



Operating Manual Manuel d'Opération

2020



Summary

Introduction	3
Topics	4
Glossary - Acronyms	5
Golden rules in English	
FIN - Purchases	6
FIN - Fee collection	7
HR - Recruitment	8
HR - Employee life	9
OPS - School Building	10
OPS - Security	11
SR - Communication	12
SR - Prospection	13
SR - Welcoming visitors	14
SR - Admissions	15
Règles d'or en français	
FIN - Achats	16
FIN - Collection des frais de scolarité	17
HR - Recrutement	18
HR - Vie des employés	19
OPS - Bâtiments scolaires	20
OPS - Sécurité	21
SR - Communication	22
SR - Prospection	23
SR - Accueil à l'école	24
SR - Admissions	25

Introduction

The Operating Manual consists in the collection of Golden Rules on a selected number of topics, relating to the support functions of Enko schools. The objectives are to:

- complete the work done with S&Ps (mostly academic) with guidelines relating to support functions,
- formalize the group's operating rules for better clarity and understanding
- harmonize procedures over schools for better sharing
- centralise in one place the rules and the tools (Templates, Checklists, HowTos, etc.) to implement these rules
- implement best in class guidelines for better performance.

The Operating Manual compiles the Golden Rules on a selected number of **Topics**, relating to the support functions of Enko schools such as Finance & Administration (FIN), Human Resources (HR), Marketing & Sales (SR) and Operations (OPS). Each Topic is synthesized in one page, detailing all the basic **Golden Rules** to be followed. The implementation of each topic's Golden Rules is supported by the existence of tools, such as: **Templates, Howto, Checklists**, and other **Resources**.

Le Manuel d'Opération est l'ensemble des Règles d'Or sur un certain nombre de sujets, relatifs aux fonctions de support des écoles Enko. Les objectifs sont les suivants:

- Compléter les S&Ps (principalement académiques) avec les lignes directrices relatives aux fonctions support,
- Formaliser les règles de fonctionnement du groupe pour plus de clarté et de compréhension
- Harmoniser les procédures dans les écoles
- Centraliser en un seul endroit les règles et les outils (Templates, Checklists, HowTos, etc.) pour la mise en œuvre de ces règles
- Mettre en œuvre les meilleures pratiques améliorer la performance..

Le Manuel d'Opération compile les Règles d'Or sur un certain nombre de **Sujets**, en lien avec les fonctions support des écoles Enko telles que Finance et Administration (FIN), Ressources Humaines (RH), Marketing (SR) et les Opérations (OPS). Chaque Sujet est synthétisé sur une page, détaillant toutes les **Règles d'Or** de base à suivre. La mise en œuvre des Règles d'Or de chaque sujet est soutenue par l'existence d'outils, tels que: **Modèles (Templates), Procédures (HowTo), Checklists** et autres **Ressources**.

List of Topics | Liste de Sujets

Domain	Writer	Owner	List of topics	Link	Lien
FIN	Charlotte	HoS	Purchases	EN	FR
HR	Mien	HoS	Recruitment	EN	FR
HR	Mien	HoS	Employee life	EN	FR
OPS	Xavier	HoS	Building	EN	FR
OPS	Charlotte	HoS	Security	EN	FR
SR	Fanny	HoS	Communication	EN	FR
SR	Fanny	HoS	Prospection	EN	FR
SR	Fanny	HoS	Welcoming visitors	EN	FR
SR	Fanny	HoS	Admissions	EN	FR
FIN	Mathieu	HoS	Financial reporting	EN	FR
FIN	Mathieu	HoS	Outstanding receivables	EN	FR
FIN	Mathieu	HoS	Cash management	EN	FR
FIN	Mathieu	HoS	Budget process	EN	FR
HR	Mien	HoS	Payroll	EN	FR
SR	Fanny	HoS	Student retention	EN	FR
OPS	Kathrin	HoS	Ed-admin implementation	EN	FR
OPS	Kathrin	HoS	Ed-admin system administration	EN	FR
SR	Fanny	HoS	Alumni management	EN	FR
L&T	Kathrin	HoS	Ed-admin academic management	EN	FR

Glossary - Acronyms | Glossaire - Acronymes

Acronym e	Meaning Signification
FIN	Finance & Administration
	Finance Officers
FOs	Responsables Finance
GR	Golden Rule
	Head(s) of School
HoS	Directrice(s) et Directeur(s)
HR	Human Resources
L&T	Learning & Teaching
	Marketing Officers
MOs	Responsables Marketing
OPS	Operations
SLs	School Launchers
	Marketing & Sales
SR	(Student Recruitment & Retention)

Owner: Heads of School

Purchase Golden Rules

1. The Heads of School (HoS) appoint the school personnel responsible for overseeing each purchase. HoS use [this template](#) to appoint their personnel, during the annual budgeting period. The HoS can appoint the Operations lead, but also, for specific purchases: teaching staff for their subject, other administrative staff (e.g. Marketing Officer) or the HoS themselves.
2. The designated personnel obtain 3 quotes from different providers before buying. When suppliers have previously been identified ([here](#)), this step is not compulsory. The quotes are stored on the School Team Drive, and HoS take the ultimate decision, based on the supplier offering best value for money.
3. The Finance Officers consider the total cost to company (TCTC) with the support of this [checklist](#). The total cost to company (TCTC), defined as the total amount of expenses that the school will need to incur in order to make a purchase (including but not limited to the cost displayed on the supplier invoice), is the amount which has to be in line with the corresponding school budget line.
4. The designated personnel seek approval from HoS before placing an order. All purchase validations must be documented, with the signatures of the designated personnel and of the HoS, prior to placing the order. Can be signed: either the quote, the invoice, the Ed-admin account entry, or a formal request signed via [this template](#).
5. When the expense has not been budgeted or is beyond the amount budgeted for in the corresponding budget line, the designated personnel and HoS seek approval from the Central Team in certain cases:

	TCTC <USD 2000*	TCTC >USD 2000*
Commitment <1 year	x	✓
Commitment >1 year	✓	✓

A [formal request](#) signed by HoS is to be addressed by the appointed personnel with a minimum of 15 days in advance to (1) the Country Manager or Regional Director where applicable, (2) the Procurement Senior Associate, (2) the Finance Senior Associate at Regional level.

6. The designated personnel place the order; they supervise and receive the purchase on time. HoS communicate a deadline for receiving each purchase via this template.
7. Prior to any disbursement, Finance Officers check that minimal conditions are met according to this [checklist](#).
8. Finance Officers respect the payment terms of all purchases. They make sure in advance that the school bank account has the necessary funds to pay the supplier on time to respect the terms of payment indicated on the invoice.

* USD 2,000 corresponds to XAF/XOF 1,190,000; ZAR 30,000; MZN 120,000; BWP 22,000; ZMW 30,000

Fee Collection Golden Rules

Responsibility

1. The Head of School is responsible for the fee collection process end to end. For normal payers (not for late-payers), HoS can delegate the process to FO.

Communication to parents

2. At registration, all parents sign a commitment to pay the fees using the [group template](#).

Reporting

3. FOs update daily before 6pm GMT the:
 - a. Daily Tracker - Outstanding receivables (NH tracker [here](#) and SH tracker [here](#) -group guidelines defined in [How to - manage credit risk](#))
 - b. List of owing students daily (NH schools [here](#) and SH [here](#)) - [Howto - produce aging debt monthly report](#))
4. FOs record doubtful accounts in Ed-admin monthly. They input doubtful accounts in Ed-admin in line with this [How to - account for doubtful accounts](#).
5. Bad debts are written off annually and require extensive justification and CFO approval. Write offs impact P&L of the school. [Howto - write off bad debts](#).

Invoicing and parents payment

6. 30 days before the payment deadline, FOs
 - a. **Issue invoices** for all parents via Ed-Admin, using the Fee Schedule ([HowTo - Issue Invoices](#)).
 - b. **Print and distribute** them to parents
7. School fees are to be paid **before the payment deadline**.
8. Payment reminders are to be sent a minima by the FOs 2 weeks and 5 days before the deadline if not paid.

Late payments management

9. A parent is a late-payer as soon as he/she missed a payment deadline (D+1).
10. HoS are responsible to setup and monitor plans to collect late fees.
11. A minima, plan includes:
 - a. At D+1 a formal warning letter ([group template](#)) is being sent out by the FOs, giving another 5 days to parents to settle the account.
 - b. At D+5 a final warning before exclusion is sent by letter
 - c. At D+10 students whom outstanding balance is negative are excluded from the school (unless a signed Repayment Agreement Plan is in place)
 - d. At D+30, file is transmitted to a debt collector or equivalent
12. In exceptional cases, HoS and the parent can formally sign a repayment plan ([Template - Repayment Plan Agreement](#)), signed during a face to face meeting.
13. Should the the Repayment Plan Agreement not be respected, the student is immediately suspended until the outstanding receivables are settled in full.

Owner: Heads of School

Recruitment Golden Rules

1. In-school Recruitment is a Head of School responsibility

Planning, budgeting and approving

2. New openings require formal approval from **Regional Director**:
 - a. During the budgeting process
 - b. On ad-hoc basis for exceptional unplanned recruitments
3. Every **new opening requires** a job offer, an initial scorecard and an estimation of package **total cost to company** backed-up by a dummy payslip.

Recruitment Process

4. **All openings** are to be published on JazzHR.
5. Key interview notes and interaction with candidates are documented in **JazzHR** (read **Howto**).
6. External recruitment process involves at least
 - a. **A technical interview** and a **career interview**
 - b. **Two persons**
 - c. **Systematic reference check**
7. **Regional/central team** participates in the interview process of:
 - a. Full-time support positions (such as Finance, Marketing...);
 - b. Supervision positions (campus manager, IB Coordinators...)
8. For teachers, technical interview must assess **subject knowledge** and **teaching capacity** (can be via demo class, passing an exam, other...).
9. Enko employees are never involved in the recruitment process for a family member. Ambiguity / conflict of interest are avoided by clear process documentation in JazzHR.

Offer and Acceptance

10. Contracts must
 - a. Derive from an **approved template** from the **Contracts Library**
 - b. Express salary in **total cost to company**.
 - c. Be preferably **1-year limited duration** (renewable twice)
11. After signature:
 - a. All candidates must provide a **police clearance**
 - b. **"Entry" form** must be filled no less than 48 hours after signature, for creation of IT accounts (Edadmin, Google...), inclusion in payroll.
 - c. A scanned version of contract has to be stored in a **HR Confidential Team Drive** accessible by only the Head Of School and Group HR
 - d. Physical contract, portfolio and other critical documents are filed in an **employee folder** stored in a safe.
12. Employees receive a warm welcome and **appropriate onboarding**.

Other pointers

13. A set of **screening methods** can help easily reduce the number of applications and filter the best ones.

Employee Life Golden Rules

Leave and School Closure

1. Number of leave days are exclusively defined by work contracts
2. Employee leave approval process is duly documented ([Leave request template](#) can be used)
3. Approval by both direct and dotted-line manager is required
4. Employees do not take leave
 - a. during their peak time (marketing season for Marketing Officer (MO); audit, fee collection windows for Finance Officer (FO))
 - b. more than 2 consecutive weeks outside of the 15 July - 15 August and the 15 December - 15 January window
5. Employees use all of their annual leave days during the calendar year. Non taken leaves are forfeited unless work contract states otherwise
6. All entities (Schools, Central/Regional) close around Christmas and New Year's eve. Dates will be communicated at least 6 months in advance. All employees are required to take leave (paid or unpaid) at that moment
7. Schools never close at any other time of the year

Some essential policies

8. Group [travel and expense policy](#) apply for all employees of the group
9. [Whistle blowing process](#) is visible in the school and clearly communicated to Employees (link to a poster will be inserted here)

Contract termination

10. [Exit form](#) is filled at the latest 24 hours before employee leaves in order to update payroll, deactivate IT access, and update Ed-admin

Performance, promotions and compensation increase

11. Every employee has an up-to-date scorecard (see [scorecard howto](#))
12. Managers organise
 - a. Regular one-to-one meetings with each of their direct reports
 - b. Weekly team meetings with their key reports
13. In case of performance or attitude problems, warnings are documented in a written letter to employee and a signed copy is stored in the employee file.
14. Only Group Performance Appraisal process can trigger salary increase ([see Calendar](#))
15. There is no salary increase outside of the planned windows
16. Salary increases are performance based
 - a. High performers get high increase
 - b. Poor performers get no increase
 - c. Tenure, title, role does not yield salary increase
17. 2 performance appraisal cycles are required to convert a Fixed-term contract (CDD) to indefinite-term contract (CDI)

Reporting

18. Heads of School send reporting to group HR on the 20th of every month:
 - a. [HR Monthly Dashboard](#)
 - b. up-to-date Leave Tracker

Owner: Heads of School

Building Golden rules

Saving legal documentation

1. Finance Officers (FOs) save the final and signed version of the current lease in the Finance & Legal Team Drive. The original version is kept in the FOs' files. The non-signed versions of the lease are archived.
2. Operations leads save the latest building & plot plans on the School Team Drive, in the Operations folder.
3. 6 months before the [school lease expires](#), Heads of School (HoS) organise a meeting to decide on next steps with the Regional Director and the Director of Enko Services.

Building capacity

4. Every year, one month after school starts, HoS review the [current school capacity](#) in anticipation of the following year. They complete this [Assessment of school building capacity template](#) and submit their proposal to the Director of Enko Services for validation.
5. When the school plans to reach building capacity within less than one year, HoS actively search for additional building space. They [look for rental opportunities](#) 10 to 6 months before next school intake and submit the identified and qualified opportunities to the Country or Regional Director based on the [opportunity analysis grid](#).
6. In the event of a school moving to a new building, HoS appoint a Project Manager responsible for the building move 6 months in advance. The Project Managers can be the HoS themselves or appointed among school staff and are communicated to the Director of Enko Services.

School renovation needs

7. HoS assess the renovations needed annually based on the [Checklist to assess building renovation](#), during the budgeting period, as defined in the [annual planning](#). This includes additions to the current building, reparations painting, landscaping, security works, etc. HoS review the costing and the need for these renovations with the Director of Enko Services.

Owner: Heads of School

Security Golden Rules

Security risk assessment

1. The Operations leads perform the school [audit of the basic security measures](#) bi-annually, as defined in the [annual planning](#), and then save it in the School Google Team Drive.
2. The Heads of School (HoS) check whether there is a change in the level of risk to which the school is exposed during the bi-annual audit. The security risk is high when the school is located in a city belonging to an orange or red zone of the French Ministry of Foreign Affairs [security risk map](#) (in which case the golden rules number 3, 4 and 5 apply). When it is not in an orange or red zone, it is considered to be at limited risk (in which case the golden rule number 4 only applies).
3. When the level of risk is high, HoS and Operations leads conduct a more thorough annual risk assessment, following one of the [bi-annual audits](#) out of two.

Security mitigation planning

4. Operations leads implement and maintain all [basic security measures](#). Regardless of the level of risk, all Enko schools must meet these minimum standards.
5. In high-risk schools, Operations leads implement and maintain enhanced [security measures](#). They complete a security plan sheets, conduct an attack-intrusion exercise, and ensure an appropriate level of security. In addition, based on the annual diagnosis, the Operations leads work with their point of contact at the Central Office to develop an action plan. These documents are saved on the school's Google Team Drive and updated annually.

Insurance

6. Operations leads ensure that the schools meet the group's minimum [requirements for insurance contracts](#). They set up or renew the compulsory insurance contracts at group level, fill in the contract information [here](#) and save the document on the School Team Drive.

Communication Golden Rules

1. Heads of School (HoS) ensure that every new employee of the school reads the [Internal Communication Guide](#).
2. Any document shared by a member of the school is sent in PDF format and respects the graphic charter as explained in the [Brand book](#), in particular the font and the Enko colors.
3. All external communication respects the Enko Education [editorial guide](#) to ensure that the language elements are aligned. In particular: we write "Enko Education" in full except when used as an adjective, and we do not write "ENKO" in capital letters.
4. Anyone communicating on behalf of Enko Education ensures that their communication is spotless and contains no spelling, grammar or typo errors.
5. HoS ensure that all of the school's external communications are published in the school's official language(s) such as English, or French and English or English and Portuguese.
6. Any message received by the school from an external person receives an answer within 24 working hours of receipt, regardless of the communication channel.
7. Any major event for a school is the subject of a press release (PR), such as the launch event, IB or Cambridge authorization. School Launchers (SLs) write the first version, or Marketing Officers (MOs) if necessary. It is reviewed and validated by the Marketing & Communication Manager, then sent by the Central Office to the Enko database via Mailchimp, as well as to the local contact list provided beforehand by SLs/MOs.
8. Each school writes at least one blog article per year on school events for the [Enko Education site](#) (CAS, school trip, sports competition, etc.). In this case, HoS mandate a person from the school to write the article, the Communication team validates it and posts it on the blog and on [Facebook](#). The school can then share the article and the post.

Prospection Golden Rules

1. Each Enko school has a full-time Marketing Officer (MO) whose [role](#) is to achieve the student recruitment target set out in the school's Business Plan, and the target to date listed in the [Marketing Dashboard](#).
2. Each MO follows an initial training according to the [OnBoarding checklist](#).
3. Each MO follows their own performance during the year via their [Marketing Dashboard](#). MOs [fill the Dashboard](#) every week on Friday afternoon:
 - o by filling out the Planning section with the actions carried out and those planned;
 - o by filling out the Reporting section with the data extracted from Pipedrive, and adding a short analysis.
4. MOs organize a meeting each week with their HoS to review together the Dashboard as well as the past and future actions.
5. Each year, one month after the start of the school year, MOs carry out the analysis of their marketing campaign. To do so, in the month following each school year, they extract the data from [Pipedrive](#) and complete their [analysis](#).
6. Each year, one month after the start of the school year, the MOs carry out their [marketing plan](#) for the following year, which they seek approval for from the HoS. They build their analysis on the previous year's marketing campaign analysis and on the Business Plan which informs them of the target and the budget for the following year.
7. The actions of the marketing plan aim to collect contacts from eligible prospects, such as: [partnerships with schools](#) or [companies](#), [organization of events](#), [digital marketing](#), the use of [Enko representatives](#), field marketing or media campaigns.
8. MOs record any new contact and interaction with an existing contact within 48 working hours on [Pipedrive](#) and carry out an in-depth follow-up of these prospects to convert them into registrations. The follow-up can be carried out by themselves or by the Admissions Managers, telemarketers or trainees, always under the supervision of the MOs. Anyone doing the follow-up must be fluent in school-specific Enko Education [language elements](#).
9. MOs participate in a Daily Huddle of 15 minutes maximum every morning, led by the Regional or Central Marketing Managers.
10. MOs participate in a weekly call to review the figures for each school and to receive training on various marketing-related topics. The training schedule is available in advance [here](#).

[All Marketing & Sales resources are listed [here](#), with the corresponding links to their English and French versions]

Welcoming visitors Golden Rules

1. One staff member is always present at reception to welcome visitors during working hours, including during lunch breaks. This personnel in charge of welcoming parents ensures to be replaced when they are absent.
2. The personnel in charge of welcoming parents makes sure to print [admission and/or registration packs](#) and [contact forms](#) in sufficient quantity so that there are always copies available at reception.
3. The personnel in charge of welcoming parents gets each visitor to fill out a contact form.
4. Marketing Officers (MOs) ensure that all visits are informed on Pipedrive within 48 hours.
5. The personnel in charge of welcoming parents and the MOs are able to welcome visitors in the two languages of the school. When they are not bilingual, there is a designated person in the school to whom they can direct every visitor.
6. Heads of Services (HoS) ensure that anyone who may be led to welcome visitors undergo basic training on [language elements to introduce the school](#) and the admission process. HoS give instructions regarding the expected level of presentation, courtesy and attention to visitors to all staff and students.
7. MOs provide basic information about the school to security guards, as well as [contact forms](#) and flyers to provide to visitors when the school is closed. The security guards suggest that visitors leave their contact details in a contact form, which they give to MOs upon their return to school.
8. MOs ensure that the [reception area](#) is clearly indicated and is constantly clean and tidy. Easy to find for visitors, the reception area features bilingual signage and decorations in accordance with Enko Education's graphic charter. Wherever possible, the personnel in charge of welcoming parents provides refreshments to visitors.
9. MOs ensure that essential characteristics of the school are highlighted on the way to the reception area as well as in the reception area itself (for example: African nature, bilingualism, academic accreditation, the last printed school newsletter, etc.).
10. The personnel in charge of welcoming parents offer that visitors have a seat and read Enko Education brochures while waiting.

Admissions Golden Rules

1. Heads of School (HoS) produce the school [Admissions Policy](#). It lists the admission criteria with precision and the HoS review it each year. It is published by the Marketing Officers on the school website, in the Admissions section.
2. Marketing Officers (MOs) send complete information about the school and the admissions program to any family expressing an interest in the school (online, by phone, at school).
3. The school personnel in charge of Admissions organizes and coordinates the admissions tests. Admission tests are designed by HoS with their Coordinators and validated by the Learning and Teaching Committee. All applicants must complete these admission tests. The personnel in charge of Admissions invites families to the tests, makes sure everything is ready (printed tests, invigilators scheduled) and then coordinates the correction of the tests within three working days.
4. Admission interviews are scheduled by the personnel in charge of Admissions and carried out by the HoS or the relevant Academic Coordinators, who sum it up in a report.
5. The personnel in charge of Admissions asks all families to provide school reports for the previous two years. S/he presents the report cards with the results of the admission tests to the HoS, who makes the final admission decision.
6. The personnel in charge of Admissions communicates the admission decision to admit families within three working days of carrying out the tests/interviews and of receiving the school reports.
7. The personnel in charge of Admissions coordinates the registration of admitted candidates. All applicants are required to provide all [required documents](#) and to pay the registration fee to start the registration procedure.
8. Once all the documents have been submitted and validated, in order to confirm registration, the personnel in charge of Admissions requires each family to submit the [School Contract](#) duly completed. This contract clearly defines expectations and responsibilities. It includes the [tuition fee payment policy](#) and [Code of conduct](#) for parents to sign, and also authorizes the school to provide emergency care to the student if necessary.
9. The personnel in charge of Admissions informs the MOs when the registration is confirmed so that the MOs can change the student's status to "Won" on Pipedrive. S/he makes sure to keep the complete file of each student either in a physical folder (paper format) or in a Google Drive file (digital format) dedicated to registrations for the current academic year.
10. The personnel in charge of Admissions saves the data of registered candidates and their families on Ed-admin within three working days and changes their status to "enrolled" (according to the Admissions user guide on Ed-admin available [here](#)). S/he then allocates each student to the correct class.

[All Marketing & Sales resources are listed [here](#), with the corresponding links to their English and French versions]

Règles d'or des achats

1. Les HoS désignent les personnels de l'école chargés de superviser chaque achat. La désignation se fait [ici](#), lors de la prévision budgétaire annuelle. Peuvent être désignés : les Responsables opérations, mais aussi, pour certains matériels spécifiques, des professeur.e.s dans leur matière, d'autres responsables administratif.ve.s (Marketing ou autres) ou les HoS eux-mêmes.
2. Les personnels désignés obtiennent 3 devis de différents fournisseurs avant d'acheter. Lorsque des fournisseurs ont été préalablement identifiés ([ici](#)), cette étape n'est pas obligatoire. Les devis sont sauvegardés sur le Google Team Drive de l'école et les HoS prennent la décision finale en se basant sur le meilleur rapport qualité-prix.
3. Les Responsables Finance considèrent le coût total pour l'entreprise (en anglais, total cost to company, TCTC) à l'aide de la [liste de contrôle du calcul du TCTC](#). Le TCTC, défini comme le montant total des dépenses que l'école devra engager pour effectuer un achat (incluant mais non limité au prix indiqué sur la facture), est le montant qui doit respecter la ligne budgétaire correspondante.
4. Les personnels désignés obtiennent la validation d'achat des HoS avant de placer une commande. Toutes les validations d'achat doivent être documentées, avec les signatures des personnels désignés et des HoS, avant de passer la commande. Peuvent être signés : soit le devis, soit la facture, soit l'entrée comptable Ed-admin, soit une demande formelle signée via [ce modèle](#).
5. Lorsque la dépense n'a pas été budgétée ou est au-delà du montant prévu dans la ligne budgétaire correspondante, les personnels désignés et les HoS obtiennent la validation de l'Équipe Centrale dans certains cas :

	TCTC <USD 2000*	TCTC >USD 2000*
Engagement <1 an	x	✓
Engagement >1 an	✓	✓

Les personnels désignés adressent la [demande signée](#) par les HoS par mail au plus tard 15 jours à l'avance aux Responsables (1) Pays/Région (Country Manager/Regional Director ou COO), (2) Achats Groupe, et (3) Finance Région.

6. Les personnels désignés passent la commande; ils supervisent et reçoivent les achats à temps. Les HoS communiquent une date butoir pour la réception de chaque achat via [ce modèle](#).
7. Avant tout décaissement, les Responsables Finance vérifient que les conditions minimales sont remplies conformément à cette [checklist](#).
8. Les Responsables Finance respectent les conditions de paiement de tout achat. Ils s'assurent à l'avance que le compte bancaire de l'école dispose des fonds nécessaires pour payer les fournisseurs à temps pour respecter les conditions de paiement indiquées sur les factures lors de leur règlement.

* 2 000 USD équivalent à 1 190 000 XAF/XOF ; 30 000 ZAR ; 120 000 MZN ;
22 000 BWP ; 30 000 ZMW

Règles d'or - Collecte des frais de scolarité

Responsabilité

1. Le chef d'établissement est responsable du processus de collecte des frais de scolarité du début à la fin. Pour les payeurs ponctuels (pas pour les payeurs en retard), le chef d'établissement peut déléguer la procédure au responsable financier.

Communication aux parents

2. Lors de l'inscription, tous les parents signent un [contrat scolaire](#) et s'engagent à régler tous les frais de scolarité.

Reporting

3. Les responsables financiers doivent quotidiennement mettre à jour avant 18h GMT les documents suivants :
 - a. Suivi quotidien - Créances impayées (Suivi [NH](#) ici et suivi [SH](#) ici - les guidelines du groupes sont définies dans le [Guide pratique - gestion des risques de crédit](#))
 - b. Une liste des étudiants redevables (pour les écoles de l'hémisphère nord [ici](#) et pour les écoles de l'hémisphère sud [ici](#) - [Guide pratique - produire un rapport mensuel sur le vieillissement de la dette](#))
4. Les responsables financiers enregistrent les clients douteux sur Ed-admin mensuellement. Ils saisissent ces clients douteux dans Ed-admin conformément au [guide pratique - comptabilité des clients douteux](#).
5. Les créances irrécouvrables sont annulées chaque année et nécessitent une justification détaillée et l'approbation du directeur financier. Les radiations ont une incidence sur le compte de résultat de l'école. [Guide pratique - radiation des créances irrécouvrables](#).

Facturation et paiement des parents

6. 30 jours avant la date limite de paiement, les responsables financiers sont chargés de :
 - a. **Émettre les factures** pour tous les parents via Ed-Admin, en utilisant la grille tarifaire ([Guide pratique - Emission de factures](#)).
 - b. **Les imprimer et les remettre** aux parents
7. Les frais de scolarité doivent être payés avant la **date limite de paiement**.
8. Les rappels de paiement doivent être envoyés au minimum par les responsables financiers deux semaines et cinq jours avant la date limite s'ils ne sont pas payés.

Gestion des retards de paiement

9. Un parent est un retardataire dès qu'il a manqué un délai de paiement (J+1).
10. Les chefs d'établissement sont responsables de la mise en place et du suivi des plans de recouvrement des frais de retard.
11. A minima, le plan comprend :
 - a. À J+1, une lettre d'avertissement formelle ([template](#)) est envoyée par les responsables financiers, accordant cinq jours supplémentaires aux parents pour régler les frais.
 - b. À J+5, un dernier avertissement avant l'exclusion est envoyé par lettre.
 - c. À J+10, les élèves dont le solde est négatif sont exclus de l'école (à moins qu'un plan d'accord de remboursement signé ne soit en place).
 - d. À J+30, le dossier est transmis à un agent de recouvrement ou équivalent
12. Dans des cas exceptionnels, le chef d'établissement et le parent peuvent signer officiellement un plan de remboursement ([Template - Accord de plan de paiement](#) lors d'une réunion en face à face).
13. Si l'accord sur le plan de paiement n'est pas respecté, l'élève est immédiatement exclu jusqu'à ce que les créances impayées soient réglées dans leur intégralité.

Propriétaires : Chefs d'établissement

Règles d'or du recrutement

1. Le chef d'établissement est responsable du recrutement du personnel.

Planification, budgétisation et approbation

2. Des ouvertures de poste nécessitent l'approbation du **Directeur Régional** :
 - a. Durant le processus budgétaire pour les recrutements planifiés
 - b. Sur une base ad-hoc pour des recrutements non planifiés
3. Chaque **nouvelle ouverture de poste** nécessite une offre d'emploi, une **scorecard initiale** ainsi qu'une estimation du **coût total du recrutement pour l'entreprise** comprenant une fiche de salaire factice.

Le processus de recrutement

4. **Toutes les nouvelles offres d'emploi** doivent être publiées sur JazzHR.
5. Les échanges avec les candidats et les notes prises durant l'entretien seront mentionnés sur JazzHR (voir le **guide pratique**).
6. Le processus de recrutement externe implique au moins :
 - a. **Un entretien technique** et **un entretien carrière**
 - b. **Deux personnes**
 - c. **Une vérification systématique des références du candidat**
7. **L'équipe régionale / centrale** participe au processus de recrutement des :
 - a. Fonctions support à plein temps (telles que la finance, le marketing...);
 - b. Postes d'encadrement (Campus manager, Coordinateurs IB...).
8. Pour les enseignants, l'entretien technique doit évaluer la **maîtrise de la matière enseignée** et les **capacités d'enseignement** (cela peut être fait via une classe de démonstration, la réussite d'un examen etc.)
9. Un employé ne peut jamais être impliqué dans le processus de recrutement d'un membre de sa famille. La formalisation du processus dans JazzHR assure une traçabilité pour éviter situations ambiguës et conflits d'intérêt.

L'offre et l'acceptation

10. Les contrats doivent
 - a. Provenir d'un **modèle approuvé**, dans la **Bibliothèque des contrats**.
 - b. Mentionner le salaire en **coût total pour l'entreprise**
 - c. Être de préférence de durée déterminée (renouvelable)
11. Après la signature du contrat :
 - a. Tous les candidats fournissent un **extrait de casier judiciaire**
 - b. Le **formulaire d'entrée** est complété par l'école au plus tard dans les 48 heures suivant la signature, pour création des comptes informatiques (Ed-admin, Google...), et inclusion dans la paie
 - c. Une version scannée du contrat est conservée dans un dossier **Drive confidentiel de l'équipe RH** et être accessible seulement par le chef d'établissement et l'équipe RH.
 - d. Le contrat, le portfolio ainsi que les autres documents importants sont gardés dans un **dossier employé** conservés dans un coffre-fort.
12. Les nouveaux employés reçoivent un accueil chaleureux et un onboarding approprié.

Autres pointeurs

13. Des **procédés de filtrage** aident à réduire le nombre de candidatures à traiter.

Propriétaires : Chefs d'établissement

Règles d'or de la vie des employés

Suivi RH

1. Les chefs d'établissement complètent le rapport RH le 20 de chaque mois :
 - a. [Tableau de bord mensuel des ressources humaines](#)
 - b. Suivi des congés (à venir)
2. Le formulaire de fin de contrat est rempli au plus tard 48 heures avant le départ de l'employé.

Congés et fermeture de l'école

3. Le nombre de jours de congés payés est défini par les contrats de travail
4. Toute demande de congé d'un employé est formalisée et approuvée en suivant un processus d'approbation (cf. [un modèle de demande de congés](#)), impliquant les superviseurs hiérarchique et fonctionnel, le cas échéant.
5. Les employés ne peuvent pas prendre de congés :
 - a. En période de pointe (ex: pic de marketing pour le marketing ; période d'audit / collecte des frais pour la finance)
 - b. Plus de deux semaines consécutives en dehors des périodes du 15 juillet au 15 août et du 15 décembre au 15 janvier
6. Les employés doivent prendre tous leurs congés annuels durant l'année civile. Les congés non-pris sont perdus.
7. Toutes les entités du groupe (établissements, équipe centrale/régionale) ferment durant les fêtes de fin d'année. Les dates précises sont communiquées six mois à l'avance. Tous les employés sont tenus de prendre des congés payés ou sans solde à ce moment.
8. Les écoles restent ouvertes tous les autres jours ouvrés de l'année.

Procédures essentielles

9. La [politique de voyages et de dépenses](#) s'applique à tous les salariés.
10. [Le processus d'alerte](#) est affiché et clairement communiqué à tous les employés (posters en cours de préparation)

Performances, promotions et augmentations de salaire

11. La liste des avantages "employés" est disponible ici (lien à venir)
12. Chaque employé a une scorecard à jour ([consulter le guide pratique](#))
13. Les responsables hiérarchiques sont tenus d'organiser
 - a. Des "1-1" réguliers avec chacun de leurs collaborateurs directs.
 - b. Des réunions hebdomadaires avec leurs collaborateurs essentiels.
14. Les avertissements liés à la performance ou l'attitude sont formalisés dans une lettre dont une copie signée par l'employé est conservée dans le dossier.
15. Seul le processus d'évaluation collective des performances peut déclencher une évolution salariale ([voir calendrier](#)), dans les fenêtres prévues.
16. Les augmentations de salaire s'appuient sur les performances de l'employé
 - a. De bonnes performances permettent une bonne augmentation
 - b. Pas d'augmentation en cas de mauvaises performances
 - c. Un changement de statut ou de fonction n'entraîne pas automatiquement d'augmentation salariale
17. Deux cycles d'évaluation des performances sont nécessaires pour convertir un contrat à durée déterminée (CDD) en contrat à durée indéterminée (CDI)

Règles d'or des Bâtiments scolaires

Sauvegarde de la documentation légale

1. Les Responsables Finance (FO) enregistrent la version finale et signée du contrat de bail actuel dans le Drive d'équipe Finance & Legal. La version originale est conservée dans les dossiers des FO. Les versions non signées du bail peuvent être archivées.
2. Les Responsables Opérations enregistrent les derniers plans existant du bâtiment et du terrain sur le Drive d'équipe Ecole, dans le dossier Operations.
3. 6 mois avant l'expiration du contrat de bail, les Directrices/eurs (HoS) organisent une réunion pour décider des prochaines étapes, avec la Directrice Régionale et le Directeur d'Enko Services.

Capacité du bâtiment

4. Chaque année, un mois après la rentrée scolaire, les HoS réévaluent la capacité actuelle des bâtiments scolaire en prévision de l'année suivante. Elles/ils remplissent ce modèle d'estimation de la capacité de l'école et soumettent leur proposition au Directeur d'Enko Services pour validation.
5. Lorsque l'école prévoit d'atteindre sa capacité maximale dans moins d'un an, les HoS recherchent activement un espace supplémentaire. Elles/ils recherchent des bâtiments à louer 10 à 6 mois avant la prochaine rentrée scolaire et soumettent les opportunités identifiées aux Directrices Pays ou Régionale sur la base de la grille d'analyse d'opportunités.
6. En cas de déménagement d'une école dans un nouveau bâtiment, les HoS nomment, 6 mois à l'avance, un/e Responsable de projet en charge du déménagement du bâtiment. Les Responsables de projet peuvent être les HoS elles/eux-mêmes ou nommé/es parmi le personnel de l'école et le choix est communiqué au Directeur d'Enko Services.

Anticiper les besoins de rénovation

7. Les HoS évaluent les rénovations nécessaires chaque année sur la base de la liste d'évaluation des rénovations/améliorations des bâtiments scolaires, pendant la période de budgétisation, définie dans le planning annuel. Cela comprend les additions au bâtiment actuel, les travaux de peinture, de sécurité, d'extension, etc. Les HoS examinent le coût et la nécessité de ces rénovations avec le Directeur d'Enko Services.

Règles d'or de sécurité

Évaluation des risques de sécurité

1. Les Responsables opérations réalisent l'audit de sécurité basique de l'école deux fois par an, lorsque défini dans le [calendrier annuel](#), à l'aide de la liste de contrôle des [mesures de sécurité basiques](#) et le sauvegardent ensuite sur le Drive d'équipe Ecole.
2. Les Directeurs/ices (HoS) vérifient s'il y a un changement du niveau de risque auquel l'école est exposée lors de l'audit bi-annuel. Le risque de sécurité est élevé lorsque l'école est située dans une ville appartenant à une zone orange ou rouge de la [carte des risques de sécurité](#) du ministère des Affaires étrangères français (auquel cas les règles d'or numéro 3, 4 et 5 s'appliquent). Lorsqu'elle ne se trouve pas dans une zone orange ou rouge, elle est considérée comme exposée à un risque limité (auquel cas la règle d'or numéro 4 uniquement s'applique).
3. Lorsque le risque est élevé, les HoS et Responsables opérations effectuent une évaluation annuelle des risques plus approfondie à la suite d'un des audits semestriels (modèle optionnel disponible [ici](#)).

Plans d'action sécuritaire

4. Les Responsables opérations mettent et maintiennent en place toutes les mesures de sécurité basiques. Indépendamment du niveau de risque, toutes les écoles Enko doivent respecter ces normes minimales.
5. Dans les écoles à risque élevé, les Responsables opérations mettent et maintiennent en place les mesures de sécurité renforcée. Ils/elles remplissent les fiches du [Plan de mise en sûreté](#), organisent un exercice [attentat-intrusion](#), et s'assurent d'un niveau de sécurité approprié à l'aide de la liste de contrôle des [mesures de sécurité renforcée](#). En outre, sur la base du diagnostic annuel, les Responsables opérations travaillent avec leur point de contact à l'Équipe Centrale à l'élaboration d'un plan d'action. Ces documents sont sauvegardés sur le Drive d'équipe de l'école et actualisés annuellement.

Assurances

6. Les Responsables opérations s'assurent que les écoles respectent les exigences minimales du groupe en matière de contrats d'assurance. Elles/ils mettent en place ou renouvellent les contrats d'assurance obligatoires au niveau groupe, remplissent les informations afférentes [ici](#) et les sauvegardent sur le Drive d'équipe Ecole.

Règles d'or de la Communication

1. Les HoS s'assurent que tout nouvel employé de l'école lit le [Guide de la Communication interne](#).
2. Tout document partagé par un membre de l'école est envoyé en format PDF et respecte la charte graphique telle que expliquée dans le [Brand book](#), notamment la police et les couleurs Enko.
3. Toute communication externe respecte le [guide éditorial](#) Enko Education pour s'assurer que les éléments de langage sont alignés. Notamment : on écrit "Enko Education" en entier sauf quand utilisé comme adjectif, et on n'écrit pas "ENKO" en majuscules.
4. Toute personne communiquant au nom d'Enko Education s'assure que sa communication ne comporte aucune faute d'orthographe, de grammaire ou de frappe.
5. Les HoS s'assurent que toutes les communications externes de l'école sont publiées dans la ou les langues officielles de l'école (anglais, ou français et anglais ou anglais et portugais).
6. Tout message reçu par l'école d'une personne externe reçoit une réponse dans les 24h ouvrées qui suivent sa réception, quel que soit le canal de communication.
7. Tout événement majeur pour une école fait l'objet d'un Communiqué de presse (CP), tel que le lancement, l'autorisation IB ou Cambridge. Les School Launchers (SL) rédigent la première version, ou les Responsables Marketing (MO) le cas échéant. Elle est revue et validée par la Marketing & Communication Manager, puis envoyée par l'Équipe Centrale à la base de données Enko via Mailchimp, ainsi qu'à la liste de contacts locaux fournie au préalable par les SL/MO.

Règles d'or de la Prospection

1. Chaque école Enko a un Responsable Marketing (MO) à temps plein dont le rôle est d'atteindre l'objectif de recrutement d'élèves fixé dans le Business Plan de l'école, et l'objectif a date figurant dans le Dashboard marketing.
2. Chaque MO suit une formation initiale conformément à l'OnBoarding checklist.
3. Chaque MO suit sa performance au cours de l'année via son Dashboard Marketing. Les MO remplissent le Dashboard toutes les semaines le vendredi après-midi :
 - o en remplissant la partie Planning avec les actions réalisées et celles planifiées;
 - o en remplissant la partie Reporting avec les données extraites de Pipedrive, et en ajoutant une courte analyse.
4. Les MO organisent une rencontre chaque semaine avec leur HoS pour revoir ensemble le Dashboard et les actions passées et à venir.
5. Chaque année, un mois après la rentrée scolaire, les MO effectuent l'analyse de leur campagne marketing. Pour ce faire, dans le mois suivant chaque rentrée scolaire, elles/ils extraient les données de Pipedrive et complètent leur analyse.
6. Chaque année, un mois après la rentrée scolaire, les MO réalisent leur plan marketing pour l'année suivante, qu'ils font valider par les HoS. Elles/ils se basent sur leur analyse de campagne marketing de l'année précédente et sur le Business Plan qui les informe de la target et du budget pour l'année suivante.
7. Les actions du plan marketing visent à collecter des contacts de prospects éligibles, telles que : des partenariats avec des écoles ou entreprises, l'organisation d'événements, du marketing digital, l'utilisation de consultant.e.s, du marketing terrain ou des campagnes média.
8. Les MO enregistrent tout nouveau contact et interaction avec un contact existant sous 48h ouvrés dans Pipedrive et réalisent un suivi approfondi de ces prospects pour les convertir en inscriptions. Le suivi peut être effectué par eux-mêmes ou par les Responsables Admissions, des télémarketeurs ou stagiaires, toujours sous la supervision des MO. Toute personne effectuant le suivi doit maîtriser les éléments de langage Enko Education et spécifiques à l'école.
9. Les MO participent quotidiennement à un Daily Huddle de 15 minutes maximum animé par les Responsables Marketing Régional ou Central.
10. Les MO participent à un appel hebdomadaire de revue des chiffres de chaque école et de formation sur divers sujets relatifs au marketing. Le planning des formations est disponible en avance ici.

Règles d'or de l'Accueil à l'école

1. A la réception, se trouve un membre du personnel toujours présent pour accueillir des visiteurs pendant les heures de travail, y compris pendant les pauses déjeuner. Ce personnel en charge de l'accueil se fait remplacer lorsqu'elles/ils s'absentent.
2. Les personnels en charge de l'accueil s'assurent d'imprimer des [packs d'admission et/ou d'inscription](#) ainsi que les [formulaire de contact](#) en quantité suffisante pour qu'il y en ait toujours des exemplaires disponibles à l'accueil.
3. Les personnels en charge de l'accueil font remplir à chaque visiteur un formulaire de contact.
4. Les Responsables Marketing (MO) s'assurent que toute visite est renseignée dans Pipedrive dans les 48h.
5. Les personnels en charge de l'accueil et les MO sont capables d'accueillir les visites dans les deux langues de l'école. Lorsqu'elles/ils ne sont pas bilingues, il y a une personne désignée dans l'école vers laquelle elles/ils peuvent diriger toute visite.
6. Les Directeurs.ices (HoS) s'assurent que toute personne susceptible d'accueillir des visiteurs suive une formation de base sur [les éléments de langage pour présenter l'école](#) et le processus d'admission. Les HoS donnent des instructions concernant le niveau attendu de présentation vestimentaire, de courtoisie et d'attention auprès des visiteurs à l'ensemble du personnel et des élèves.
7. Les MO fournissent les informations de base de l'école, aux agents de sécurité, ainsi que des formulaires de contact et des prospectus à transmettre aux visiteurs lorsque l'école est fermée. Les agents proposent aux visiteurs de laisser leurs coordonnées dans un [formulaire de contact](#), qu'ils remettent aux MO dès leur retour à l'école.
8. Les MO s'assurent que [l'espace d'accueil](#) / de réception est clairement indiqué et est constamment propre et bien rangé. Facile à trouver pour les visiteurs, l'espace d'accueil arbore une signalétique bilingue et des décorations conformes à la charte graphique d'Enko Education. Dans la mesure du possible, les personnels en charge de l'accueil proposent des rafraîchissements aux visiteurs.
9. Les MO s'assurent que des caractéristiques essentielles de l'école sont mises en évidence sur le chemin menant à l'espace de réception ainsi que dans l'espace de réception en lui-même (par exemple : nature africaine, bilinguisme, accréditation académique, la dernière newsletter de l'école imprimée, etc.).
10. Les personnels en charge de l'accueil proposent aux visiteurs de s'asseoir et de lire des brochures relatives à Enko Education pour patienter.

Règles d'or des Admissions

1. Les Directeurs.ices (HoS) produisent la [Politique des admissions](#) de l'école. Elle liste de façon précise les critères d'admission et les HoS la révisent chaque année. Elle est publiée par le Responsable Marketing sur le site internet de l'école dans la rubrique Admissions.
2. Les Responsables Marketing (MO) envoient les informations complètes sur l'école et le programme d'admission à toute famille exprimant un intérêt pour l'école (en ligne, par téléphone, à l'école).
3. La personne en charge des Admissions assure la tenue et la coordination des tests d'admission. Les tests d'admission sont conçus par les HoS avec leurs Coordinateurs et validés par le Learning and Teaching Committee. Tous les candidat.es doivent réaliser ces tests d'admission. La personne en charge des Admissions invite les familles aux tests, s'assure que tout est prêt (tests imprimés, surveillance assurée) et coordonne ensuite la correction des tests sous trois jours ouvrables.
4. Les entretiens d'admission sont programmés par la personne en charge des Admissions et réalisés par les HoS ou les Coordinateurs.ices académiques concernés, qui en écrivent un rapport.
5. La personne en charge des Admissions demande à toute famille de fournir les bulletins scolaires des deux années précédentes. Elle présente les bulletins avec les résultats aux tests d'admission aux HoS, qui prennent la décision finale d'admission.
6. La personne en charge des Admissions communique la décision d'admission aux familles dans un délai de trois jours ouvrables à compter de la réalisation des tests/entretiens et de la réception des bulletins scolaires.
7. La personne en charge des Admissions coordonne l'inscription des candidat.s admis.es. Il est requis de tous les candidat.es admis.es de fournir tous les [documents nécessaires](#) et de s'acquitter des frais d'inscription pour pouvoir entamer la procédure d'inscription.
8. Une fois tous les documents soumis et validés, la personne en charge des Admissions fait signer un [contrat](#) à chaque famille afin de confirmer l'inscription. Ce contrat définit clairement les attentes et responsabilités. Il inclut la [politique des frais de scolarité](#) et le [règlement intérieur](#) à faire signer aux parents, et autorise également l'école à fournir des soins d'urgence à l'élève si nécessaire.
9. La personne en charge des Admissions informe les MO lorsque l'inscription est finalisée afin qu'elles/ils changent le statut de l'élève en "Won" sur Pipedrive. Elle s'assure de garder le dossier complet de chaque élève soit dans un classeur (format papier) soit dans un dossier Google Drive (format digitalisé) dédié aux inscriptions de l'année académique visée.
10. La personne en charge des Admissions enregistre les données des candidat.es inscrit.es et de leurs familles sur Ed-admin sous trois jours ouvrables et mettent leur statut sur "enrolled" (selon le guide d'utilisation des Admissions sur Ed-admin disponible [ici](#)). Elle alloue ensuite chaque élève à la bonne classe.