

L'avaluació com a repte polític, policial i científic. Revisió de vint-i-cinc anys de pràctica de l'avaluació de la policia a Bèlgica¹

CARROL TANGE²

Investigador del Centre d'Investigacions Criminològiques
de la Universitat Lliure de Brussel·les

135

1. INTRODUCCIÓ

A Bèlgica, com en altres parts d'Europa, la policia ha estat llargament qüestionada des de fa un quart de segle. Aquest qüestionament, d'una banda, va acompanyar la seva transformació, un desafiament polític en ella mateixa, i de l'altra, es va traduir en la voluntat de desenvolupar un coneixement útil sobre les forces de l'ordre, principalment amb ajuda d'una avaluació *ad hoc* que li permetria assentar la seva legitimitat. Aquest article examina el desenvolupament de l'equilibri actual sobre avaluació en l'àmbit policial a Bèlgica, abans de i des de la reforma dels serveis de policia, instrumentada per una llei de 1998.

Igual que la institució sobre la qual s'aplica, l'avaluació de la policia comporta diversos desafiaments, tant de les modalitats amb què aquesta es realitza com dels actors que se n'encarreguen. L'elecció d'aquestes modalitats deixa entreveure l'objectiu, formulat explícitament o no, que es pretén assolir amb l'avaluació. El que aquesta elecció deixa en la penombra és, referent a això, tan revelador com allò que es té en compte. Quant als avaluadors, es desprèn la distinció d'un moviment que marca una tendència, forçant a la resta dels actors implicats a jugar el joc o, almenys, a utilitzar les regles. L'observació de les interaccions que, d'aquesta manera, es generen entre els actors de l'avaluació permet definir el vincle que l'interès avaluatiu sosté amb una certa concepció de la policia i el seu lloc en la societat.

A Bèlgica les parts demandants d'una avaluació de la policia, els actors de la seva instrumentació i els seus objectius es recomponen al llarg del temps i de certs

1. Traduït del francès per Rita Goycochea Robles.

2. Aquest article es va obtenir amb la participació belga en el projecte «Estudi sobre una metodologia comuna d'avaluació de l'impacte de les reformes de policia de proximitat a Europa», realitzat en el marc del programa OISIN II de la Comissió Europea. Cap hauria estat possible sense el suport substancial i formal de Sybille Smeets. Li reiterem el nostre agraïment.

enfrentaments polítics. Hi ha una tendència actual que reafirma el procés de transformació de la gestió de la policia cap a un model empresarial,³ tant pel que fa a les reformes endegades com als procediments avaluatius impulsats.

Malgrat la seva breu història, són tres els períodes que articulen el desenvolupament del repte avaluatiu a Bèlgica. En primer lloc, abordarem breument els inicis del sorgiment de la producció de coneixements científics sobre la policia; recordarem en segon lloc com, durant la dècada dels noranta, es va afirmar l'avaluació en les seves diferents formes; finalment, aprofundirem sobre el període més contemporani, marcat per l'execució, cap a finals de 1999, de la reforma dels serveis de la policia belga —juntament amb una ruptura de l'equilibri que va prevaler fins aleshores entre les perspectives avaluatives—, per exposar les seves característiques principals.

2. SORGIMENT I AFIRMACIÓ DE L'AVALUACIÓ DE LA POLICIA (1985-1999)

Com la major part de les reformes policials, la investigació sobre la policia, així com la seva avaluació, tenen el seu origen en els esdeveniments dramàtics de la dècada dels vuitanta (la tragèdia de Heysel, els atemptats de cèl·lules comunistes bel·ligerants, la massacre de Brabant). Aquests esdeveniments van conduir als polítics, en efecte, a emprendre una reflexió sobre les modalitats d'intervenció de les policies i a esbossar les primeres línies d'una política policial. Les eleccions legislatives de novembre de 1991, que van testificar un increment sensible dels vots a favor de l'extrema dreta, van comportar el desplegament d'una política de prevenció de la delinqüència en l'àmbit local a través dels contractes de seguretat (1992). Els casos de segrestos i d'assassinats d'infants que van escandalitzar l'opinió pública en 1996 i 1997 van obligar el govern a precipitar una reestructuració de l'aparell policial, que agrupava els tres serveis que hi havia (policia comunal, policia judicial i gendarmeria) en una unitat integrada en dos nivells autònoms (policia local i policia federal).

Una de les constatacions primordials que es poden fer en el cas de Bèlgica és que la política policial va ser construïda d'aquesta manera, en estrats i amb urgència, en resposta a esdeveniments molt mediatitzats, i es van relegar a un segon pla les qüestions de fons.⁴ Aquesta lògica caòtica va tenir influència tant en la manera de considerar l'avaluació de la policia com sobre les condicions de la investigació (temes estudiats, durada de les investigacions o d'altres factors). Pensem, en particular, en les relacions que s'estableixen a través del temps entre el poder polític i el món científic: des de l'origen, diverses motivacions van regir, en efecte, la implementació de sinergies entre universitats i poders polítics i van posar en tensió una

3. En francès, el terme utilitzat per a designar aquest procés de transformació de la gestió de la institució policial cap al model empresarial —imposat des del govern— és la *managérialisation* [n. de la t.].

4. Per recordar el context d'elaboració intermitent d'aquesta política, particularment sobre el tema de la policia de proximitat, vegeu: Hendrickx, Smeets, Strebelle, Tange 2000.

voluntat de produir sabers útils, d'una banda, per a la investigació i l'ensenyament universitari i, d'una altra, per a la decisió política (Van Oustrive 2002).

2.1 Sorgiment: conèixer la policia per a fer-la evolucionar

Fins a finals dels anys setanta els estudis jurídics sobre la policia predominen a Bèlgica, com a la resta d'Europa occidental. Posteriorment, els primers estudis de ciències socials, exploratoris i específics, se centren en temes tan variats com les relacions entre els policies i els joves; la història i l'organització dels serveis de policia a Europa; la policia comunal o fins i tot el treball de certes categories de policies, particularment patrullers i policies de barri.⁵ Paral·lelament a altres estudis, poc accessibles i desenvolupats per algunes policies en funcions,⁶ l'interès científic per la policia, tot i que encara està mancat de recursos, progressa indiscutiblement.

En l'embat del període turbulent dels anys vuitanta, el poder polític centra l'atenció sobre el funcionament dels aparells policial i judicial; incrementa els recursos atorgats als serveis de policia i llança —des de 1985, paral·lelament al finançament d'una auditoria d'aquests serveis—⁷ un primer programa d'investigacions universitàries sobre la policia i la seguretat del ciutadà.

El programa d'investigació finançat pel Ministeri de l'Interior es va concentrar, en un primer moment, sobre cinc temes:

- el desenvolupament d'instruments que posin a la disposició dels policies una informació fiable, completa i ràpidament utilitzable (entre d'altres, les estadístiques policials);
- la millora dels contactes amb la població, aprofundint en dos angles: les relacions entre la policia i la ciutadania o certs grups de població (joves i immigrants) i l'organització de la policia (patrulles, agents de barri, policia judicial, formació i relacions humanes);
- la privatització de la seguretat;
- l'acostament a situacions particulars (robatori amb violència, violència als estadis de futbol, etc.);
- la prevenció com a referent policial alternatiu.

Originats en les preocupacions polítiques del moment, els estudis realitzats disposen d'un relatiu marge de maniobra tant en la seva metodologia com sobre els temes abordats. D'altra banda, la gendarmeria, al centre mateix dels qüestionaments de l'aparell policial, va ser abandonada a les seves pròpies reflexions i

5. Dintre d'aquest article, les fonts científiques i doctrinàries que tracten sobre la policia local belga són massa nombroses per ser citades de manera extensa o fins i tot de manera bibliogràfica. Per a una síntesi de la investigació sobre la policia a Bèlgica, a més de la contribució belga al programa OISIN II, vegeu: Tange 2002.

6. Bourdoux 2002.

7. Team Consult 1988.

als recursos dels quals disposava per a això. D'aquesta manera, les primeres investigacions tracten, la majoria, sobre la policia comunal i la seguretat en l'àmbit local.

Quant als objectius dels estudis sol·licitats, el ministre d'Interior els va esmentar durant una conferència de premsa del 19 de març de 1991: situar el paper de la policia en la societat, precisar la naturalesa i l'abast de les seves missions, i permetre, també, un major coneixement del seu funcionament i de les seves necessitats. La fi és arribar a millorar l'organització, l'administració i l'eficàcia. La consigna era: «una bona policia necessita una bona base científica».⁸

2.2 Afirmació: avaluar els projectes de prevenció

138

Sorgits amb la implementació de projectes pilot que van ser represos sota la divisa política de «prevenció administrativa integrada de la criminalitat» (1991 i 1992), els primers estudis d'avaluació substitueixen els estudis exploratoris. Aquests treballs prefiguren el programa d'avaluació dels futurs contractes de seguretat i comprenen diversos aspectes del treball dels policies comunals.

Aquesta lògica del projecte serà preponderant, no solament quant a les iniciatives desenvolupades al si de la policia, sinó també quant a les seves avaluacions. La *contractualització* de la política de seguretat s'acompanya, en efecte, d'exigències cada vegada més precises i limitadores en termes d'avaluació. Aquesta serà responsabilitat de diverses categories d'actors.

L'avaluació administrativa de contractes de seguretat és delegada, en principi, a instàncies del Ministeri de l'Interior. La Policia General del Regne s'encarrega del capítol policial i la Secretaria Permanent de Política de Prevenció, del capítol sociopreventiu. Aquesta avaluació es dirigeix, principalment, a verificar la garantia dels compromisos contractuals i l'ús dels recursos financers. En altres termes, es tracta d'una avaluació de conformitat que permet recopilar dades administratives necessàries per a la gestió d'una política pública.

Quant a les avaluacions científiques, es van confiar a equips universitaris que van realitzar, en primer lloc, un seguiment descriptiu dels projectes locals. Posteriorment, es va voler aprofundir-les més, tornar-les més globals i independents de les avaluacions administratives.⁹ Aquest canvi es va fer visible, des de 1996, per la transformació de l'anàlisi de la implementació, projecte per projecte, cap a una avaluació temàtica i transversal, que va comportar una gran divergència en les orientacions entre els equips d'investigació.

8. Després de més de quinze anys de finançament d'investigacions sobre les policies, el balanç és, quantitativament almenys, impressionant; particularment pel que fa a l'estudi (exploratori, avaluatiu i prospectiu) de l'exercici de la funció de la policia en l'àmbit local: al voltant de cent treballs d'investigació, la majoria es va basar en una perspectiva empírica. Això no va impedir una feble utilització dels resultats per part dels polítics i en general de manera truncada a títol de garantia científica.

9. Els trets del programa d'avaluació científica dels contractes de seguretat formen part d'una nota metodològica que introdueix els resultats de la investigació sobre Brussel·les (Haccourt, Lacroix, Tange 1999).

Cal subratllar que en aquesta transformació també evolucionen els contractes de seguretat, particularment en la nova obligació contractual per a les comunitats de designar avaluadors interns. Fins llavors, l'avaluació en l'àmbit local (que s'inscrivía en el marc dels contractes de seguretat) es limitava a l'efectivitat de la implantació dels seus projectes i de les tendències més importants dels contractes. A més d'intentar desenvolupar una policia més propera al ciutadà i a les seves expectatives, s'inicia la idea d'una autoavaluació de projectes que han de demostrar la seva utilitat i la seva eficàcia en els contractes de seguretat (policia comunitària), al mateix temps que coneix un desenvolupament específic al si de la guarderia i dels seus projectes «Funció de la policia de base i de qualitat».

Tanmateix, de manera recurrent és entre els equips universitaris que es mantindrà una preocupació per l'impacte dels projectes sobre la societat local o la institució (i els seus actors) que els implementa. Com alguns van assenyalar al llarg del temps, una avaluació ha de ser «interactiva» (no en una relació subjecte-objecte d'estudi, sinó de subjecte a subjecte, en què l'avaluador té en compte el seu lloc en el procés avaluatiu) i «contextualitzada» (en una lògica d'anàlisi que atorga certa complexitat al medi en què un projecte és realitzades i amb el qual interactua). La majoria de les investigacions empíriques realitzades durant aquest període fan ús —en diferent mesura i d'acord amb el tema— d'una varietat de tècniques de recopilació i tractament de dades destinades a aprofundir en el coneixement dels dispositius implementats: van des de l'anàlisi documental a les observacions participatives, passant per les enquestes semidirigides amb actors clau o l'aplicació de qüestionaris tancats. Tot això, seguit de seqüències de recapitulació amb actors dels dispositius avaluats. El més important és que aquestes investigacions pretenien assentar l'ús d'aquestes tècniques en un marc ampli, que implicava la inserció del seu objecte d'estudi en el seu context.

D'altra banda, davant una política que, encara que tenia per vocació tenir en compte les especificitats locals, les esvaia, tanmateix, sota etiquetes uniformes, les realitzacions locals eren abordades per la investigació científica a partir d'un postulat de diversitat (verificat posteriorment o no). Al mateix temps que mantenien una perspectiva transversal,¹⁰ els equips d'investigació van procurar la major part del temps mantenir un interès per contextualitzar, fet que es traduïa en una diversitat de factors que oferien pistes d'anàlisi i de comprensió de les fites assolides, els fracassos i els efectes perversos dels dispositius instrumentats. D'aquesta manera, es va establir un compromís amb els sol·licitants dels estudis; ja que aquests oferien, d'una banda, materials i resultats acceptables per a la investigació i l'ensenyament a les universitats, però també una base de reflexió orientada a la presa de decisions polítiques.

En aquesta etapa, la cerca de diversitat (i en la mesura que sigui possible, de complementarietat) dels diferents tipus d'avaluació —materialitzats per les administracions supralocals, pels avaluadors interns locals i els equips universitaris— enca-

10. Sobretot amb la finalitat d'evitar bloqueigs de dispositius locals, dels quals es temia un resultat negatiu en l'avaluació i la pèrdua de pressupostos atribuïts pels creditors.

ra permetia considerar, de manera concreta, el recurs a mètodes d'investigació i de recontextualització adequats, amb un mínim de durada (entrevistes, qüestionaris acurats i profunds, però també l'anàlisi de documents i observacions de llarga durada). Característiques de l'avaluació que tendeixen a desaparèixer per l'empena de la tendència a la transformació cap a una gestió empresarial impulsada, al mateix temps, per un govern federal que es relaciona cada vegada més amb empreses privades de consultoria, i per certs mitjans policials i universitaris.

3. LA REFORMA DE LA POLICIA BELGA: ACCELERADOR DE LA TENDÈNCIA CAP A UNA GESTIÓ EMPRESARIAL SILENCIOSA (1999-)

140

La reforma de les policies, votada pel Parlament el 7 de desembre de 1998, va afirmar la tendència ja palpable d'una transformació cap a la gestió empresarial. Aquesta s'inscriu en una lògica de conducció del projecte que implica, essencialment, la determinació d'objectius que cal assolir i la planificació d'accions. Altres paraules clau són: domini, model de gestió empresarial, control de qualitat i, inclusivament, coordinació. Si aquesta perspectiva —o almenys les finalitats que es proposa— no és nova ni criticable, els seus efectes concrets, que amb freqüència s'instal·len en una lògica administrativa, posen de manifest certes reserves que podem identificar immediatament. Segons la tipologia d'I. Poulet (sobre els desafiaments polítics de la policia), si una perspectiva centrada sobre els objectius ofereix l'avantatge d'afavorir la reflexió sobre les pràctiques, aquesta representa un risc de limitar la visió i de sotmetre-la a un marc rígid, que exclou l'impacte i els efectes imprevistos de l'acció de la policia, i també s'oblida de l'estatus normatiu dels objectius d'un programa. A més, aquest procediment, exigent i molt tecnocràtic, corre el risc de produir resultats insignificants. En aquest sentit, el vessant més pragmàtic d'aquesta tendència provoca inquietud pel fet que l'obertura de la institució i el fet de considerar els usuaris dels «serveis» de la policia, podrien limitar-se a les necessitats i expectatives només de certs grups de la població. Així mateix, amb freqüència, aquesta visió tecnocràtica limita els objectius que es va proposar el directiu, fins i tot sota l'aparença del respecte al principi legal d'una policia al servei de les autoritats, tant polítiques com judicials (Poulet 2000).

De manera concreta, aquesta tendència a la transformació cap a una gestió empresarial s'observa, en primer lloc, en la conducció de la reforma, ja que les empreses de consultoria en administració d'empreses ocupen un lloc important en aquest pilotatge del procés de reforma; el perfil dels caps de la policia s'orienta cap als administradors de serveis (i afavoreix els que ja ho són).

La mateixa tendència s'observa, així mateix, en les pràctiques d'avaluació, on es constata de nou una concentració manifesta de les dinàmiques internes dels serveis de la policia, amb un desenvolupament creixent de l'administració dels recursos humans i un interès destacat per la «qualitat» dels serveis al «client».

Veurem, en examinar l'impacte d'aquesta tendència en matèria avaluativa, fins a quin punt es trastorna l'equilibri que aleshores hi havia entre les diverses modali-

tats de l'avaluació. Però tornem, primer de tot, a una reforma sense precedents de l'aparell policial belga i de com l'anàlisi de la seva implementació és ineludible si volem comprendre el contingut exposat o potencial evocat d'aquesta tendència a la transformació cap a una gestió empresarial.

3.1 Un procés de reforma laboriós de conseqüències no planificades

L'afirmació d'aquesta tendència acompanya la commoció del marc polític general després de les eleccions legislatives de 1999, que van testificar la formació d'una coalició anomenada arc iris (liberals, socialistes i ecologistes) amb predomini liberal.

Des de l'inici de la legislatura, el conjunt de la funció pública federal estarà al centre d'un ambiciós projecte de reforma —avui dia profundament qüestionat— anomenat Copèrnic. Es tradueix, per exemple, en la introducció de *top managers*, funcionaris amb salaris exuberants que treballen en el marc d'un manament de temps limitat, encarregats de millorar l'eficàcia i la rendibilitat de les administracions federals en les quals ells reemplaçaren els antics funcionaris (els ministeris van ser, a més, rebatejats com a «serveis públics federals»). Havien d'encarnar i materialitzar la renovació d'una Administració pública la imatge de la qual, davant l'opinió pública, es caracteritzava per la incompetència i el clientelisme (especialment per la politització dels nomenaments). Referent a això, s'anunciava fins i tot una renovació de la policia, que implicava de manera especial una selecció de nous caps convençuts de la necessitat de canviar i aptes per concretar els múltiples aspectes d'una transformació del panorama policial belga.

3.1.1 L'esdeveniment sempre precedeix la reflexió

El procés de reforma tindrà en compte, no obstant això i sobretot, la conjuntura política. El nou govern, en efecte, s'enfrontarà, des de la seva instal·lació, amb nombrosos obstacles vinculats als esdeveniments prioritaris de l'agenda política —com ara l'euro 2000 o el pas de la moneda nacional a l'euro— exigents en efectius policials i que oferien, d'altra banda, una poderosa palanca de negociació a les organitzacions sindicals per donar els tocs finals al nou estatus del personal policial. Els impossibles terminis fixats per la llei de la reforma dels serveis de la policia (2001 per a la Policia Federal i 2002 per a la Policia Local), malgrat tot, a penes es modifiquen. Aquesta voluntat política d'enviar un senyal fort —i sobretot ràpid— a la població, imposar a tots un ritme desenfrenat. Això comporta, per als actors del terreny, una gestió quotidiana de problemes que sorgeixen sense aturador i, per a les autoritats, molts retards en la creació d'òrgans importants o nomenaments de figures clau del nou panorama policial.¹¹

Tant en l'àmbit federal com en el local, el ritme de la reforma no va afavorir una reflexió serena ni la formulació d'objectius clars i específics per avaluar, ni tan sols

11. Smeets, Tange 2002a.

quan aquests afectaven el procés de canvi organitzacional sobre el qual, exclusivament, s'havia de centrar l'atenció. D'aquesta manera, en un context de reforma on la transició ràpidament coincideix amb confusió, les dificultats trobades en la conducció del procés es posen constantment en contra dels principis que reivindica,¹² que dóna peu al manteniment de la preponderància d'una lògica d'administració empresarial.

3.1.2 *Nomenar els futurs managers*¹³ *dels serveis de la policia*

En el marc del ritme imposat pel govern, la primera prioritat serà, almenys simbòlicament, nomenar els responsables de la futura policia integrada.

142

Aquests nomenaments, sovint tardans pel que fa als anuncis oficials del naixement dels nous serveis, no es realitzaran sense ocasionar molèsties, tant per la rapidesa del procés com pel procediment de selecció en si mateix (qualificat com valoració).

Particularment, en la designació dels caps de la nova Policia Federal, el procediment serà esmenat amb modificacions fins al darrer minut. Els criteris d'avaluació de les aptituds requerides es confiaran, per contracte, a empreses privades designades per les autoritats polítiques; algunes d'aquestes empreses ja estaven actives en les auditories de la policia, i en ocasions formant candidats. La possibilitat d'accedir a aquests cursos de formació va poder ser, d'altra banda, un factor determinant en la selecció dels candidats, classificats al final del procediment en «aptes», «poc aptes» i «no aptes» per a la direcció d'un servei de policia. Aquesta preparació podia ser més important en la mesura que els criteris de selecció es van implementar a través de la simulació de situacions reals en un ambient no policial, per exemple, la direcció d'una empresa de claus de pas.

La manca de transparència del procediment i els criteris de selecció utilitzats, incloent la politització evident de certs nomenaments, van suscitar desconfiança i moltes accions de nombrosos policies que es van considerar marginats. D'aquesta manera, el nomenament en 4 de desembre de 2000 de dos gendarmes en les funcions de comissari general de la Policia Federal i d'inspector general de la Policia Federal i Local, confirmen la inquietud d'alguns policies, que veien com la direcció de la nova estructura es concentrava en mans d'exgendarmes. Malgrat que la protesta —el 20 de desembre del mateix any— de cinc directors generals de la Policia Federal i dels seus directors generals adjunts relativitza una mica aquest predomini de la gendarmeria, no fa desaparèixer del tot la impressió d'assistir a la primícia de la implementació d'una policia federal, ja sigui dirigida per exgendarmes, o per altres policies «integrats» en estructures dominades per la gendarmeria (Smeets, Tange 2002).

12. Van Ostrive, en una sèrie de lliçons sobre aquesta reforma, enuncia almenys catorze principis de diferents tipus (temporalitat, implicació del personal en diversos nivells, concepció i execució, etc.) necessaris en un procés reeixit de reforma i del qual ell estima que se'n va trobar només un: el de la valorització financera del personal (2003).

13. Es conserva de l'original el terme en anglès *managers* que evoca els directius de la policia que simpatitzen amb la tendència a la transformació cap a la gestió empresarial [n. de la t.].

3.1.3 *El treball de reorganització s'encamina cap a la confusió*

El retard d'alguns nomenaments de caps de policia, tant federals com locals¹⁴ (quant a l'àmbit federal es refereix als serveis operacionals desconcentrats), tindrà també importants conseqüències sobre les condicions en les quals aquests nous caps dirigiran el procés de canvi, per exemple, pel que fa al reconeixement oficial per part dels ministres de l'Interior i de Justícia de les noves zones de la policia.

La implementació i la fusió de diversos serveis seran, a partir de llavors, objecte de propaganda desfasada pel que fa a la situació viscuda quotidianament pels policies i els seus dirigents, i fins i tot per les autoritats locals i judicials.

Per a moltes autoritats locals, en matèria de conseqüències pressupostàries per exemple, i malgrat recórrer ocasionalment a arguments que es pretenen científics, la situació continua essent confusa i objecte de constants negociacions. La qüestió de l'estatus de la nova policia serà, sens dubte, una de les causes més importants per percebre aquesta reforma de policies com a finançament onerosa.

3.1.4 *Una sistematització de la planificació que acaba abruptament*

D'acord amb una idea difosa, reivindicada de manera explícita quan arriba al poder el govern «arc iris»,¹⁵ planificar, executar, avaluar, són fases ineludibles de qualsevol acció. D'altra banda, mentre que el nou marc institucional previst per la llei sistematitza la planificació del conjunt de les dimensions del treball de la policia, la plataforma d'experimentació que representa el procés de reforma en si mateix posa de manifest, de manera directa, les dificultats, així com la nova orientació.

A grans trets, la llei de reforma dels serveis de policia va preveure la implementació d'una estreta articulació entre la política policial federal (tal com la va definir el Pla nacional de seguretat), les polítiques policials locals (Plans zonals de seguretat) i la política judicial de la legislatura (Pla federal de seguretat i de política penitenciària). No obstant això, en un primer temps, el procés de reforma acapararà totalment el contingut i els objectius d'aquests plans, molt generals en el moment que es toquen altres qüestions diferents a l'organització interna.

Avui aquest tema continua sent central i això es pot comprovar en observar el contingut de diversos programes, una centralització gairebé exclusiva de la planifi-

14. El nombre de marginats en aquest procés és molt important. Hi ha, en efecte, moltes propostes i pocs electes entre els 584 caps de cossos de policia comunals i els 427 caps de brigades territorials de gendarmeria per als nomenaments de 196 caps de zones, per parlar solament dels candidats millor situats abans de la reforma.

15. Molts termes circulen en el discurs polític, la major part del temps no estan definits o ho estan a mig fer i, en tot cas, són susceptibles de ser usats en diferents àmbits i amb diversos sentits. Estratègia, gestió empresarial, objectiu, client, o fins i tot, qualitat, es combinen amb altres termes que ja estan presents en els discursos però que són igualment versàtils: seguretat, prevenció, proactivitat, proximitat, etc.

cació en l'obtenció de resultats interns, la qual cosa sembla indicar que l'orientació a què han donat prioritats els nous responsables polítics i policials és, a partir de llavors, la d'una gestió de la «transició» (Ponsaers, Enhus, 2001).

Tanmateix, es va fer un vademècum d'ajuda a l'elaboració de plans nacionals i zonals, en què es proposa una perspectiva de desenvolupament i d'avaluació de projectes que afavoreix, en la mesura del possible, l'ús d'indicadors que no es limitin a l'organització policial, sinó que contextualitzin la seva acció. Concretament, les perspectives i els termes provinents de la gestió empresarial constitueixen el marc del contingut del primer Pla nacional de seguretat (2001), enfocats específicament cap a les modalitats d'organització del treball policial durant el procés d'implantació de la reforma: continuïtat de missions, integració d'unitats i de serveis en la nova estructura, desenvolupament del treball proactiu i de la mesura de la «capacitat» policial (sobre una base d'unitat de càlcul hora/home) amb la finalitat de repartir-la millor en el marc d'una planificació de prioritats. Davant d'innombrables problemes d'organització i d'integració dels antics serveis en els nous, les accions de la Policia Federal pel que fa a objectius prioritaris en el Pla federal de seguretat seran, sense sorpresa, poc desenvolupats de manera precisa.

Quant als plans zonals de seguretat, el procediment d'elaboració és particularment difícil. Implica diversos punts de vista i aprovacions tant en l'àmbit local com en el supralocal, la qual cosa comporta molts retards en el seu registre i una verificació federal que considera únicament el procediment i no el contingut. Finalment, aquests plans reproduïen línies poc ambicioses i bastant generals, sovint derivades, per comoditat, del discurs federal¹⁶ sense tenir en compte les particularitats locals.

En definitiva, la introducció d'un vocabulari i de fases d'organització provinents del discurs de la gestió empresarial, forçosament no va tenir l'efecte d'una millora en la qualitat i la coherència del procés de reforma. En aquesta etapa, en absència d'un qüestionament real sobre la pertinència de l'aplicació d'un model de gestió empresarial al servei públic —que representa la policia— i atesa la precipitació del procés de reforma, sembla que el principal efecte d'aquesta introducció va ser dissimular el caràcter poc racional d'aquest procés, beneficiant al mateix temps certs actors, tant policials com polítics o privats.

3.2 L'impacte d'aquesta lògica dominant sobre l'avaluació

Si tornem al present, específicament a l'evolució de les pràctiques en matèria d'avaluació, podem obtenir un primer balanç d'aquest procés de reforma que parteix en dues direccions ja suggerides i que aprofundirem. En primer lloc, cada vegada és més evident que les orientacions que actualment predominen en el tema de l'avaluació de la policia són la gestió dels recursos tant humans com materials i el seu impacte pressupostari i —ho veurem més endavant— l'autoava-

16. Smeets, Tange 2003.

luació, per part del personal, sobre la qualitat del servei ofert. En segon lloc, al costat dels actors tradicionals (Estat federal, autoritats locals o judicials, policies i sindicats) podem veure que, gràcies a la reforma, es multipliquen de manera decisiva les auditories i consultories privades. A poc a poc, aquests imposen els seus criteris d'avaluació, concebuts d'acord amb els patrons usats per les empreses (eficàcia, rendibilitat, servei als clients) i un vocabulari empresarial cada vegada més present.

3.2.1 Afirmació de nous actors de l'avaluació

Aquesta tendència empresarial, certament, no té el seu origen en la reforma esmentada. Ja estava en gestació a l'interior de la institució i de vegades trobava eco en l'àmbit polític. No obstant això, és innegable que el canvi de majoria política de 1999 i la reforma que l'acompanya opera a favor d'un qüestionament radical de l'equilibri que prevalia fins llavors entre les diverses perspectives sobre l'avaluació de la policia. Això es manifesta fins i tot a les universitats, a través d'un recurs creixent a certs grups d'investigació, al principi poc involucrats en el rumb que prenien les sol·licituds d'estudis sobre la policia, però que ja desenvolupaven, particularment en matèria d'Administració pública, noves idees exposades en algunes facultats i escoles superiors que comptaven entre els seus estudiants amb oficials de policia.

Sense limitar-se únicament als auditors de les empreses privades de consultoria, tant en els serveis de policia com en el món universitari, nombrosos actors es trobaven situats en un primer pla al moment del canvi de govern. Al principi, sobretot de la gendarmeria, sorgeix una generació de policies *managers* formats amb un discurs que comparteixen amb els consultors privats.¹⁷

Referent a això, la reforma sembla haver tingut un paper de revelador d'actors i els seus mètodes, però aquesta revelació va accelerar el seu *empowerment* i va significar així la imposició d'una nova manera d'administrar l'aparell policial, i això en detriment de qualsevol altra forma de considerar la seva avaluació. Podem fins i tot formular la hipòtesi que aquesta lògica de reforma serà permanent sota l'estendard del valor positiu del canvi. Els *managers*, duts per raons conjunturals a la majoria dels llocs clau, permetrien la consolidació de manera definitiva, i a partir de llavors estructural, d'una tendència que, al principi, es desenvolupa de forma silenciosa, a l'interior de la policia: la perspectiva de gestió empresarial com una manera privilegiada d'avaluació de la policia.

Pel que fa als actors externs a la policia, el to el va donar clarament el ministre de l'Interior, en sol·licitar, des de la seva presa de poder, una auditoria de la Policia

17. Un dels millors exemples d'aquesta dinàmica ens és donat amb l'obra d'un exoficial de gendarmeria, Dirk Delarue, extracte del seu treball final que va realitzar mentre va ser alumne de l'Escola de gestió empresarial Vlerick (que forma part de la Universitat de Gant). Publicat només en flamenc, aquest manual ha estat, però, traduït al francès i s'utilitza en la formació d'oficials en matèria d'administració de la policia (Delarue 2001).

Federal a *PriceWaterhouseCoopers*,¹⁸ una empresa privada de consultoria que desenvolupa les seves activitats en molts països. Aquesta, omnipresent en el marc de contractes d'auditories d'actuals reformes de l'Administració pública fins aquest moment, proporciona models de gestió de recursos i de riscos en les empreses (actuari i govern de l'empresa), consells, així com cursos de formació. Els resultats de la seva auditoria, anunciats des del naixement oficial de la Policia Federal, es van fer públics durant una conferència de premsa del ministre de l'Interior el 7 de febrer de 2002.¹⁹

En un marc de tensió entre el ministre de l'Interior i el comissari general de la Policia Federal, i mentre les crítiques al procés de reforma es multiplicaven arreu (autoritats locals, policies, àmbit judicial), aquests *managers* privats sota manament ministerial critiquen el treball d'altres *managers*, policies aquests últims, però tanmateix oficialment seleccionats pels seus coneixements i competències en matèria d'administració. L'auditoria assenyala, principalment, el «burocratisme» dels nombrosos procediments recents, establerts des de gener de 2001: «els procediments són complexos i difusos, hi ha massa persones implicades a causa del tractament manual [no informatitzat] i el mecanisme de control el comparteixen massa persones i serveis».

3.2.2 Focalització sobre l'aspecte intern

En el món policial en particular, la tendència a la focalització sobre allò intern, els resultats, l'eficàcia i la rendibilitat, van ser la consecució, com ja ho hem vist, d'un context de canvi precipitat i amb recursos limitats. Eventualment afinada per una cura en la qualitat dels processos i els productes a la vista dels policies i dels «clients», aquesta focalització va imposar-se ràpidament.

Aquesta focalització sobre allò intern per part dels avaluadors s'estén, d'altra banda, a l'orientació creixent al treball dels funcionaris policies que dirigeixen les avaluacions sobre el grau de compliment d'un cert nombre d'indicadors que evolucionen, principalment, la noció de qualitat o fins i tot de «qualitat integral». L'avaluació d'aquesta última es fa principalment gràcies al fet que el personal qualifica diversos factors i resultats de l'organització. Aquest procediment i el seu contingut —adaptat a la policia per un grup d'investigació en Administració pública— és proclamat pel model de la *European Foundation for Total Quality Management* (o model EFQM, Gelders *et al.* 2000). Aquesta, creada el 1988 pels presidents de catorze grans empreses europees amb el suport de la Comissió Europea, es proposa treballar pel desenvolupament de l'excel·lència i de la competitivitat de les

18. La auditoria té com a referència l'*Organisation Performance Model* i analitza principalment les iniciatives empresarials.

19. Implicant una «avaluació global del medi extern, els factors d'identitat (com la missió i l'estratègia), els factors operacionals i el rendiment», aquesta auditoria es va realitzar en sis mesos i va concloure amb una oferta de servei davant el Ministeri —acceptada— que s'articulava al voltant de criteris d'avaluació i de dades corresponents, definits per l'empresa i dels quals aquesta deplora no haver pogut disposar-ne per a l'auditoria.

empreses europees, basat en el model d'institucions similars a Estats Units i al Japó.²⁰ El tema de la qualitat total es desenvolupa actualment en nombrosos sectors públics belgues, que van des de l'àmbit de les comunitats fins al federal.

La policia no n'és l'excepció. A la gendarmeria vam trobar igualment, des de l'any 1990, referències a les set S de McKinsey (tres S «dures»: *strategy, structure, systems* —estratègia, estructura i sistemes—, i quatre S «flexibles»: *shared values, style, staffing, skills* —valors compartits, estil, personal, competències—). De la seva banda, alguns cossos de policia local van adoptar altres models fins i tot abans de la reforma, com el *Quality Management by Objectives*, combinat a instàncies d'Holanda amb l'EFQM o també el balanç *Scorecard* recomanat, a més, com a model d'administració al Pla de seguretat i de política penitenciària de maig de 2000 i en alguns documents de la Policia Federal des d'aquella època (Van Ouirve 2003).²¹

En conseqüència, és notable que al mateix temps que hi havia una preocupació per disposar de dades per a la gestió interna (tant per necessitats de les auditories externes, com per necessitats purament internes de gestió quotidiana), el personal de la policia esdevé, per si mateix, un actor clau de l'avaluació de la qualitat del seu servei.

Amb la intenció d'anar més enllà de l'estricta examen del pressupost i de les estructures d'organització de les funcions, el personal policial utilitza una perspectiva basada principalment en una autoavaluació sobre la qualitat de les condicions de treball i del servei ofert a «la seva clientela»; aquests criteris d'avaluació són utilitzats fins i tot per alguns òrgans de control externs als serveis de la policia en diferents graus.²² Com una espècie de «mirall» de l'atenció del món polític a les necessitats i les expectatives del ciutadà, es desenvolupa una lògica de sondeig del personal policial per a les qüestions de qualitat, eficàcia i rendibilitat del servei, passant també per indicadors de satisfacció i de percepció.

Completat pels instruments centrats en la qualitat, l'aparell de gestió seria, a partir de llavors, susceptible d'aprehendre, de manera precoç, qualsevol problema reportat en els distints informes de comissions parlamentàries com «una disfunció» de la policia. En resposta als qüestionaments de l'aparell de policia belga, serà possible, aleshores, anticipar qualsevol nova disfunció del sistema policial, corregir-lo a temps o, en darrer terme, demostrar que «no obstant això, tot s'havia fet d'acord amb les regles i les normes prescrites». En esbiaixar la responsabilitat individual i ocultar l'impacte del treball policial sobre el seu medi, existeix el risc que aquest tipus d'avaluació pragmàtica substitueixi progressivament qualsevol

20. Els seus objectius clau són: eficàcia, reducció de costos i satisfacció i es tradueixen principalment per un segell distintiu i en premis de qualitat.

21. Entre aquestes policies locals es troba també la referència a l'obtenció d'altres marques de qualitat, particularment certes normes de funcionament ISO (*International Organisation for Standardization* —Organització Internacional per a l'Estandarització—) que s'articulen, igual que el model EFQM, en una xarxa d'organitzacions que són referències i contribueixen en principi, a través de l'intercanvi de les «pràctiques correctes» —*best practices*— durant la realització de jornades i seminaris.

22. El Comitè Permanent de Control dels Serveis de Policia, òrgan dependent del Parlament, o la Inspecció General de la Policia Federal i de la Policia Local, que depenen del govern.

control o sanció tradicional del cap de les autoritats policials (ja sigui, o no, per mitjà de les instàncies de control previstes), així com qualsevol examen profund que anés més enllà del marc estrictament definit pel rendiment de la mateixa policia. D'aquesta manera, la policia, com a funció social, a través d'aquesta tecnificació i l'avaluació que li és inherent, tendirà a perdre el seu caràcter polític. El món polític es vacunarà, d'alguna manera, contra qualsevol crisi futura ocasionada pel funcionament de la policia; la responsabilitat i, per tant, la sanció individual s'esvaeixen donant avantatge a qüestions de gestió sempre millorable.²³

Aquesta tendència es confirma per la naturalesa dels debats que envolten actualment la reforma de les policies; sembla cada vegada més que el món polític no té per què retre comptes, en el seu paper d'autoritat, en l'àmbit de la policia, si no és com a proveïdor de fons. El tema de les pràctiques policials es queda enrere per mitjà de l'efecte de la propaganda i de batudes espectaculars difoses pels mitjans de comunicació, sense oblidar l'argument de la naturalesa «transitòria» del procés, que suspèn per avançat qualsevol crítica fonamental. Amb una aparença tècnica, l'avaluació de la «capacitat policial» —objecte principal de la planificació— en realitat es du a terme, d'una banda, des de la perspectiva de la gestió empresarial, apreciand «en quina mesura es nota» en els plans de seguretat i, d'altra banda, des de la perspectiva electoral, apreciand «en quina mesura es nota» en els mitjans de comunicació.

D'aquesta manera, en considerar l'acció de la policia en el seu medi, les ensopegades anteriors reprenen el primer pla i la qüestió del rendiment policial és reduïx de manera molt poc diferenciada i realista a objectius que li són, tanmateix, completament aliens. En la seva conferència de premsa al febrer de 2002, el ministre de l'Interior situa, per exemple, l'avaluació de la policia en una òptica de realització de rendiments: «la Policia Federal ha de ser capaç pròximament de definir més clarament el seu paper en l'objectiu general de disminuir la criminalitat i la inseguretat i de justificar l'eficàcia de la seva intervenció amb ajuda de dades quantitatives (és a dir, l'efecte de les accions realitzades)».

Però, a més de les declaracions polítiques, es constata ràpidament fins a quin punt són grans les dificultats a les quals un s'enfronta per apreciar concretament el rendiment d'un servei policial en tota la seva complexitat. Després de les crítiques que va rebre la Policia Federal de resultes de l'auditoria realitzada per *PriceWaterhouseCoopers* —particularment en matèria de formulació d'objectius—, el recent segon Pla nacional de seguretat conté indicadors de seguiment i d'avaluació de les prioritats que en la seva majoria comprenen la concreció de les accions previstes (efectivitat). L'eficàcia esmentada en realitat se segueix enfocant a la quantificació —en el millor dels casos més diferenciada que abans— de les activitats realitzades per la policia. En conclusió, segueix sent essencialment de l'ordre de la gestió interna dels recursos i de productes estandarditzats d'acord amb els objectius assignats.

23. Algunes d'aquestes reflexions sobre el control dels serveis de la policia es desenvolupen en Smeets, Tange 2002b.

4. REDISTRIBUCIÓ DEL LIDERATGE I DESEQUILIBRI DE LES TENDÈNCIES EN AVALUACIÓ

Les auditories d'empreses privades, com també les orientacions avaluatives adoptades per la nova policia en funcions no saturen, no obstant això, el camp de la seva avaluació. Les universitats van fer i fan un paper, tant directe com indirecte, en els finançaments atorgats pel govern federal. Fins fa poc temps, s'han finançat alguns estudis científics, paral·lelament a l'existència dels comitès integrats per «experts», que sintetitzaven —de vegades gràcies a l'ajuda d'estudis *ad hoc*— punts de vista d'actors directament interessats (edils locals, caps de policia, representants de ministeris, sindicats policials, etc.). Aquests estudis estaven directament vinculats als equips encarregats de concretar la reforma (per exemple sobre la qüestió de la planificació)²⁴ i la major part del temps se'ls van imposar objectius per a la decisió de qüestions tècniques, de l'especificitat de les tasques policials («què és el que no hauria de seguir fent la policia?»)²⁵ i de gestió de recursos humans o fins i tot del desenvolupament d'instruments de planificació i d'avaluació.²⁶ Són rars els estudis que van escapar d'aquesta dinàmica principalment utilitària i, en general, amb ajuda de finançaments menys connotats políticament.

Impulsada per l'àmbit polític, l'avaluació és tributària de les evolucions d'aquest. De manera que l'equilibri entre les diverses formes d'avaluació es dona directament en funció dels interessos polítics per la producció d'informacions sobre la policia.

La investigació científica sobre la policia finançada a les universitats a partir de finals de 1985 és dominada, sens dubte, pels requeriments del Ministeri de l'Interior.²⁷ L'orientació general està llavors sobredeterminada per una preocupació política molt clara d'obtenir ràpidament solucions concretes (i visibles si és possible). La qual cosa explica que després d'un període d'investigacions exploratòries del camp policial, el procediment avaluatiu serà el tema central.

Pel que fa a la importància de recursos atorgats pel Ministeri de l'Interior per a la investigació, incloent l'avaluativa, el pressupost anual fou d'un milió d'euros durant els primers anys, que va disminuir a 800.000 euros després del canvi de govern en 1999: una despesa minsa per a aquest Ministeri que, no obstant això, constantment invocarà les restriccions pressupostàries, cada vegada més importants, per justificar la disminució dels recursos destinats a la investigació.

Malgrat tot, des de l'inici del procés de la reforma de les policies (extremadament costós) i mentre que s'aporten pocs elements de reflexió fora dels eixos d'organització empresarial —freqüentment poc apropiats als serveis de policia—, les auditories d'empreses privades de consultoria sempre troben més clients entre les autoritats polítiques, que dubten cada vegada menys a gastar-s'hi sumes equivalents o fins i tot majors al pressupost anual global per als programes d'investigació

24. Ponsaers, Enhus 2001.

25. Dortu, *et al.* 2002.

26. Dieu, Simeons 2002.

27. Trobem, no obstant això, notables excepcions en certs treballs de tesis o d'investigació finançats pel Ministeri Federal d'Assumptes Científics, Tècnics i Culturals.

confiats a les universitats. A més, aquesta despesa es fa en detriment de les universitats a les quals encara s'encarreguen investigacions. L'evolució del que es considera un *mercat d'estudi sobre la policia* tindrà un impacte important sobre les condicions materials de realització d'aquests estudis; tant en els terminis de la seva realització (que tindran al seu torn un impacte sobre les altres modalitats i possibilitats metodològiques) com en l'elecció dels temes d'investigació i de la perspectiva a utilitzar.

Per als primers equips d'investigació, més orientats cap a les ciències humanes, el temps d'investigació d'un a dos anys, prorrogable de manera incerta, amb freqüència va justificar un recurs al creuament de diferents perspectives: un recurs gairebé sistemàtic a les entrevistes amb actors-clau, als qüestionaris, amb menys freqüència a les observacions participants, tot això per aprehendre de forma més detallada, dinàmica i intensiva algunes dimensions del treball de la policia. L'objectiu era obtenir, en les condicions d'investigació donades, un equilibri entre un aprofundiment de l'anàlisi buscada pels investigadors i una extensió del camp estudiat lligat sovint al marc polític dels dispositius estudiats. Amb el canvi de govern de 1999 i l'arrencada del procés de reforma en 2000 es constata, al contrari, un augment d'investigacions aplicades amb vocació operacional, amb durada de sis mesos. Aquestes investigacions es van realitzar en una relativa confidencialitat que contrasta amb la política anterior de la publicació dels resultats de les investigacions finançades. Es van confiar un nombre creixent d'estudis prospectius sobre l'acció policial o sobre instruments de gestió a equips pluridisciplinaris d'un nou tipus (reconversió d'equips ja involucrats o altres que buscaven inserir-se en el camp dels estudis sobre la policia i que operaven en les universitats). Aquestes investigacions, potser amb el propòsit de «fer escac» a les empreses privades, proposen amb freqüència una síntesi d'aspectes tècnics o de gestió de recursos humans, de vegades barrejats amb referències a les ciències humanes.

Específicament, pel que fa a la dimensió avaluativa d'aquesta tendència empresarial i per a reprendre l'anàlisi proposada per Poulet (2000), aquesta orientació que es torna dominant es bolca constantment cap al pragmatisme (i que, en resposta a la demanda i a les expectatives dels sol·licitants de la investigació, recorre tant a les dades qualitatives com a les quantitatives). Aquesta orientació, tot i així, pretén referir-se a un rigor científic lligat al model de l'experimentació (a través d'una metodologia que pugui neutralitzar el context, qualsevol compromís polític o referència de valors i qualsevol interpretació). Basant-se en una racionalitat instrumental, aquesta orientació, en tot cas, sovint és considerada com una qüestió tècnica.

5. CONCLUSIONS

La reforma de les policies i el canvi de govern van tenir llavors, com a conseqüència, el desenvolupament d'un interès preponderant pel funcionament intern de la policia. És cert que a la fi de 1998 es disposa de molt poc pel que fa a l'elaboració d'instruments i de dispositius metodològics que implementessin indica-

dors adaptats a la varietat de tasques policials. D'altra banda, l'interès per l'organització interna es va imposar en detriment d'estudis sobre l'*impacte*, tant del treball policial com del procés de reforma, sobre el medi i la institució en si mateixa. Els discursos governamentals, que defensen cada vegada més una radical perspectiva empresarial en nom del valor positiu del *canvi*, es basen de vegades en l'argument que una avaluació de l'*impacte* de la reforma és no solament molt difícil, sinó, a més, prematura.

Ja ho hem dit: la qüestió de l'equilibri, tant entre les perspectives avaluatives com entre els actors privilegiats d'aquestes, és cabdal per analitzar l'*impacte* potencial d'un dispositiu d'avaluació i gestió sobre l'aparell policial en si mateix. Actualment, predomina el model d'avaluació orientat cap als objectius, atès el vincle que sosté amb la lògica del projecte i els seus avatars tecnocràtics, els quals es refereixen a les idees de planificació, de domini, d'administració empresarial, de control de qualitat o, fins i tot, de coordinació.²⁸ Referint-se en ocasions al prestigi de l'experimentació, que amb freqüència pren aires de pragmatisme quan s'observa de prop (l'avaluador realitza la seva labor «sobre comanda» i gairebé «a mida», fins i tot des del punt de vista dels resultats esperats), aquesta modalitat d'avaluació tendeix a tornar-se monopolística, privant de mitjans els altres punts de vista per tenir-hi el seu paper.²⁹

L'experiència ens ensenya que tant els actors polítics (federals i locals) com els policies o els científics, als quals s'han unit actors privats, van negociar en el terreny de l'avaluació el seu lloc, els seus objectius i les modalitats de la seva contribució a aquesta avaluació. No obstant això, si hem d'evitar un obstacle és el de la comercialització excessiva de la investigació avaluativa. Encara que en l'àmbit polític és possible, amb una visió de curt termini, conformar-se amb els efectes de la propaganda, el món de la policia, tard o d'hora, s'ha de confrontar a les contradiccions suscitées per aquest tipus d'avaluacions, sense comptar els efectes perversos de la pressió que s'hi exerceix, a través d'un procés d'(auto) avaluació constant. L'avaluació actualment en voga està massa centrada en les dinàmiques internes dels cossos de policia, la qual cosa redueix la diversitat de les seves pràctiques. Així mateix, corre el risc de ser contraproductiu i percebuda pels mateixos policies com una burocratització aferrissada del treball quotidià, o simplement evitada pels policies a títol d'habilitat professional que cal adquirir, en tots els nivells, en una lògica de carrera.

BIBLIOGRAFIA

BOURDOUX, G. «Réaction». A: MARY, Ph. *Le système pénal en Belgique. Bilan critique des connaissances*. Col·lecció de l'Escola de Ciències Criminològiques, Brussel·les: Bryulant, 2002, p. 89-95.

28. Poulet 2000. Pàg. 258.

29. Poulet 2000. Pàg. 266-269.

- COMITÉ PERMANENT DE CONTROL DE SERVEIS DE POLICIA. *Statistiques Criminelles Policières* [enquesta de control relatiu a les estadístiques criminals interpolicials integrades del SGAP i de la nova BNG en el marc de la reforma de les policies], 2003.
- DELARUE, D. *Algemeen politiemangement. Managementtechnieken en —concepten voor de politi.* Brussel·les: Politeia, 2001.
- DIEU, A.M.; SIMOENS, E.; PICHULT, F. *Projet Police 2001-2002. Analyse et accompagnement des zones de police intégrée sur les processus d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines* [Informe d'investigació del Ministeri de l'Interior (Policia General del Regne)]. LENTIC, Universitat de Lieja, 2002.
- DORTU, D.; HOUARDY, L.; SERON, V.; DE LEMAITRE, A. *Analyse des tâches policières: distinction entre activités spécifiques au services de police et activités générales par d'autres services* [investigació del Ministeri de l'Interior (Policia General del Regne)]. Servei de Criminologia; Universitat de Lieja, 2002.
- GELDERS, L.; VITS, J.; BOUCKAERT, G.; PIERLÉ, W. *Qualité intégrale au sein des corps de police.* Kluwer, 2000.
- HACOURT, G.; LACROIX, J.; TANGE, C.; DE POULET, I. *Évaluation des contrats de sécurité bruxellois. Rapport final* [investigació sol·licitada pel Ministeri de l'Interior]. Brussel·les: Synergie, 1999.
- HENDRICKX, TH.; SMEETS, S.; STREBELLE, C.; TANGE, C. «Bilan de connaissances sur la police de proximité en Belgique». *Cahiers de la Sécurité Intérieure*, núm. 39, 2000, p. 7-27.
- PONSAERS, P.; ENHUS, E. *Vade-mecum Plans de Sécurité pour la rédaction du plan national de sécurité et des plans zonaux de sécurité que prévoit la loi organisant un service de police intégrée, structuré à deux niveaux.* Ministeri de l'Interior (grup pilot de reformes de policies: grup de treball «Plans de seguretat»); Universitat de Gant (Unitat d'Investigació en Dret Penal i Criminologia: grup d'investigació en criminologia i sociologia del dret), 2001.
- POULET, I. «Modèles et approches de l'évaluation». A: *Les ateliers de la prévention* [Actes del Congrés Nacional de Charleroi (23-24 de març de 2000)]. Ciutat de Charleroi-Stad Antwerpen, CIFO, 2000, p. 247-274.
- SMEETS, S.; TANGE, C. «La réforme des polices en 2001. Une transition dans la confusion». A: *L'Année sociale 2001. Revue de l'Institut de Sociologie de l'ULB*, 2002a, p. 267-276.
- SMEETS, S.; TANGE, C. «Pour un équilibre démocratique des contrôles. Les contrôle sur la police». A: DUHAUT, G.; PONSERS, P.; PYL, G.; VAN DE SOMPEL, R. *Pour suite d'enquête. Essais sur la police et son rôle dans la société.* Brussel·les: Politeia, 2002b, p. 103-131.
- SMEETS, S.; TANGE, C. «La réforme des polices en 2002. Une réforme en clair-obscur». A: *L'Année Scolaire 2002. Revue de l'Institut de Sociologie de l'ULB*, 2003.
- TANGE, C. «La Police». A: MARY, PH. *Le système pénal en Belgique. Bilan critique des connaissances.* Col·lecció de l'Escola de Ciències Criminològiques. Brussel·les: Bryulant, 2003, p. 31-78.

- TEAM CONSULT. *Les services de police en Belgique* [informe al Ministeri de l'Interior]. PGR, Brussel·les: INBEL, 1988.
- VAN OTRIVE, L. «Réaction». A: MARY, PH. *Le système pénal en Belgique. Bilan critique des connaissances*. Col·lecció de l'Escola de Ciències Criminològiques. Brussel·les: Bryulant, 2002, p. 379-87.
- VAN OTRIVE, L. «Chapitre VII. Un managérialisme trop peu original» i «Chapitre VIII. Une réforme non-respectueuse des principes élémentaires». A: *La réforme des services de police* [manuscrit de les classes impartides el 2001 en el marc de la càtedra Francqui a títol belga a l'Escola de Criminologia de la ULB]. Brussel·les: Bryulant, 2003 (en impremta).