АННА ПАПЧЕНКО

Фотографии
РОНАНА ГИЙУ

Продюсер
МАРИТА ГУБАРЕВА

1 За годы существования школы ее **диплом получили 6500 высокопоставленных чиновников Франции и около 3000 — других стран**
2 В 2005 году учебные классы *ENA* разместились в **старинном особняке в центре Страсбурга**

птенцы гнезда де голля

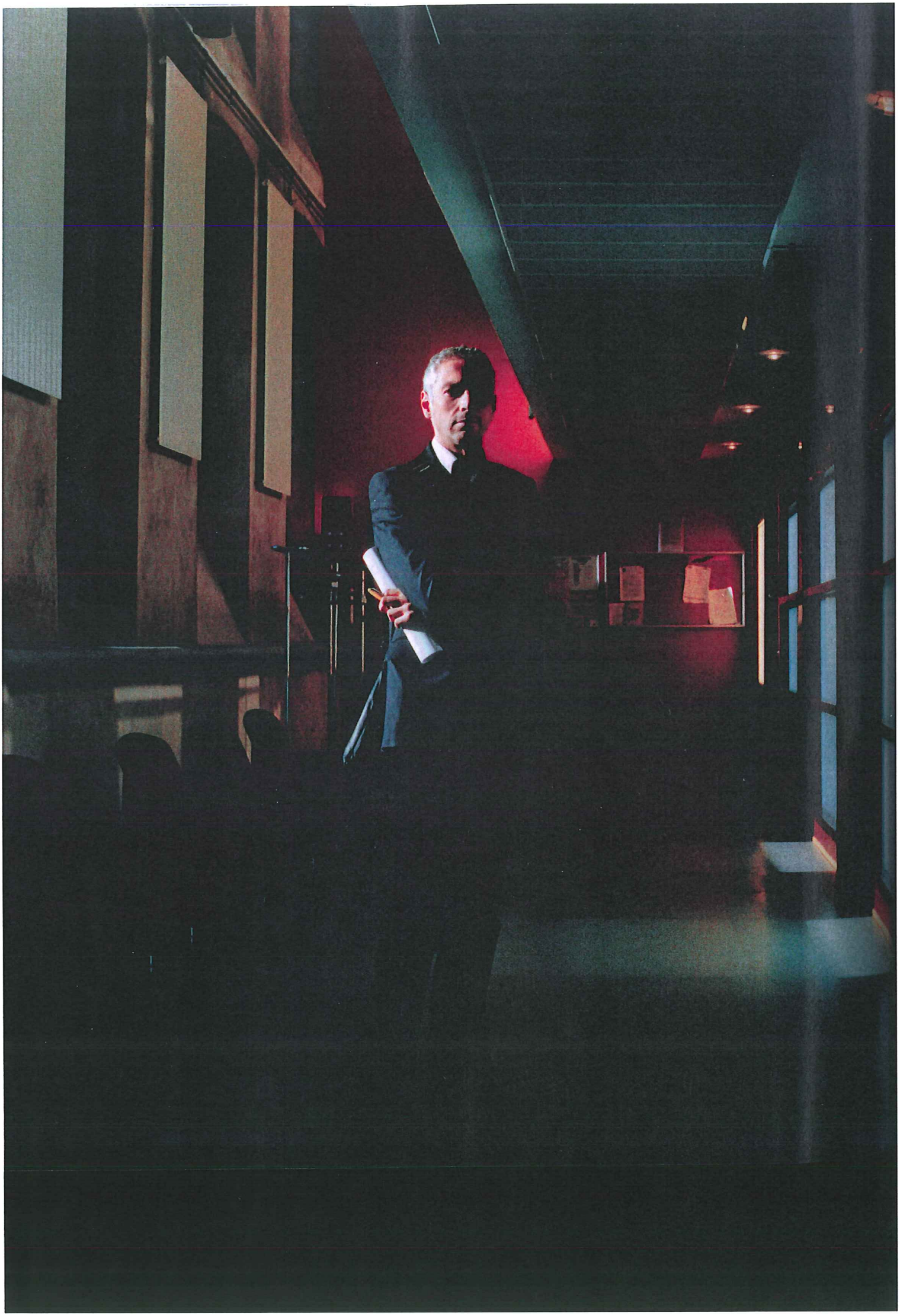
ЛЮБОЙ ФРАНЦУЗ ЗНАЕТ: ТОМУ, КТО ОКОНЧИЛ НАЦИОНАЛЬНУЮ ШКОЛУ УПРАВЛЕНИЯ, БЛЕСТЯЩАЯ КАРЬЕРА НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ ПРАКТИЧЕСКИ ОБЕСПЕЧЕНА. ТРЕБОВАНИЯ К ЖЕЛАЮЩИМ В НЕЕ ПОСТУПИТЬ ДРАКОНОВСКИЕ, НО ИГРА СТОИТ СВЕЧ

МЕСТО ДЕЙСТВИЯ

Французская Республика

Выпускников Национальной школы управления *(ENA — École Nationale d'Administration)* называют энархами. Их совсем немного — за 65 лет существования этого учебного заведения его диплом получили всего 6500 человек. В масштабах Франции, где госслужащие составляют примерно 20% занятого населения, то есть около 5 миллионов, — это капля в море.

Но если заглянуть в личные дела французских управленцев высшего звена, то обнаружится, что в 70-е годы XX века в стране царила полная «энархия». Более трети тогдашних представителей власти были выпускниками *ENA*, включая президента Валери Жискар д'Эстена и премьера Жака Ширака. В списке энархов многие министры, сенаторы, депутаты Национального



собрания, мэры и префекты. Там же — партийные лидеры, директора банков и промышленных предприятий. Французский исследователь Шарль Деламар, перефразировав знаменитую реплику Людовика XIV «Государство — это я», заметил по поводу такого засилья: «Государство — это *ENA*».

Слово «энарх» в 1970-х звучало во Франции примерно так же, как в 1990-х «олигарх» в России. Один из основателей Социалистической партии Франции, Жан-Пьер Шевенман, выпустил в 1967 году нашумевшую книгу, в которой назвал французскую государственную систему кастовой.

Прошло 40 лет, и процент энархов в высших эшелонах власти уже не так значителен, но престиж этого заведения по-прежнему очень высок. Президент Франции Николя Саркози не энарх, да и в кабинете министров выпускников *ENA* единицы, но, к примеру, Сеголен Руаяль, которая чуть не обошла Саркози на выборах 2007 года, окончила эту знаменитую школу. На международной арене славу *ENA* крепили такие деятели, как бывший директор-распорядитель МВФ Мишель Камдессю и недавно оставивший пост генерального директора ВТО Паскаль Лами.

Среди иностранных слушателей школы были первые люди государств, например, бывший президент Бенина Нисефор Согло или бывший премьер-министр Тоголезской Республики Эдуар Коджови Коджо. Да чего далеко ходить — из последних 13 послов Франции в нашей стране 12, включая нынешнего, энархи.

ПРЕЗИДЕНТСКИЙ ОРДОНАНС

Традиция готовить элитные кадры для госуправления восходит к Наполеону, который задался целью создать жестко централизованную бюрократическую систему наподобие военной и церковной. На долгие годы основным центром подготовки профессиональных государственных служащих стала Политехническая школа *(École Polytechnique)*. Великий корсиканец стремился открыть дорогу на государственную службу одаренным людям всех сословий и с этой целью внедрил конкурсную систему найма чиновников. В Политех тоже мог поступить каждый, выдержавший вступительные экзамены, и все же простолюдину пробиться туда было трудно, особенно после реставрации — в 1848 году только 1% студентов школы были выходцами из простых семей.

Другой великий француз, Шарль де Голль, ордонансом «Об административной реформе» основал 9 октября 1945 года новую кузницу руководящих кадров — *ENA*. Национальная школа управления действует при Государственном совете Франции, вице-президент которого является председателем ее высшего органа — административного совета. Директор *ENA* назначается декретом Совета министров и может быть снят только по представлению административного совета.

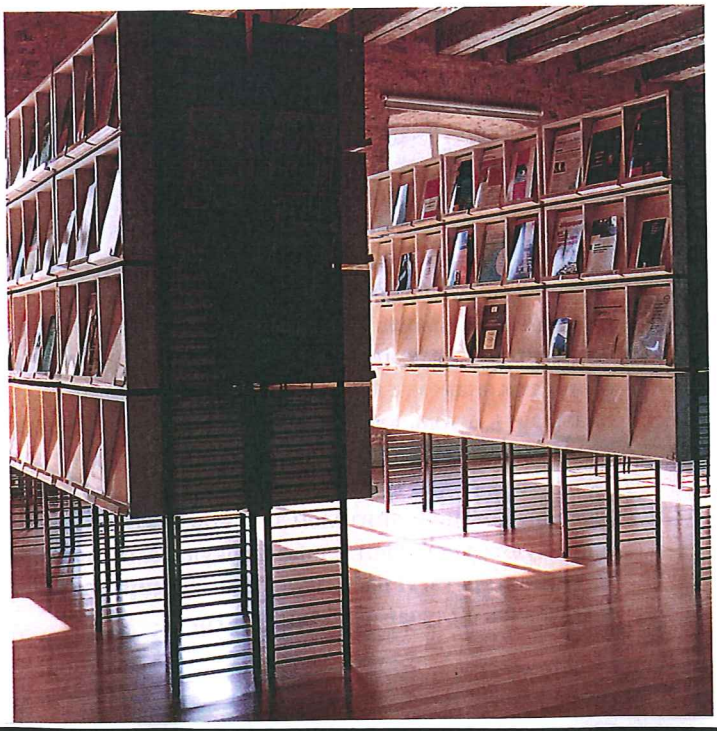
Перед школой была поставлена задача дать будущим чиновникам своего рода общий управленческий язык, что

Кристоф Лабде, 37 лет.
Происхождение: город По, департамент Атлантические Пиренеи. Отец — работник торговой сети, мать — госслужащая.
Образование: юридическое, подготовительные курсы *ENA* в Лилле.
Опыт работы: несколько лет службы в налоговом отделе Министерства финансов.
Мотивация: в *ENA* поступил, потому что школа позволит ему, оставаясь на госслужбе, сменить род деятельности.
Мечта: чтобы у всех французов, вне зависимости от их социального статуса и региона проживания, были абсолютно равные возможности для культурного просвещения.

должно было облегчить взаимодействие различных ведомств. С помощью *ENA* власти надеялись также демократизировать управленческую систему: принимали в школу по конкурсу, выпускники же получали доступ к государственным должностям тоже после общего конкурса. Но вот незадача — к 1981 году дети из «простых» семей в ней составляли лишь 3% от общего числа учащихся. Причина понятна — выпускникам обычных, не престижных школы или университета было не под силу выдержать трудные вступительные экзамены.

Чтобы устранить эту диспропорцию, руководство школы в 1990 году пошло на решительные меры. В дополнение к «внешнему» (для французов с дипломом о высшем образовании) и «внутреннему» (для госчиновников со стажем не менее четырех лет) конкурсам был введен «третий конкурс» — для кандидатов с опытом работы вне госслужбы, в том числе — неслыханная вещь! — в частном секторе. Это нововведение плюс специальные подготовительные курсы для кандидатов из низших слоев позволили расширить социальный состав учащихся. В 2005 году *ENA* в рамках программы децентрализации власти была после долгих дебатов переведена из Парижа в Страсбург — поближе к «единой Европе» и подальше от столицы. Это тем более оправдано, что с 2004 года граждане Евросоюза получили возможность поступать в школу на общих с французами основаниях. От них требуются лишь диплом о высшем образовании, свободное владение французским языком и твердые познания в области международного права, экономики, финансов, политического и административного устройства Франции и стран Европы (на деле пройти жесткий конкурсный отбор смогла пока только одна соискательница из Бельгии). Для французов экзамены сложнее, чем для иностранцев, ведь в результате студенты получают не только бесплатное образование, но и гарантированное распределение на госслужбу.

Учиться в *ENA* могут и граждане стран, не входящих в Евросоюз. Конкурсные экзамены для них организуют французские посольства: сначала соискатель подает досье, затем проходит устное и письменное тестирование. Обучение для иностранцев платное (в отличие от французов, обучение которых идет за счет бюджета). Иностранцы здесь учатся по двум программам: так называемым длинному (16 месяцев)



В фондах библиотеки *ENA* почти 50 000 книг. Кроме того, школа подписана на 600 периодических изданий — будущие чиновники должны быть в курсе всего, что происходит в мире и во французском обществе

ФОТОГРАФ

РОНАН ГИЙУ

Родился в 1968 году, живет в Париже.
2007 — Первый приз за мастерство фотографа на *Biennale des agents associés* в Париже.
2008 — Работы выдвинуты на Приз Ньепса.
2009 — Номинирован на приз *HSBC Foundation* в области фотографии. Выставка «Впечатления от острова» (залив Морбиган).
2010 — Приз лучшему молодому фотографу на фестивале *Rencontres d'Arles*.

Ариан Кронель, 31 год.
Происхождение: родилась в Пекине и до 13 лет жила с родителями за границей. Отец — тележурналист, мать — домохозяйка.
Образование: исторический факультет, магистратура по специальности «менеджмент».
Опыт работы: несколько лет в администрации Национальной библиотеки в Париже.
Мотивация: в *ENA* поступила, потому что во Франции придают большое значение престижным дипломам.
На ее взгляд, школе стоит расширить такой важный курс, как «этика чиновника», который подготовит будущих госслужащих к различным деликатным (но, увы, возможным) ситуациям — например, что делать, если воля начальника противоречит уставу.

КАРЬЕРА

Некорыстный интерес

ENA — не обычное учебное заведение, его слушатели-французы фактически приравниваются к госслужащим. Они получают не стипендию, а зарплату, правда, по низшему разряду — 1350 евро (в том случае, если студент до поступления состоял на госслужбе и получал приличное жалованье, ему могут прибавить еще около 1000 евро). Вместо каникул у энархов, как и у всех госслужащих, шестинедельный отпуск.

В политику, по статистике, уходит около 2% выпускников школы, большинство же становятся чиновниками. Следует отметить, что, выбирая стезю госслужащего, энархи руководствуются отнюдь не меркантильными соображениями, во всяком случае, не только ими. Ставки в госсекторе сравнительно невысоки. Выпускник *ENA* получает около 3500 евро, в середине карьеры он может рассчитывать на 5000–6000, предел возможностей — 10 000 евро. В частном секторе специалист такого уровня получает в разы больше.

и короткому (9 месяцев) международным циклам. Первый отличается от полного двухгодичного «французского» отсутствием одного учебного модуля: «Государственное управление и менеджмент». Все другие курсы с соответствующими стажировками иностранцы проходят вместе с французскими слушателями. По окончании длинного цикла выдается диплом магистра *MBA*, короткого — сертификат о повышении квалификации.

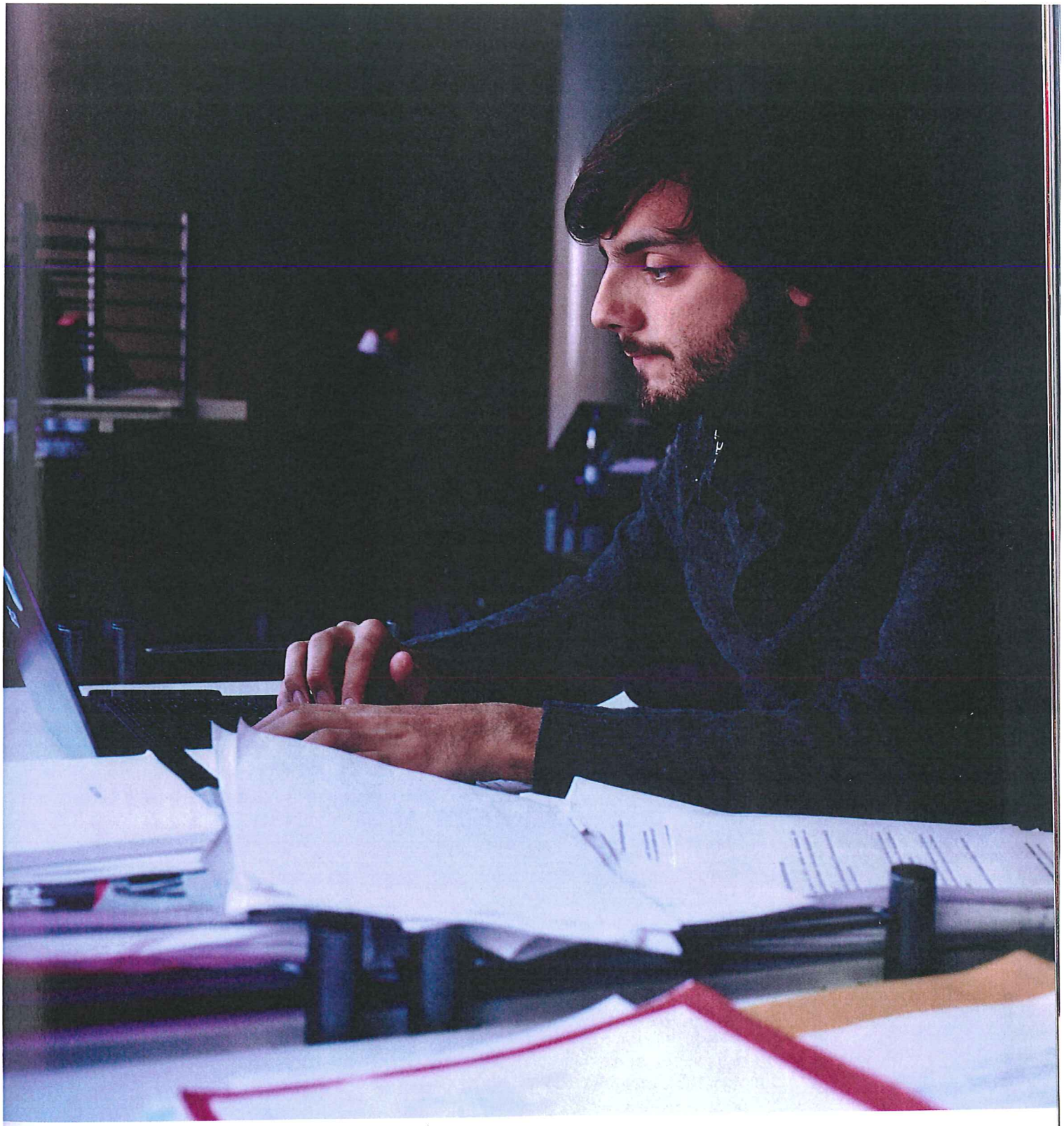
Внешне студенты *ENA* выглядят совершенно обычно — вполне демократичная разношерстная публика: вчерашние выпускники вузов и молодые чиновники, треть учащихся — иностранцы. По вечерам устраивают шумные вечеринки в своем кругу. В самом городе развлечься особо негде: Страсбург — место откровенно скучное. Утром спешат — пешком, не на «феррари» — в старинное здание под номером 1 по улице Сент-Маргерит, чтобы успеть до 8:30, времени начала занятий, выпить кофе. Цены в кафе школы для разных посетителей разные. Энархи получают эспрессо за 80 евроцентов, все другие — за 1.10 евро. «На первом же собрании директор заявил, что вы элита, сливки общества и вас ждут великие свершения», — вспоминает Евгения Короткова. В 2007 году она в числе еще 40 иностранцев, отобранных из 470 претендентов, была по конкурсу зачислена в *ENA*.

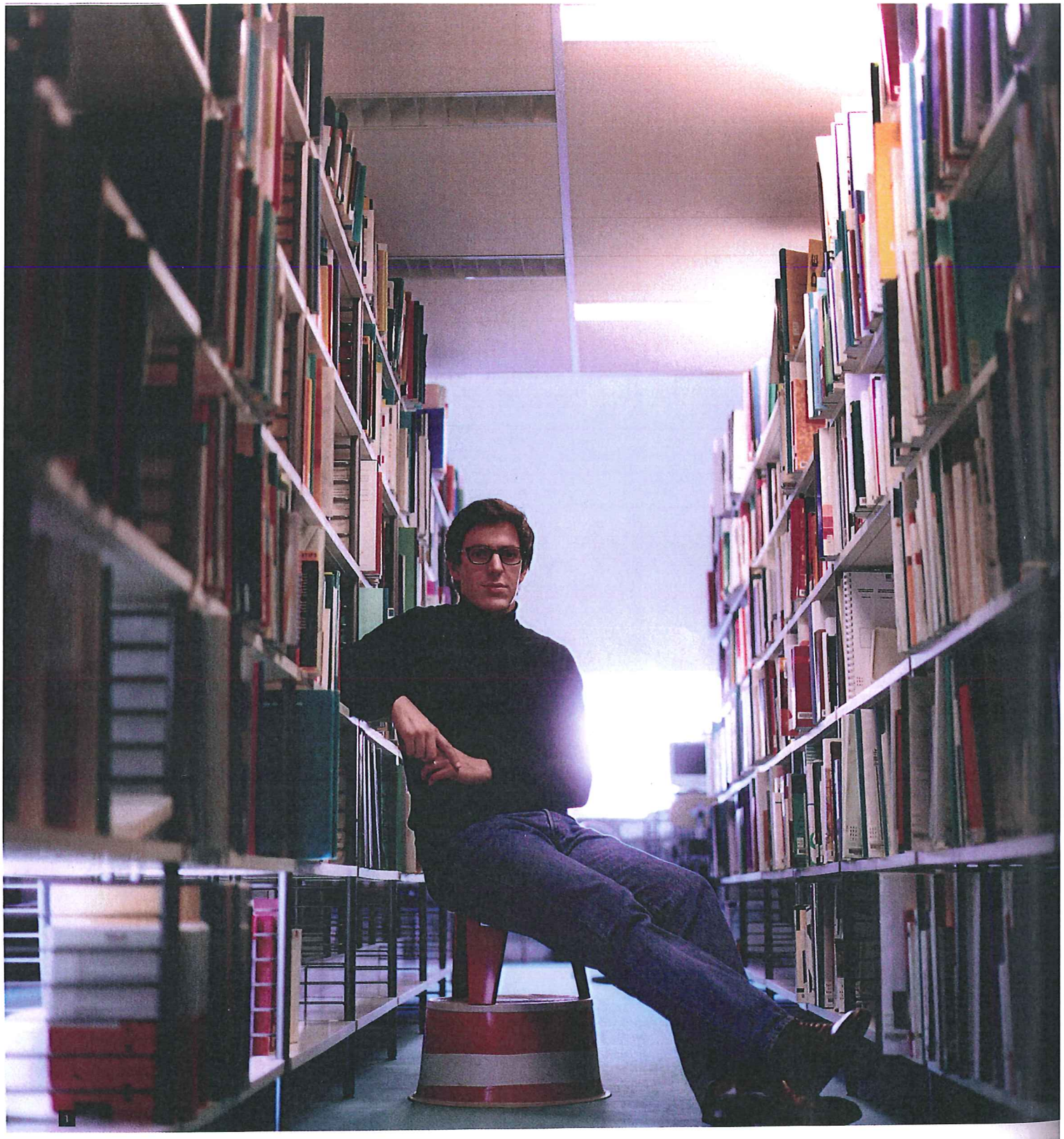
Чтобы разношерстная компания вчерашних абитуриентов сплотилась, прониклась корпоративным духом, через две недели после начала учебного года новоиспеченных студентов везут в горы на интеграционный семинар. Там каждый курс выбирает себе название. Ночь напролет студенты семью турами голосования решают, чье имя будет носить их выпуск. Предложения могут быть любые: от Гомера Симпсона до Чарли Чаплина. Побеждают, правда, чаще всего знаменитые французы. Имя курса — отражение его духа и одновременно идентификационный знак «для своих».

В ХВОСТ И В ГРИВУ

Занимаются со студентами около 1000 специально приглашенных специалистов, которые проводят мастер-классы, семинары, лекции. Вот тенистый дворик пересекает Жан Валин, вице-президент Генерального совета департамента Нижний Рейн, в прошлом президент Страсбургского университета имени Робера Шумана. Он читает курс административного права. Мэтру нет нужды излагать перед этой аудиторией канонические теории типа иерархии норм, они и так знакомы всем слушателям. Сегодня он будет рассказывать о том, как проходят выборы в его департаменте. Причем коснется подробностей отнюдь не академического характера. В частности, сообщит, что большинство чиновников-исполнителей законов знать не знают, а руководствуются исключительно циркулярами, поступающими из министерств. И расскажет, как эти циркуляры можно использовать в случае необходимости.

Пьер Хаусвальт, 26 лет.
Происхождение: город Мец, департамент Мозель. Отец — банковский служащий, мать — секретарь.
Образование: Парижская школа политических наук.
Опыт работы: стажировки в берлинском бундестаге и палате представителей в Вашингтоне.
Мотивация: хочет «служить государству, что во Франции равнозначно служению нации»: «Де Голль говорил, что величие Франции в ее единстве, и именно это чувство единства, общности и призвано обеспечить государство». В *ENA* Пьеру больше всего нравятся стажировки, поскольку, где бы ты их ни проходил — в посольстве или префектуре, — на тебя сразу ложится большая ответственность. Сложнее обстоит дело с занятиями в Страсбурге: то, что ведут их не преподаватели-теоретики, а опытные профессионалы своего дела, — это, конечно, хорошо, но, поскольку они постоянно сменяют друг друга, зачастую им просто не удается достаточно глубоко раскрыть обсуждаемую тему.
Цель: стать префектом.
Мечта: сделать так, чтобы французы перестали придавать особое значение различным частным идентичностям (религиозным, культурным и прочим) в ущерб общегосударственным ценностям. Как? Прививая эти ценности еще в школе, воспитывая «просвещенных граждан, ценящих ту страну, в которой они живут».





На следующей лекции по экономике «Конкуренция и ее регулирование» высокопоставленный сотрудник Счетной палаты будет говорить о рекламных кампаниях, в частности о том, что слоган «Найдите дешевле, и мы компенсируем разницу» служит вовсе не для привлечения клиентов. Это способ выявить недобросовестных конкурентов — участников трастовых договоров (когда несколько фирм договариваются о цене на товар и никто из группы, под угрозой штрафа, не может продавать его дешевле). Рынок большой, за каждым продавцом не уследишь, и компании ведут мониторинг цен с помощью

покупателей, без ведома последних. Часовой перерыв на обед. Один иностранный язык, потом другой. Далее семинар «Управление кризисом». Его ведут сразу 27 полковников разных спецслужб: пожарной, жандармерии, разведки, вооруженных сил. Студентов делят на группы. «Нашими четырьмя командами руководили четыре префекта (!), — вспоминает Евгения Короткова, — это уровень российских губернаторов регионов».

Занятия заканчиваются ближе к 20 часам, но есть еще факультативы — это плюс полтора часа. А к утру надо сделать выжимку из какого-нибудь 50-страничного досье: «Проект ветряных электростанций в Пикардии». И так весь первый год...

Тяжело в учении... Но именно такие разносторонние управленцы нужны в современном мире. Чиновник должен уметь за пару дней квалифицированно подготовить любую бумагу, будь то досье по ветряным электростанциям или нота комиссару Генеральной дирекции Еврокомиссии о необходимости принятия законодательных мер в области ипотечного кредита. Потому-то значительную часть учебного времени студенты проводят вне стен особняка на улице Сент-Маргерит.

В БОЕВЫХ УСЛОВИЯХ

Каждый учебный модуль завершается стажировкой. Уже после двухмесячного вводного курса будущих энархов рассылают стажироваться «на места»: после модуля «Европа» — в европейских институтах власти, после «Территорий» — во французских префектурах. Обращаются там с будущими энархами как с полноценными работниками. Евгении Коротковой выпало стажироваться в Торгово-промышленной палате Парижа. Ей показали рабочее место, и на следующее утро руководитель отдела вручил студентке толстую пачку документов, писем и запросов, на которые нужно было срочно дать ответ. Встречи, командировки, консультации в министерствах, советах, палатах, мэриях, бесконечные папки с самыми разными бумагами: балансовыми отчетами, техническими описаниями, проектами всего на свете, — и неизменная записка руководителя: «Представить в двухдневный срок».

И попробуйте не представить. Дирекция *ENA* не дремлет: в личном деле студента фиксируется практически каждый его шаг. Достижения и провалы скрупулезно переводятся в десятые доли балла, соответственно со знаком плюс или минус. Руководитель стажировки посчитал вас недостаточно ответственным и трудолюбивым — это минус, зато в нужный момент вы проявили инициативу — это плюс.

Возвращение в Страсбург, отчет о стажировке, лекции, «мозговые штурмы», промежуточные тесты. Короткий отпуск — и снова «в поле». А там очередной руководитель потребует представить проект закона о введении экологического

1 **Гийом Роффе**, 27 лет.
Происхождение: город Тулуза, департамент Верхняя Гаронна.
Отец — руководитель предприятия, мать — программист.
Образование: философское, подготовительные курсы *ENA* в Париже.
Мотивация: хочет трудиться «на благо общества».
В *ENA* ему больше нравятся стажировки, чем семинары (впрочем, многого он от последних и не ожидал, зная, как сложно втиснуть преподавание практических навыков в академические рамки).
Цель: заниматься глобальными вопросами — охрана окружающей среды, мировая экономика, борьба с терроризмом и пр.

2 **Шарль Шенель,** 42 года.
Происхождение: город Крей, департамент Уаза.
Отец — директор предприятия, мать — домохозяйка.
Образование: юридическое и экономическое.
Опыт работы: главный бухгалтер, преподаватель в бизнес-школе.
Мотивация: *ENA* дает редкую возможность попробовать себя на новом поприще, сразу заняв серьезный пост, а не начиная карьеру с нуля.
Цель: работа в Счетной палате или префектуре.

2

ЛИДЕРЫ

Высшие из высших

ENA относится к так называемым большим, или высшим, школам (фр. *Grandes Ecoles*). В российской образовательной системе полного аналога этого института не существует. Такие школы обычно работают при тех или иных ведомствах и принципиально отличаются от университетов тем, что готовят более узких специалистов.

Но диплом заведений, относящихся к *Grandes Ecoles*, считается более престижным, и поступить в них значительно труднее. Финансируются они существенно лучше, чем обычные вузы, — на них приходится около 30% совокупного бюджета высшего образования, притом что обучается в таких школах только 4% от общего числа студентов. Кроме того, их выпускники имеют лучшие профессиональные перспективы — как правило, трудоустройство им обеспечено.

Студентки *ENA* Софи Лекок и Жюстин Кутар

Во Франции существует около 300 *Grandes Ecoles*, 99% которых специализируется на бизнес-образовании. Из государственных, кроме *ENA*, славятся Высшая Нормальная школа при министерстве образования, которая готовит в основном преподавательские кадры, и Политехническая при Министерстве обороны, выпускающая инженеров.

налога на грузовой транспорт или отчет о сельскохозяйственной политике Евросоюза и на все это даст максимум шесть часов. Те, кто раньше покрывался холодным потом при слове «экзамены», начинают о них мечтать.

ПЕРВЫЕ И ПОСЛЕДНИЕ

Все французы, обучающиеся в *ENA* (всего в год меньше 100 человек) могут рассчитывать на *classement*, или «распределение». Здесь это отнюдь не тяжкая повинность, нависавшая когда-то дамокловым мечом над советскими студентами. Распределяют выпускников в учреждения более чем солидные: лучшие могут рассчитывать на Счетную палату, Генеральную инспекцию финансов или Государственный совет. Далее по престижности идет Корпус советников по иностранным делам. Примерно половина выпуска попадает в Корпус гражданских администраторов и Корпус префектов. Где-то в хвосте списка стоят административные суды. Худшим придется довольствоваться тем, что останется, но даже у самого плохого студента есть выбор — мест всегда чуть больше, чем претендентов.

Впрочем, все идет к тому, что распределение «по баллам» будет отменено: просто потому, что хороший студент — не обязательно хорош для какого-то конкретного места службы. Зачастую министерство предпочитает выпускника с более низким общим баллом, но с хорошими оценками по определенным дисциплинам, или с опытом работы в профильной области, или с более убедительной мотивацией.

В день вручения конвертов с финальными оценками в особняке на улице Сент-Маргерит царит нервное оживление. Амбициозные молодые люди ходят с бледными лицами — в этих конвертах ближайшие 10 лет их жизни. Так что, если какая-нибудь девушка, обнаружив среди своих оценок низкий балл за «Управление финансовыми потоками», зальется слезами, не подумайте, что это сработал синдром отличника. Из-за этой оценки она съехала вниз по рейтинговому списку и теперь уже не может рассчитывать на то место, о котором мечтала. А занимать его придется долго — за 50 000 евро, которые бюджет потратил на ее учебу, нужно отработать 10 лет на госслужбе. Нет, конечно, в демократической стране никто никого не неволит. Вернув государству деньги за обучение, выпускник может «надеть домашние тапочки». Выражение это вошло в энарховский сленг из сленга политехов. Так в Высшей политехнической школе говорят про тех, кто по окончании курса не идет на несколько лет в армию (что предусмотрено контрактом), то есть не «надевает сапоги». Когда-то «тапочничество» считалось дурным тоном — в *ENA* шли не только за карьерой, но и чтобы служить государству. Однако сегодня 31% выпускников работает в частном секторе. Редко в какой крупной нефтяной компании или коммерческом банке вы не обнаружите в числе топ-менеджеров хоть одного энарха. Обычная практика: частная компания просто «выкупает» его у государства. Правда, теперь выпускник обязан выплачивать долг из собственного кармана, но это препятствие легко обходится.

У иностранных слушателей проблем с распределением нет. Так что Евгения Короткова не слишком волновалась, когда вскрывала конверт с финальными оценками. Она знала, что с дипломом *ENA* ей открыты все пути. Сейчас Евгения работает во Французском государственном агентстве по стимулированию внешнеэкономической деятельности предприятий. Опыт, который она здесь приобретет, потом можно будет с успехом применить и в России, и в Европе.

НА РОССИЙСКОЙ ПОЧВЕ

В кампусе МГУ на Воробьевых горах в начале 2000-х выросло небольшое здание с табличкой «Высшая школа государственного администрирования» (ВШГА), мало похожее на огромные университетские корпуса. Его интерьеры тоже разительно

Многие студенты *ENA* предпочитают заниматься не дома, а в библиотеке: и книжки под рукой, и с коллегами проконсультироваться можно

Жан-Ноэль Боннье, 26 лет.
Происхождение: город Шатору, департамент Эндр, академическая среда.
Образование: Парижская школа политических наук (параллельно — изучение китайского в Институте Востока) и год учебы в Школе экономики.
Мотивация: поступил в *ENA*, потому что это самый удобный способ сделать дипломатическую карьеру.
Мечта: создать единообразие налоговых и управленческих структур Евросоюза, обеспечивающее свободное передвижение капитала и рабочей силы.

отличаются от того, к чему привыкли российские студенты — они ультрасовременны, каждая аудитория оборудована интерактивными досками и экранами для проведения видеоконференций. В январе 2007 года школа приняла первых слушателей: 18 человек, из которых до выпуска дотянули лишь 10. Это были первые российские «энархи» — свой курс они назвали «Петр I».

Девиз ВШГА: «Служить государству». Требования к поступающим разрабатывались совместно с французами, курс рассчитан на те же два года, содержание и методика обучения тоже очень похожи. Занятия ведутся по нескольким направлениям: госадминистрирование, финансы, экономика, административное право, иностранные языки. Их обязательно два: английский (его сдают при поступлении) в продвинутом варианте и французский с нуля. Читают преподаватели-практики — россияне и французы. Последние ведут занятия на английском. Слушатели стажируются в государственных органах власти, но практики в ВШГА пока что меньше, чем в *ENA*, — три месяца вместо года. В прошлом году ВШГА выпустила уже 50 человек. В школе нет системы распределения, однако диплом магистратуры МГУ котируется почти как диплом *ENA* и позволяет выпускникам претендовать на высокие должности. «В Академии госслужбы — массовая подготовка, там служащих выпускают тысячами, а здесь элитное образование», — говорит выпускник *ENA* Владимир Еремин, занимающий теперь пост первого заместителя директора школы.

Бюджетных мест в ВШГА 10, из них три зарезервированы для победителей конкурса «Во благо Отечества». Остальные 40 мест — платные (205 000 рублей в год). Деньги может вносить сам студент или организация, направившая его в ВШГА.

Владимир Еремин уверен, что на российской почве опыт *ENA* даст прекрасные всходы: «Французская и российская системы очень похожи: вертикаль власти, министерства, регионы, местные парламенты. Когда я учился в *ENA*, то одна из стажировок у меня была во французской префектуре, и там свой российский опыт я применял вполне успешно». Так что не исключено, что наши российские «энархи» когда-нибудь доведут отечественное госуправление до западного уровня.