



ÉCOLE DE GUERRE

## L'ACADÉMIE NATIONALE DU FBI À QUANTICO, UN MODÈLE DE FORMATION.

Par les lieutenants-colonels  
Olivier Belcourt et Antoine Billard,  
*officiers stagiaires de la 25ème promotion  
de l'École de guerre,  
respectivement diplômés  
des 251<sup>e</sup> et 262<sup>e</sup> promotions de l'académie du FBI.*

**« [...] Plus qu'une simple devise, pour les hommes et les femmes du FBI,  
Fidélité, Bravoure et Intégrité' sont un mode de vie »<sup>1</sup>**

Robert Mueller  
(6<sup>e</sup> directeur du FBI, de 2001 à 2013)

L'histoire commence avec un court mémo, daté du 26 juillet 1908 et signé de la main du procureur général<sup>2</sup> Charles J. Bonaparte, petit neveu de Napoléon Ier, décrivant une « force régulière d'agents spéciaux » disponibles pour mener des enquêtes confiées au ministère de la Justice des États-Unis d'Amérique. Ce mémo et cette date marquent la naissance d'un service qui deviendra le *Federal Bureau of Investigation*, mondialement connu sous l'acronyme FBI...

### ***Création et croissance de l'académie nationale***<sup>3</sup>

Au début des années 1930, les États-Unis font face à une importante vague de criminalité, déclenchant un mouvement en faveur de la création d'une force nationale de police. En 1934, le président Franklin D. Roosevelt convoque une conférence nationale sur la criminalité, présidée par le procureur général Homer Cummings. Il en résulte une proposition visant à la création pérenne, dans la capitale Washington D.C., d'un centre national de formation de membres des forces locales chargées d'appliquer et de faire respecter la loi. Cette proposition, ayant pour but une nécessaire professionnalisation des forces, reçoit alors un accueil très positif des autorités. Parmi les partisans figure la déjà très importante « association internationale des chefs de police » (« *IACP* »)<sup>4</sup>.

C'est ainsi que 23 officiers intègrent la première formation de « l'académie nationale de police », qui débute le 29 juillet 1935. Le cursus, d'une durée de 12 semaines, est bâti sur le modèle

<sup>1</sup> « *Fidelity, Bravery, and Integrity set the expectations for behavior ; they set a standard for our work. More than just a motto, for the men and women of the FBI, Fidelity, Bravery, and Integrity is a way of life* ».

<sup>2</sup> Attorney General

<sup>3</sup> Source : *FBI National Academy Briefing*, 1981.

<sup>4</sup> *International Association of Chiefs of Police* : <http://www.theiacp.org>

de la formation dispensée aux agents spéciaux<sup>5</sup> du FBI. À cette époque cependant, la formation est orientée vers les problématiques policières basiques, locales et non nationales. Elle est assurée par des agents du FBI et des conférenciers extérieurs, tous spécialisés dans divers domaines d'enquête. Les années suivantes, le format évolue : le nombre de stagiaire croît jusqu'à atteindre une centaine de participants, jusqu'à 3 sessions annuelles sont organisées.

En 1962, le président Joseph F. Kennedy demande au FBI d'accueillir des officiers de pays étrangers, amis des États-Unis, afin de favoriser le programme américain de contre-insurrection. Le FBI accepte ainsi jusqu'à 20 officiers étrangers par session.

En juin 1972, la 90e session de l'académie nationale, forte de 200 stagiaires, se déroule pour la première fois dans les nouveaux locaux de l'Académie du FBI, située sur l'emprise de la base militaire des Marines américains à Quantico, à quelques 64 kilomètres au sud de la capitale du pays. A partir de cette date, le format global se stabilise (12 semaines de formation pour des officiers stagiaires américains, principalement, et des représentants de forces étrangères) et le complexe se modernise.

L'académie continue de promouvoir l'excellence et revendique celle des stagiaires sélectionnés au sein de toutes les composantes des forces de polices pouvant exister aux États-Unis et amenées à interagir avec le FBI<sup>6</sup>. Le choix des stagiaires est opéré selon des critères propres au FBI et soumis à sa seule appréciation finale mais contient des tests écrits, physiques et une évaluation du parcours professionnel. Les très nombreux candidats – qu'ils soient américains ou internationaux – n'intègrent donc pas tous l'académie, même après plusieurs demandes ou années d'attente.

### ***Des infrastructures adaptées à un enseignement de haut niveau***

Isolée dans l'environnement boisé de la base de Quantico, l'académie du FBI est aujourd'hui une communauté éducative autonome, propice à l'apprentissage et au développement professionnels. Elle dispose d'un ensemble d'installations très complet et adapté et tout est mis à la disposition des stagiaires pour leur permettre de travailler, de s'améliorer et de réussir.

Le mode « campus » est indéniablement un premier atout. En regroupant sur un site isolé unique, un peu plus de 200 stagiaires américains, associés à une trentaine de représentants de pays « amis », le FBI entend créer une osmose. Pour suivre la formation, les stagiaires sont répartis en chambre de deux. Deux membres expérimentés des forces de l'ordre, ayant déjà exercé des responsabilités, venant d'horizon souvent très différents et qui ne se connaissent pas, découvrent la vie de « co-piaules » (« *roomates* ») et apprennent à partager leur quotidien, loin de chez eux. L'entraide, le soutien et l'instruction mutuelle priment. Cette vie de dortoir favorise les échanges et donne naissance à un authentique esprit de camaraderie et à des liens forts et durables entre les stagiaires.

Les installations physiques et leur mode de fonctionnement sont un second atout. Le centre de documentation est ainsi ouvert jour et nuit, toute l'année (à l'exception des alertes météorologiques, relativement régulières !). Il est équipé de nombreux ordinateurs, connectés à Internet et aux bases documentaires du FBI. Imprimantes et matériels de bureau sont mis à disposition pour permettre aux stagiaires de réaliser les travaux académiques attendus. Afin de délivrer un enseignement interactif et moderne, chaque salle de cours est dotée d'une plateforme multimédia intégrée permettant la diffusion de présentations « *PowerPoint* », de transparents et de

---

<sup>5</sup> *Special Agents*

<sup>6</sup> Polices métropolitaines de type NYPD ou LAPD, shérifs de comté, polices des états, polices des aéroports, des universités, services secrets, services des transports, corps d'enquête des Marines (NCIS), etc.

tout type de support numérique et audiovisuel. Dans la même optique, l'académie bénéficie d'immenses infrastructures sportives, variées et de grande qualité : une piste d'athlétisme et un terrain de sport extérieurs, deux salles de musculations, un gymnase faisant la taille de trois terrains de basket-ball et équipé de matériel en accès libre (sacs de frappes, tapis, etc.), ainsi qu'un bassin de 25 mètres, également ouvert en continu et lieu du « *blue brick challenge* »<sup>7</sup>.

Outre ces dispositifs, l'académie dispose d'une autre installation, emblématique de sa philosophie d'enseignement, désignée sous le nom de « *Hogan's Alley* ». Il s'agit d'un complexe reproduisant une zone urbaine avec ses habitations, ses commerces (banques, restaurants en activité, bureau de poste, etc.) et permettant aux stagiaires de s'entraîner (intervention, gestion de scène de crimes, etc.) dans des conditions aussi proches que possible de la réalité. L'ensemble abrite par ailleurs des salles équipées de systèmes d'enregistrement vidéo permettant aux stagiaires de pratiquer les différentes techniques d'audition enseignées. Enfin, l'implantation du laboratoire central de police technique du FBI à proximité immédiate de l'académie, permet d'enrichir les modules de sciences forensiques, en revenant par exemple en détails sur des dossiers emblématiques traités par le bureau.

Ainsi, tout est mis en œuvre et à la disposition des stagiaires pour vivre une scolarité complète, à l'instar de ce que le FBI fait au profit de ses propres recrues, formées au sein de la même emprise. L'état d'esprit de la formation est basé sur la confiance faite aux stagiaires, considérés comme des professionnels expérimentés ; libre à eux de se servir à leur rythme des installations et outils, en totale autonomie.

### ***Un cursus complet et valorisé***

L'officier-stagiaire est donc au cœur de la conception et de l'évolution de la structure. Si la formation porte historiquement sur des techniques élémentaires d'enquête, elle a été adaptée pour répondre aux attentes des professionnels de la sécurité et correspondre aux menaces et enjeux du moment. Pragmatisme, empirisme et académisme sont les maîtres mots.

Les cours dispensés et les études portent désormais sur des thématiques aussi bien opérationnelles (stratégies d'enquête sur les crimes violents, analyse comportementale, négociation de crise, lutte contre le terrorisme) que liées à l'exercice du commandement (leadership, art oratoire, psychologie). L'enseignement théorique est prodigué aux stagiaires répartis en groupes homogènes et encadrés par des agents du FBI, disposant tous d'une riche expérience de terrain, souvent ponctuée par la participation à une ou plusieurs enquêtes sensibles à résonance médiatique nationale ou internationale. En outre, des intervenants extérieurs et universitaires sont régulièrement sollicités. Les stagiaires sont associés à des études de cas pratiques, des séquences d'échanges et invités à rendre des devoirs écrits selon une séquence progressive et cadrée, définie en tout début de scolarité. Ils sont évalués continuellement.

Lors des cours, les formateurs du FBI recherchent la participation active des stagiaires de manière à confronter leur expérience, leur vision avec la doctrine et les pratiques préconisées par leur agence. Parallèlement, une part importante de la formation dispensée est consacrée au retour d'expérience (RETEX). Les échecs ne sont pas cachés mais exposés, étudiés, analysés, disséqués de manière à les comprendre et à en tirer les conclusions qui s'imposent pour ne pas les reproduire. Ce mode de fonctionnement confère une grande valeur à la formation, la rendant concrète, et favorise l'adhésion des stagiaires.

---

<sup>7</sup> Le « *blue brick challenge* » est un défi individuel proposé aux officiers-stagiaires : sur la base du volontariat, ils doivent nager 34 miles (soit 54,7 km), à leur rythme, au cours de la formation.

A titre d'illustration, le FBI fait appel à des acteurs amateurs chargés de jouer des rôles dans des cas concrets tirés de situations réelles, ce qui confère une grande crédibilité aux exercices organisés dans « *Hogan's Alley* ». L'évaluation de l'enseignement se fait à travers un visionnage de sa prestation par le stagiaire qui en fait son autocritique avant de la soumettre à l'instructeur en charge de la formation. Ceci traduit toujours la même exigence pédagogique d'implication du stagiaire et de valorisation de ses acquis antérieurs.

A cet enseignement professionnel et universitaire se combinent deux composantes.

Sportive d'une part, puisque l'hygiène de vie d'un cadre dirigeant ou chef militaire est fondamentale pour « être et durer » physiquement et psychologiquement. Deux séances d'instruction sportive et alimentaire, ainsi qu'un challenge individuel ou collectif viennent ainsi ponctuer la semaine des stagiaires. Ces derniers sont testés au début et à la fin de la scolarité pour évaluer leur niveau initial et leurs progrès. En un temps contraint, force est de constater que les progrès mesurés individuellement et les changements d'habitudes alimentaires sont positifs et conséquents. En guise d'examen sportif final, les stagiaires sont confrontés à l'emblématique parcours d'obstacles des Marines américains, baptisé « *Yellow Brick Road* »<sup>8</sup>.

Un cycle de conférences d'autre part, qui favorise l'ouverture. Des interventions sont réalisées par des personnalités aux profils variés : militaires ou membres des forces de sécurité grièvement blessés en service ou confrontés à des usages des armes en situation dégradée, officiers généraux, membres ou anciens membres du FBI, chefs de grandes entreprises américaines.

Un programme de visites dans des lieux et institutions emblématiques parachève l'architecture du dispositif : Maison Blanche, Capitole, quartier général du FBI et musée de l'Holocauste à Washington D.C., ou encore police de New-York ou police de Philadelphie.

En fin de scolarité, un diplôme qualifiant est décerné aux stagiaires par le directeur du FBI, en présence du président américain, parfois, ou de l'un de ses représentants. L'académie est par ailleurs partenaire de l'Université de Virginie, ce qui génère la délivrance d'une équivalence. Cet élément revêt un caractère très important dans un pays où l'accès aux études supérieures est particulièrement onéreux. Enfin, pour les officiers américains ayant suivi le cursus, la reconnaissance de cette formation se traduit quasi-systématiquement par une promotion très rapide et une accession à des postes sommitaux ou à des commandements prestigieux.

### ***Formation et rayonnement, une combinaison gagnante***

La relation qui se crée entre les stagiaires au cours de la formation perdure dans le temps. La cérémonie de remise des diplômes ne met pas un terme aux liens que les stagiaires tissent puisque ceux-ci intègrent automatiquement l'association des diplômés de l'Académie du FBI (« *FBINAA* »)<sup>9</sup>.

Organisée en « chapitres », l'association organise des sessions de rencontres, régionales ou internationales, diffuse une lettre d'information et communique activement sur Internet où des articles portant par exemple sur le leadership, le management ou la gestion du stress sont régulièrement proposés pour nourrir la réflexion et le débat sur les enjeux et les défis quotidiens rencontrés par les responsables policiers<sup>10</sup>.

La quasi-totalité des diplômés de la FBI NA ayant vécu une « expérience extraordinaire » – selon leurs propres termes –, s'engagent activement dans cette association. Un comportement tout

8 Le « *yellow brick challenge* » est une course d'obstacles de 6,1 miles (11,3 km) construites par les Marines sur une portion vallonnée de la forêt.

9 FBI National Academy Associates : <http://www.fbinaa.org>

10 Groupe « FBI – Law Enforcement Executive Development Association – FBI LEEDA sur LinkedIn

particulièrement bénéfique à l'agence américaine. Au final, l'IACP regroupe 17000 membres, représentant 170 pays, et dispose d'une influence certaine au sein des cercles de décision.

### ***Un modèle répliquable en Europe ?***

L'académie nationale du FBI a été initialement pensée et conçue pour créer des liens entre l'agence fédérale et les forces de police locales américaines. Au delà du coût financier qu'elle représente, elle correspond à une organisation bien particulière : fédérale.

Le fédéralisme européen n'est pas – pour l'heure – à l'ordre du jour. Pour autant, dans le contexte globalisé actuel, la coopération entre les forces de sécurité des pays confrontées à des mêmes menaces criminelles apparaît comme une nécessité essentielle et incontournable. Aucun pays, à l'exception probable d'un régime aussi fermé que la Corée du Nord, ne peut en faire l'économie. Ainsi, si une telle formation peut ne pas sembler transposable en l'état, elle pourrait inspirer la mise en place d'un cursus particulier ou l'adaptation de cursus existants.

Si des structures de coopération opérationnelle existent – Europol à La Haye, Frontex à Varsovie par exemple – le partage et la mise en commun de techniques et savoirs professionnels associées à la connaissance personnelle d'homologues relevant les mêmes défis dans le cadre d'un cursus long de formation n'a pas d'équivalent exact. Le collège européen de police (CEPOL) revêt, sous certains aspects, la notion de mise en commun des pratiques et l'établissement de réseaux interpersonnels. Toutefois, les efforts et réussites louables manquent d'homogénéité et de suivi. Ils mériteraient d'être mieux structurés au sein d'un projet ambitieux visant une formation présente stable. Au regard de l'objectif à atteindre, le niveau européen du CEPOL semble pertinent pour l'établir. En effet, le niveau actuel d'intégration, conjugué au niveau de coopération et à l'homogénéité globale des méthodes et savoir-faire des forces de l'ordre européennes sont de forts garants de réussite pour un tel défi.

Il faudra néanmoins envisager la question de l'attrait et de la légitimité. Le FBI est, au fil des années, devenu une « marque professionnelle commerciale » et la simple évocation de l'acronyme suffit désormais à éveiller la curiosité, l'intérêt, voire l'admiration. Le CEPOL n'est pas au niveau de célébrité et de reconnaissance du FBI mais celui-ci n'est pas inatteignable. Un fort investissement tant institutionnel que personnel est requis. Ainsi que le rappelle quotidiennement aux stagiaires « l'arbre des valeurs », planté à l'entrée des parcours sportifs de l'académie du FBI : « *sans effort point de succès* ».

### ***L'École de Guerre en 12 semaines ?***

Parvenus à ce stade de l'article, certains lecteurs auront probablement noté de multiples parallèles entre le cursus de formation du FBI et celui de l'École de Guerre à Paris : format à 200 stagiaires provenant d'horizons différents, présence d'officiers étrangers, ateliers de travail professionnel, développement d'un esprit de travail inter-forces, déplacements et découverte des forces – les « embarquements » – cours d'art oratoire, interventions de chefs militaires et dirigeants civils, diplôme rendant possible l'accession à des postes à responsabilité et à terme, sommitaux.

Si le FBI parvient à gérer son programme en douze semaines, pourquoi donc la scolarité de l'École de Guerre ne pourrait-elle pas être réduite à cette même durée de trois mois, au lieu des dix actuels ? Sans rentrer dans une précision de détails, un tel changement engendrerait trois bénéfices majeurs : une réduction du temps d'absence des officiers de leurs unités ou forces, une économie

financière substantielle et, dans la mesure où les officiers pourraient choisir leurs matières en début de scolarité, une motivation et une implication accrue.

Les économies financières pourraient, dans une certaine mesure, être réorientées vers la mise en œuvre d'un système d'internat – favorisant la cohésion – et le développement d'un programme et d'infrastructures sportives. Elles pourraient également financer une association d'anciens stagiaires de l'École de Guerre et d'activités de rayonnement et d'influence.

Condenser une scolarité de haut niveau impose évidemment des choix et donc, des renoncements. Cela relève à ce stade de la théorie mais comme le dit le romancier Hector Bernier, « *c'est avec des théories qu'on révolutionne et qu'on réforme...* »



\*\*\*\*\*