décembre 2021**

## Objet

PROCES VERBAL DE LA HUITIEME REUNION DU COMITE CONJOINT DE COORDINATION (CCC) DU PROJET DE LA JICA SUR L'AMELIORATION DE LA QUALITE ET DE LA PRODUCTIVITE (AQ/P) EN TUNISIE PHASE II, DEUXIEME PERIODE.

**DATE ET HAURE :** 07 Décembre (Mardi) 2021, du 09h30 à 12h30

**LIEU :** Hybride dans le Salle de Réunion du Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Energie (2<sup>ème</sup> Etage), et En ligne sur ZOOM

### PARTICIPANTS :

#### a) Dans la Salle de Réunion

Réf.	Nom	Organisation	Titre
01	M. Zouhaier Makhloufi	UGPQP	Directeur Général (Directeur du Projet)
02	M. Taoufik Khardani	UGPQP	Directeur
03	Mme Amel Ben Farhat	CETIME	Directrice Générale
04	M. Mohamed Moncef Hajji	CETIME	Directeur Technique
05	M. Mohsen Missaoui	CETTEX	Directeur Général
06	Mme Dalila Ben Yahia	CETTEX	Directrice
08	M. Abdelkader Missaoui	CTC	Directeur
09	M. Karim Karboul	CTMCCV	Chef Service
10	Mme Narjes Hammar	CTAA	Directrice Générale
11	M. Mohamed Ali Bakouchi	CNCC	Sous-Directeur
12	Mme Imen Metoui	CETIBA	Sous-Directrice
13	M. Bechir Boujdai	UTICA	Membre du Bureau Exécutif
14	M. Shunei Ueno	Bureau de la JICA en Tunisie	Représentant Adjoint
15	M. Ryo Tsujii	Bureau de la JICA en Tunisie	Représentant
16	M. Go Ohga	Equipe de la JICA, Expert	Chef de Projet Adjoint
17	Mme Natsuko Ueno	Equipe de la JICA, Expert	Consultante
18	Mme Amel Ben Youssef	Equipe de la JICA	Facilitatrice
19	Mme Olfa Daboussi	Equipe de la JICA	Interprète
20	Mme Malek Bouallegui	Equipe de la JICA	Assistante

#### b) Participants en ligne

Réf.	Nom	Organisation	Titre
01	M. Katsutoshi Ikeda	Equipe de la JICA, Expert	Chef de Project
02	M. Yasunobu Kakiuchi	Equipe de la JICA, Expert	Consultant Principal
03	Mme Ayako Ishiwata	Equipe de la JICA, Experte	Consultant Principal
<b>Observateurs</b>			
04	M. Atsuki Sakamoto	Siège de la JICA	Sous-Directeur Adjoint
05	M. Toshifumi Ueda	Siège de la JICA	Conseiller Principal

## **MEMBRES DU CCC**

- La Direction Générale de l'Infrastructure Industrielle et Technologique (DGIT), Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Energie (MIME) –
- Unité de Gestion du programme national de Promotion de la Qualité et de la Productivité (UGPQP), MIME
- Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS)
- Le Centre Technique des Industries Mécaniques et Electriques (CETIME)
- Le Centre Technique des Textiles-Habillement (CETTEX)
- Le Centre Technique de la Chimie (CTC)
- Le Centre Technique des Industries du Bois et d'Ameublement (CETIBA)
- Le Centre National du Cuir et de la Chaussure (CNCC)
- Le Centre Technique Agroalimentaire (CTAA)
- Le Centre Technique des Matériaux de Construction, de la Céramique et du Verre (CTMCCV)
- Le Centre Technique de l'Emballage et du Conditionnement (PACKTEC)
- L'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA)
- La Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie (CONNECT)
- La Chambre de Commerce et d'Industrie Tuniso-Japonaise (CCIJT)
- Le Bureau de la JICA en Tunisie
- L'Equipe d'Experts de la JICA

## **ORDRE DU JOUR DE LA REUNION**

### **1. Mots d'Ouverture**

- Mot de Bienvenue par Mme Nada Lachaal, Directrice Générale, Direction Générale de l'Infrastructure Industrielle et Technologique (DGIT), Présidente\*
- Mot de M. Zouhaier Makhloufi, Directeur Général, Unité de Gestion par objectif pour la promotion de la Qualité et de la Productivité (UGPQP)
- Mot de M. Shunei Shinohara, Représentant-Résident du Bureau de la JICA en Tunisie\*\*
- Tour du Table

### **2. Présentation des résultats du projet, extraits du Rapport d'Achèvement du projet par M. Zouhaier Makhloufi, UGPQP**

### **3. Approbation du Rapport d'Achèvement de Project par les membres du CCC**

### **4. Discussion sur les plans de continuité et de la durabilité des résultats du projet**

### **5. Divers**

\* Mme Lachaal, la DG de la DGIT, s'est excusée de ne pas pouvoir assister au CCC pour des raisons d'engagements simultanés et M. Makhloufi, le DG de l'UGPQP a présidé le CCC.

\*\* M. Shinohara, le Représentant Résidant de la JICA, s'est excusé de ne pas pouvoir assister au CCC pour des raisons d'engagements simultanés et M. Ueno, le Représentant Adjoint de la JICA, a assisté au CCC au nom du Bureau de la JICA.

## MOTS d'OUVERTURE

**M. Go Ohga, le Chef de Projet Adjoint**, a souhaité la bienvenue aux participants et a donné quelques instructions pour le bon déroulement de la réunion, en particulier pour les participants en ligne.

**M. Zouhaier Makhloufi** a souhaité la bienvenue aux participants à la huitième réunion du CCC. Il a remercié en particulier les participants du siège de la JICA d'avoir assisté à cette réunion en ligne tout en renouvelant son engagement à continuer la mise en œuvre des activités Kaizen. Ensuite il a annoncé l'ordre du jour de la réunion en soulignant l'objet de cette dernière rencontre du CCC qui s'articulait autour de la présentation des résultats et des aboutissements atteints au cours du projet, aussi bien que l'approbation du rapport d'achèvement du projet et la discussion des plans d'actions futurs. M. Makhloufi a ajouté que l'objectif ultime du projet est la formulation d'un système durable et fiable pour la dissémination du Kaizen AQP. Pour cette fin, il a suggéré que le CCC devrait continuer à exister en tant que Groupe de Travail sur le Développement du Kaizen après l'accomplissement du projet. Il a conclu son intervention en renouvelant la demande du soutien continu de la JICA afin de maintenir et de renforcer la durabilité des résultats du projet.

**M. Shuhei Ueno, le Représentant Adjoint de la JICA**, a exprimé son grand plaisir de participer au CCC pour la première fois depuis son arrivée en Tunisie. Il a dit qu'il a pu constater le fort engagement des entreprises industrielles tunisiennes aux activités de dissémination et de la mise en place du Kaizen grâce aux prix Kaizen Afrique remportés successivement et à l'implication du secteur de la santé par le projet en cours de la mise en place du Kaizen dans l'hôpital Abderrahmen Mami à l'Ariana en tant qu'un résultat du Webinaire de sensibilisation tenu en 2020. Il a aussi apprécié l'engagement du MIME à former un Groupe d'hommes et de femmes d'affaires libyens en Kaizen assurée par le biais de l'UGPQP et les centres techniques et qui commencera à partir de la semaine prochaine. M. Ueno a ajouté en disant que les réalisations du projet ont été valorisées par l'organisation de la 1<sup>ère</sup> édition de la Journée Nationale de la Productivité, elle aussi, considérée comme un résultat très important du projet, et il a invité le MIME et les centres techniques à partager leurs idées et montrer leurs initiatives pour le maintien de ces aboutissements.

## PRESENTATION RECAPITULATIVE DU RAPPORT D'ACHEVEMENT DU PROJET

Concernant le Rapport d'Achèvement du projet, **M. Zouhaier Makhloufi** a présenté une récapitulation des résultats des activités réalisées durant les 6 années du projet par une présentation PowerPoint (Annexe 1). Au début de sa présentation, M. Makhloufi a rappelé les 4 principaux résultats et les indicateurs qui leur sont associés avec les évaluations des niveaux de réalisation respectives.

Le **Résultat 1** de renforcement des capacités des homologues tunisiens (UGPQP, CETIME, CETTEX, et CTC) en formant 23 Maîtres Formateurs, a été jugé « élevé ». Le **Résultat 2** concernant la mise en place d'une formation des formateurs durable pour la dissémination des

activités de l'Amélioration de la Qualité et de la Productivité (AQP) est aussi évalué « élevé » conformément aux indicateurs correspondants ; notamment en termes du nombre des formateurs qualifiés (24 formateurs avancés et 39 formateurs de base (candidats)), la réalisation de 5 cours de formation, l'élaboration des cours de la FdF de base (Niveau 1) et de la FdF avancée (Niveau 2) et la mise en place du système de suivi du progrès de l'apprentissage des stagiaires.

Il a poursuivi en expliquant que le **Résultat 3** pour la rationalisation des activités AQP dans le secteur privé a été évalué « élevé » par l'élaboration des 12 plans d'actions au cours de la période initiale de 4 ans parmi lesquels 06 plans d'actions ont été qualifiés prioritaires, et qui ont été mis en place avec succès au cours de la période de 02 ans d'extension du projet ; à savoir les 3 Niveaux des cours de formation de la FdF, les Prix Kaizen, la Reconnaissance aux Equipes Kaizen, les activités des Cercles des PDGs et la création d'une page Facebook et d'une Chaîne YouTube pour la promotion du « Mouvement Kaizen en Tunisie ».

Le **Résultat 4** de dissémination des activités de l'AQP à travers le pays et la diffusion des expériences vers les pays africains francophones, a été aussi évalué « élevé » suite à l'organisation réussite des séminaires et des webinaires promotionnels ainsi que les essais des FdFs des enseignants universitaires et des Cadres de haut niveau des pays africains francophones.

Quant à l'évaluation de l'**Objectif du Projet**, M. Makhloufi a déclaré que le système de la mise en place de l'AQP à travers le pays d'une manière durable a été jugé « moyen » : parmi les 5 indicateurs associés, 4 indicateurs relatifs aux performances Kaizen des entreprises modèles ont été évalués « élevé » mais le cinquième indicateur relatif à la structure de promotion de la dissémination du Kaizen AQP de manière durable, a été évalué « faible ». Ceci est le résultat du fait que le statut juridique de la structure actuelle de promotion, l'UGPQP, n'est pas permanent et doit être renouvelé tous les 5 ans. La validité actuelle du statut de l'UGPQP finira en juin 2022 et un nouveau renouvellement n'est pas garanti.

L'évaluation de l'**Objectif Global** de diffusion des activités de l'AQP vers tous les secteurs manufacturiers a été aussi évaluée « moyen » étant donné que l'ampleur de l'objectif de couvrir les 80% des clients des centres techniques était très supérieur à l'étendue réelle de ce projet. Afin de concrétiser cet objectif sur 5 ou 10 années, le taux de couverture devrait être accéléré de 66% ou de 23% respectivement par rapport au taux actuel planifié par le MIME.

M. Makhloufi a ensuite parlé de l'évaluation globale des résultats du projet sur la base des critères du CAD (Comité d'Assistance au Développement). Selon cette analyse, le critère de **Pertinence** a été évalué « élevé » montrant la conformité du projet aux priorités des politiques de développement tunisiens et aux besoins des bénéficiaires. La **Cohérence** est aussi jugée « élevé » étant donné que le projet a été mis en place en respectant les politiques officielles japonaises de développement et en conformité avec les critères d'intervention exigés par les autres bailleurs de fonds. A cet égard, Il a affirmé que le Kaizen a servi pour la réalisation des 04 objectifs parmi les 17 ODDs, notamment le N° 08 (travail décent et croissance économique), le N°09 (industrie, innovation et infrastructure), le N°12 (consommation et production durable) et le N°17 (partenariat). En plus, il a affirmé que l'**Efficiencia** a été

considérée « élevée » faisant preuve de la réussite du transfert des connaissances par les experts japonais aux homologues tunisiens et du développement d'un système de dissémination de l'AQP durant la période totale du projet.

Cependant les 2 autres critères du CAD : l'efficacité et l'impact, ont été jugé «moyen ». En ce qui concerne le critère de l'**Efficacité**, M. Makhloufi a expliqué que la faible couverture régionale des centres techniques CETIME, CETTEX et CTC a limité l'étendue de la dissémination à travers la Tunisie ; et pour le critère **Impact**, d'autres mécanismes ont été jugés nécessaires pour l'accélération du processus de dissémination.

Ensuite M. Makhloufi a présenté les **Facteurs Influant** en citant les six moteurs majeurs qui sont : i) la provision du Kaizen avancé, ii) la prise en charge et l'engagement de l'UGPQP et des maîtres formateurs, iii) la commercialisation de la FdF, iv) l'accessibilité aux subventions publiques, v) le soutien de la part du secteur public, et vi) l'implication des différents ministères. D'autres part, il a expliqué que les **facteurs inhibiteurs** sont principalement la faiblesse des mécanismes de coordination, la restreinte couverture géographiques des centres techniques et l'effet de la pandémie de COVID-19.

Les **leçons** apprises de l'ensemble des activités du projet étaient en particulier les compétences de développement des trois niveaux du système de la FdF, la commercialisation des FdFs, les initiatives des PDGs, l'organisation des séminaires en ligne et la dissémination par l'exploitation des réseaux sociaux.

Concernant la **vision** future, M. Makhloufi a exposé le plan annuel prévu pour assurer la continuité des résultats des activités du projet en 2022 y compris les activités de la FdF, le Prix Kaizen Afrique, le Prix Kaizen Tunisien, la Reconnaissance aux Equipes Kaizen et la Journée Nationale de Productivité. Il a aussi souligné l'importance de l'activation du Comité National de Promotion de la Productivité.

En conclusion, M. Makhloufi a rappelé que la garantie de la durabilité des résultats du projet est un devoir national et a vivement suggéré l'engagement du MIME et de tous les homologues et de toutes les parties prenantes notamment l'UTICA et la CONECT.

## **DISCUSSION ET COMMENTAIRES**

### *a. Commentaires des Représentants du CETIME*

**Mme Amel Ben Farhat**, la **DG de CETIME**, a remercié l'équipe de projet pour les efforts fournis et a invité les participants à réfléchir sur les étapes suivantes en posant la question si une éventuelle continuité du soutien de la JICA est envisageable ; ainsi que la forme de ce soutien (dans quel cadre, sous quel format, à quel niveau, etc.). En attente de recevoir la décision favorable de la JICA, elle a recommandé aux homologues tunisiens la création d'un système de suivi des entreprises modèles en tant qu'une activité importante pour le maintien et la durabilité des résultats du projet. La fréquence de suivi peut être annuelle ou une fois tous les 2 ans. Elle a considéré qu'une telle activité va pouvoir aider l'approfondissement de l'incorporation de la culture Kaizen dans l'entreprise.

Elle a aussi parlé de la plateforme de simulation Kaizen qui a été installée au CETIME durant la Phase I du Projet et qui a servi pour l'investigation de nouvelles contre-mesures de minimisation des effets de la pandémie de COVID-19 sur la productivité de l'entreprise. CITIME a aussi réussi l'installation d'une nouvelle plateforme à Sfax qui sera accessible à partir de janvier prochain, et prévoit l'installation d'une troisième plateforme à Sousse en 2022. Pour profiter de ces atouts, Mme Ben Farhat a invité les DGs des autres centres techniques à envoyer leur personnel pour se former sur cette plateforme afin qu'ils puissent développer des compétences pratiques en Kaizen de gestion des gaspillages, de réduction du temps de charge et d'optimisation de la disposition des machines et des postes de travail, etc.

Par ailleurs, Mme Ben Farhat a souligné le fait que le secteur manufacturier en Tunisie est en transition des processus classiques manœuvrés vers les processus automatisés ce qui montre un besoin dégagé des outils Kaizen avancé, tels que le TQM. A ce propos elle a demandé aux représentants de la JICA de prendre en considération ces faits et d'envisager d'autres formes de renforcement des capacités des vis à vis tunisiens afin qu'ils puissent acquérir les pratiques manufacturières internationales actuelles, et ce, faisant appel à l'expérience Malaisienne à travers son Centre de Productivité Malaisien qui est devenu en mesure d'exporter des services de conseils aux autres pays asiatiques.

**M. Mohamed Moncef Hajji, Directeur au CETIME**, a noté que le Kaizen au Japon est évolutif et que le Kaizen introduit en Tunisie est très élémentaire par rapport au potentiel d'apprentissage des compétences tunisiennes. Il a demandé aux représentants de la JICA de prévoir d'autres mises à niveau des compétences des formateurs tunisiens à l'échelle nationale et vers un niveau international en suggérant des formations en ligne dans le cadre du partenariat conjoint et de la coopération avec le Centre de Productivité Japonais (JPC).

*b. Commentaires des Représentants du CETTEX*

**M. Mohsen Messaoui, le DG du CETTEX**, a dit que les maîtres formateurs n'étaient pas autonomes en conduisant les activités de la mise en place du Kaizen AQP et ont été assisté par les experts japonais le long du projet. Etant donné que chaque entreprise opère avec des processus et des technologies variables allant des plus basiques au plus sophistiqués, les maîtres formateurs sont appelés à développer les compétences adéquates pour répondre correctement aux exigences particulières de chaque entreprise. A ce propos il a suggéré : 1) l'appui continu de la JICA au développement des capacités des maîtres formateurs vers les hauts niveaux des prestations de service avancé ; 2) la catégorisation des maîtres formateurs sur la base de leurs expériences dans la mise en place des activités et des thèmes Kaizen AQP ; 3) l'affiliation des maîtres formateurs dans les différents thèmes Kaizen ; 4) la création d'un système de communication de promotion de la communication des expériences entre le personnel d'un même centre technique et entre les centres techniques ; et 5) la labélisation des différentes approches Kaizen.

**Mme Dalila Ben Yahia, Directrice au CETTEX**, a soutenu les suggestions de M. Messaoui et a confirmé avoir bien saisi les similitudes entre le Kaizen et le Lean management ainsi que les besoins accrus pour l'industrie 4.0. Elle a aussi affirmé que les tunisiens sont prêts pour



recevoir plus de formations intensives offertes de la part des différentes parties prenantes sur des outils additionnels.

*c. Commentaires des Représentants du CTAA*

**Mme Narjess Hammar, la DG du CTAA**, a soutenu les commentaires de ses collègues et a suggéré : 1) la mise à niveau de l'expertise tunisienne pour être exportable au continent africain et dans le future à l'échelle internationale ; 2) le renforcement de l'exploitation de la plateforme de simulation et 3) l'accélération de l'opération par le Comité National de Promotion de la Productivité pour assurer la durabilité des résultats du projet.

*d. Commentaires des Représentants de l'UTICA*

**M. Béchir Boujdai, Membre du Bureau Exécutif de l'UTICA**, a approuvé les remarques pertinentes et les recommandations pour la continuation des activités de la mise en place des outils Kaizen AQP instaurés par le projet à travers les centres techniques industriels et sous la supervision des ministères et des différentes parties prenantes. Il a souhaité avoir la confirmation d'un possible appui futur de la JICA aux activités de la mise à niveau des approches Kaizen en Tunisie. Il a confirmé l'engagement de l'UTICA à soutenir et à renforcer la labélisation des activités du Kaizen AQP, notamment la reconnaissance et la récompense des meilleurs performants des activités Kaizen AQP.

*e. Commentaires des Représentants de la JICA*

**M. Shuhei Ueno, le Représentant Adjoint de la JICA**, a affirmé qu'une possible coopération future pour renforcer les résultats du projet et assurer leur durabilité est en cours de discussion avec le siège de la JICA.

Puis il a demandé de clarifier les trois points suivants : 1) les bases sur lesquelles le coût de la FdF privée a été calculé et fixé pour un montant de 5000 DT ? et si cette somme a été acceptable pour les participants à la FdF ? ; 2) le sens du terme « Equipe Kaizen » dans l'expression « Reconnaissance aux équipes Kaizen » ? ; et 3) la raison de mentionner le Centre de Productivité Malaisien dans le commentaire de Mme Ben Farhat ?

M. Makhloufi a expliqué que : 1) le montant a été fixé par l'Equipe de Projet au commencement des cours de la première FdF destinée au secteur privé. Il a confirmé que les participants ont acceptés et que le paiement a été effectué dans de bonne condition. En plus, 20 nouveaux participants se sont déjà inscrit pour la prochaine FdF prévue pour mois ; 2) le terme « Equipes Kaizen » désigne l'ensemble du personnel de l'entreprise chargé de mener et de suivre la mise en place des activités Kaizen AQP au sein de l'entreprise et supervisé par le top management de l'entreprise.

Mme Ben Farhat a clarifié le point 3) en expliquant qu'elle a cité le MPC comme un modèle qui a été non seulement suffisamment assisté par les experts japonais mais aussi développé vers une expertise de haut niveau à laquelle le Centre de Productivité Japonais fait appel pour des consultations et pour le système de certification en 5S en Malaisie

## Commentaires des Experts Japonais et de la JICA Tunisie

M. Ohga a résumé les différentes remarques et a conclu que le Rapport d'Achèvement du Projet est bel et bien approuvé par le CCC. Il a assuré aux participants que les formations formulées dans le projet sont d'un niveau avancé par rapport aux autres pays africain ; cependant des formations avancées peuvent être ajoutées dans le futur pour le contexte tunisien. Il a suggéré aux experts Japonais de se rejoindre en ligne pour donner leurs remarques.

Mme Ayako Ishiwata a exprimé sa gratitude aux aboutissements du projet et a observé les performances éminentes et la joie des entreprises modèles. Elle a recommandé la continuation des activités conjointes entre l'UGPQP et les centres techniques puisque les résultats ne peuvent être atteints qu'avec la déduction des maîtres formateurs des centres techniques qui ont travaillé exactement comme les experts japonais ont fait avec l'UGPQP durant le projet.

M. Yasunobu Kakiuchi a insisté sur le fait que Kaizen est la base et le fondement de tous les outils avancés qui peuvent être exploités dans l'industrie 4.0 et que les formateurs sont équipés de compétences qui leur permettent d'apprendre des compétences additionnelles par eux-mêmes en lisant des livres ou par l'accès aux formations en ligne.

M. Katsutoshi Ikeda, a insisté sur l'importance de développer une méthode Kaizen tunisienne en exploitant les résultats du projet.

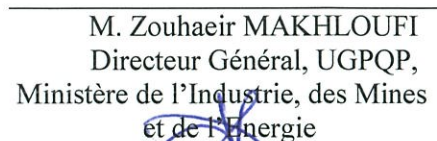
En conclusion, M. Ueno a recommandé aux homologues tunisiens de réfléchir sur le renforcement de la durabilité des résultats et de montrer leurs initiatives de telle sorte que la JICA puisse envisager une future coopération pour la continuation et le renforcement des activités de Kaizen AQP.

ANNEXE 1 : Présentation du Résumé du Rapport d'achèvement du projet

ANNEXE 2 : Rapport d'achèvement du projet



M. Katsutoshi IKEDA  
Chef d'Equipe de la JICA



M. Zouhaeir MAKHLOUFI  
Directeur Général, UGPQP,  
Ministère de l'Industrie, des Mines  
et de l'Énergie