

INTEGRATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE NON PERMANENTE AU GABON : ENTRE PRECARITE STATUTAIRE ET ACTION STRATEGIQUE

Inna Gabrielle MAYILA épouse GAWANDJI. OLOUNDIGOLO
Institut de Recherche en Sciences Humaines (IRSH)-CENAREST
innagawandji2@gmail.com

Résumé

L'intégration des travailleurs non permanents (MONP) dans la fonction publique gabonaise met en lumière une transformation ambivalente du rapport salarial et des logiques d'institutionnalisation. Cette recherche sociologique vise à comprendre les conditions d'emploi, les qualifications et les modalités d'intégration de ces agents, à travers une enquête de terrain menée auprès de travailleurs issus de 11 ministères.

L'étude repose sur une méthodologie qualitative avec entretiens semi-directifs. Elle permet de mettre en évidence la place qu'occupe la MONP dans les services publics, ainsi que les mécanismes par lesquels ces travailleurs accèdent à leurs postes, souvent sans cadre juridique clair.

Les résultats révèlent que ces agents occupent des fonctions essentielles dans des conditions marquées par la précarité. Recrutés sous contrats à durée déterminée, voire sans contrat formel, ils subissent une instabilité chronique. Leurs compétences, comparables à celles des titulaires, ne leur garantissent ni reconnaissance salariale, ni accès équitable à la formation ou à la promotion. L'intégration, lorsqu'elle survient, se fait de manière informelle, sans harmonisation des statuts. Cette situation aboutit à une institutionnalisation de la précarité, maintenant les écarts de rémunération et les inégalités d'accès aux droits sociaux. Si la fonction publique reste un vecteur d'attachement et de reconnaissance, les travailleurs de la MONP expriment un fort sentiment d'injustice. L'étude appelle ainsi à une réforme des procédures d'intégration et à une revalorisation du travail fourni, afin de construire un salariat public plus juste.

Mots clés : *Intégration, Fonction publique, salariat, Monp, statut.*

Abstract

The integration of non-permanent workers (MONP) into the Gabonese civil service highlights an ambivalent transformation of the wage relationship and

the logic of institutionalization. This sociological research aims to understand the employment conditions, qualifications and integration methods of these agents, through a field survey conducted among workers from 11 ministries.

The study is based on a qualitative methodology with semi-structured interviews. It highlights the place of the MONP in public services, as well as the mechanisms by which these workers access their positions, often without a clear legal framework. The results reveal that these agents are performing essential functions in precarious conditions. Recruited on fixed-term contracts, or even without a formal contract, they suffer from chronic instability. Their skills, comparable to those of the incumbents, do not guarantee them any salary recognition or equitable access to training or promotion. Integration, when it occurs, is done informally, without harmonization of the statutes.

This situation leads to an institutionalization of precariousness, maintaining pay gaps and inequalities in access to social rights. While the civil service remains a vector of attachment and recognition, MONP workers express a strong sense of injustice. The study calls for a reform of integration procedures and an increase in the value of the work provided, in order to build a fairer public wage system.

Keywords: *Integration - Civil service - salaried employment - Monp – status*

Introduction

La fonction publique gabonaise, à l'image de nombreuses administrations africaines, fait face à un paradoxe structurel persistant. D'un côté, elle s'appuie massivement sur une main-d'œuvre non permanente (MONP) pour assurer le bon fonctionnement quotidien des services publics. Ces agents précaires, souvent absents des statistiques officielles participent pourtant de manière déterminante à la continuité de l'action de l'État. Leur intégration « informelle » et progressive reflète une dynamique ambivalente de reconnaissance institutionnelle, en même temps qu'elle interroge en profondeur les transformations du rapport salarial dans le contexte gabonais.

Mais ce phénomène doit être appréhendé dans un cadre analytique plus large, articulant les registres du politique et du sociologique. Comme le rappelle Dominique Schnapper, le

concept d'intégration renvoie à la fois à l'incorporation des individus dans la société et à l'intégration de l'ensemble social lui-même, autrement dit, à la manière dont la société se constitue à travers ses membres (Schnapper, 2007 : 16). Dans le contexte africain, et plus particulièrement gabonais, les politiques publiques oscillent entre impératifs de réforme administrative, pressions budgétaires structurelles et attentes sociales croissantes en matière d'emploi et de reconnaissance.

En effet, la main-d'œuvre non permanente (MONP) ne bénéficie d'aucun statut particulier au sein du Code du travail gabonais. Néanmoins, les dispositions générales de ce Code restent applicables à l'ensemble des travailleurs, y compris ceux relevant de la MONP. La gestion de la MONP incarne ainsi une tension permanente entre les logiques de flexibilité, d'austérité et d'inclusion. Elle soulève donc des enjeux fondamentaux : d'une part, en matière d'équité dans l'accès au statut public et, d'autre part, en termes d'efficacité des ressources humaines dans les institutions de l'État.

Dans cette perspective, une interrogation centrale émerge : dans quelle mesure l'intégration informelle de la main-d'œuvre non permanente dans la fonction publique gabonaise révèle-t-elle une transformation du rapport salarial et une recomposition des normes institutionnelles du travail ?

Le cas gabonais constitue un observatoire empirique pertinent pour analyser la manière dont l'État ajuste ses modes de gestion du personnel à une réalité marquée par l'informalité des parcours, la précarisation des statuts et la segmentation croissante du corps administratif. Cette recherche s'inscrit dans une approche sociologique centrée sur les processus de transformation du salariat et de banalisation de la précarité dans le secteur public. Elle interroge les conditions d'emploi, les trajectoires professionnelles, les formes de mobilisation sociale et les attentes des agents non titulaires, à partir d'une enquête

qualitative de terrain menée auprès de onze travailleurs de la MONP issus des divers ministères.

L'analyse mobilise les travaux fondateurs de Robert Castel sur les processus de désaffiliation et la déstabilisation du statut salarial (Castel, 1995 : 13), ceux de Serge Paugam sur la disqualification sociale liée au travail précaire (Paugam, 2000 : 55), ainsi que la réflexion de François Dubet sur les sentiments d'injustice dans l'expérience du travail (Dubet, 2002 : 40). En complément, elle s'appuie sur la sociologie des organisations développée par Michel Crozier et Erhard Friedberg, notamment autour de la notion de zones d'incertitude, permettant de comprendre comment les acteurs, loin de se soumettre passivement à l'institution, déploient des stratégies d'adaptation, de négociation et parfois de contournement (Crozier & Friedberg, 1977 : 70) pour parvenir au statut de fonctionnaire.

Dans un contexte gabonais marqué par une instabilité croissante de l'emploi et une saturation des circuits formels de recrutement, la MONP se positionne comme un acteur collectif aux marges du système, mais profondément intégré dans ses pratiques. Loin d'être de simples exécutants, ses membres activent des réseaux sociaux, mobilisent leur capital relationnel et déploient une capacité d'action organisationnelle qui témoigne de leur inscription stratégique dans les interstices de l'institution. Cette intelligence pragmatique du système, qui s'actualise dans des pratiques de fidélisation, entre en résonance avec la notion de cohésivité proposée par Balandji (2022 : 89) qui désigne une forme d'attachement stratégique à l'organisation, même en l'absence de garanties statutaires.

Ainsi, cette étude propose une lecture renouvelée de l'intégration institutionnelle, conçue non comme un processus linéaire d'inclusion, mais comme une pratique sociale faite de négociations permanentes, menée par des acteurs confrontés à des contextes marqués par une forte incertitude.

Cadre d'analyse

La compréhension fine de ces trajectoires requiert d'abord un éclairage théorique, afin de saisir les logiques institutionnelles, sociales et stratégiques qui façonnent la condition des agents non permanents. C'est dans cette perspective que l'analyse de leur intégration dans la fonction publique gabonaise mobilise une triple approche, permettant d'appréhender la précarité statutaire comme une réalité à la fois institutionnelle, vécue et stratégique. Cette lecture entre en résonance avec les réflexions issues des récentes assises sur l'emploi qui appellent à encadrer juridiquement les formes d'emploi précaire, à revisiter les dispositifs de stage et à créer de nouveaux contrats mieux adaptés à la réalité du marché du travail.

Il s'agit de comprendre d'une part comment l'absence de statut, l'instabilité contractuelle et la dépendance à un emploi non formalisé reflètent un affaiblissement du lien entre l'individu, l'administration publique et les protections associées à l'emploi. Ce lien rompu place les agents dans une zone grise : ni pleinement exclus du système, ni véritablement intégrés.

La précarité, par ailleurs, est analysée ici comme une expérience quotidienne de dévalorisation, marquée par le manque de reconnaissance, l'inégalité de traitement et un sentiment d'injustice. Les discours recueillis traduisent une forme de résignation où le maintien de certains avantages matériels compense partiellement l'absence de garanties statutaires.

Enfin, ces travailleurs ne sont pas passifs : ils développent des formes d'adaptation et de négociation, en mobilisant les marges de manœuvre laissées par les dysfonctionnements du système.

Afin d'évaluer l'étendue de ces stratégies individuelles et leur application dans un environnement institutionnel contraignant, il est important d'étudier leurs fondements théoriques. Le premier registre, emprunté à Robert Castel, invite à considérer

la précarité comme une forme de désaffiliation salariale. Selon cet auteur, l'effritement des protections collectives issues de la société salariale engendre une rupture progressive du lien entre l'individu, le marché du travail et l'État social (Castel, 1995 : 13). Ce processus de désaffiliation se manifeste par l'instabilité de l'emploi, la faiblesse des droits associés au travail et l'absence de reconnaissance statutaire. Dans le cas de la MONP, cette logique se traduit par l'impossibilité d'accéder à la titularisation malgré une ancienneté parfois longue, par une insertion informelle dans les rouages administratifs et par une dépendance économique structurelle vis-à-vis d'un emploi sans statut. Ces agents ne sont ni totalement exclus du système, ni pleinement intégrés : ils occupent une position liminaire, dans un entre-deux juridique et symbolique qui illustre les zones grises de la modernité salariale.

À cette désaffiliation s'ajoute une autre dimension essentielle : la disqualification sociale. Serge Paugam montre que la précarité n'est pas uniquement une réalité économique, mais constitue également une expérience vécue de perte de reconnaissance et d'utilité sociale (Paugam, 2000 : 55). Le travailleur précaire peut se percevoir comme secondaire, voire indésirable, dans l'ordre professionnel, malgré son implication réelle. François Dubet complète cette approche en soulignant que le sentiment d'injustice naît de la tension entre plusieurs principes d'évaluation mobilisés par les acteurs : l'égalité des droits, le mérite individuel et l'utilité pour le collectif (Dubet, 2002 : 40). Cette dissonance produit un malaise professionnel, souvent silencieux, nourri par l'invisibilisation des efforts fournis et l'inégalité de traitement face aux agents titulaires. Les résultats de terrain confirment ce décalage : si la majorité des enquêtés expriment une certaine satisfaction à l'égard de leur emploi, leur discours laisse transparaître une forme de résignation ou d'ajustement subjectif, notamment lorsque les avantages matériels (salaire, primes, couverture sociale) sont évoqués

comme des compensations suffisantes. Cette posture ne traduit pas une adhésion sans réserve, mais bien une stratégie de tolérance construite dans un contexte de faible pouvoir d'agir. Cependant, cette situation ne signifie pas que les agents de la MONP seraient dépourvus de ressources ou de stratégies. Bien au contraire, Michel Crozier et Erhard Friedberg ont montré que les organisations sont structurées autour de zones d'incertitude, dans lesquelles les règles sont floues, négociables ou contournables, et où les acteurs peuvent développer des marges de manœuvre (Crozier & Friedberg, 1977 : 70). Les membres de la MONP s'inscrivent pleinement dans cette logique. Ils mobilisent des réseaux informels, s'appuient sur des relations interpersonnelles durables avec les titulaires ou les responsables hiérarchiques, et adoptent des comportements de fidélisation implicite qui leur permettent d'exister dans un environnement institutionnel peu formalisé. L'enquête montre que plusieurs enquêtés évoquent leur ancienneté, leur réputation, ou la connaissance de leur valeur au sein du service comme des leviers de protection symbolique.

Pour comprendre cette forme d'investissement dans l'organisation malgré la précarité statutaire, il convient de mobiliser la notion de "cohésivité", développée par Steve Balandji (2022 : 89). Celle-ci désigne un attachement stratégique à une organisation en l'absence de reconnaissance formelle, fondé sur une logique pragmatique d'intégration par les actes, la loyauté ou la continuité. Cet attachement, bien que fragile, permet de stabiliser les trajectoires de la MONP et de donner sens à une position institutionnelle incertaine. Il contribue également à la reproduction du fonctionnement administratif, dans la mesure où ces agents participent à la continuité du service public tout en contournant, parfois, les règles établies.

Les résultats du terrain révèlent enfin que la majorité des agents interrogés occupent des fonctions discrètes mais essentielles :

techniciens de surface, femmes de ménage, agents d'accueil ou secrétaires. Leur rôle, bien que subalterne, est reconnu localement comme utile, ce qui participe à leur cohésivité. Leur appréciation positive de leur environnement de travail ne doit donc pas être lue comme un aveuglement ou un consentement à l'exploitation, mais comme une forme d'intelligence sociale du système, une adaptation lucide aux contraintes d'un appareil d'État marqué par la segmentation statutaire, l'incertitude professionnelle et l'ineffectivité des politiques d'intégration.

Méthodologie

Afin de confronter ces hypothèses théoriques aux réalités empiriques du terrain, cette étude adopte une démarche qualitative fondée sur une approche compréhensive des trajectoires professionnelles et des expériences subjectives des agents de la main-d'œuvre non permanente (MONP) dans la fonction publique gabonaise. L'approche qualitative a été choisie car elle permet de capturer la complexité et la richesse des expériences vécues par les travailleurs, offrant ainsi une compréhension approfondie des dynamiques sociales et institutionnelles en jeu. L'objectif principal est d'analyser les conditions d'emploi, les modalités d'intégration, ainsi que les stratégies développées par ces travailleurs pour s'inscrire durablement dans l'espace administratif, malgré leur absence de statut formel.

L'enquête repose sur une stratégie d'échantillonnage raisonné, visant à rendre compte de la diversité des situations vécues au sein de plusieurs ministères clés de l'administration centrale gabonaise. Cette méthode d'échantillonnage a été privilégiée pour sa capacité à sélectionner des participants représentatifs des différentes réalités et contextes au sein de la MONP, permettant ainsi une analyse nuancée et détaillée. Onze entretiens semi-

directifs ont été réalisés auprès d'agents de la MONP affectés aux ministères de l'Éducation nationale, de la Santé, des Affaires sociales, du Budget, de la Planification et du Pétrole. Le nombre d'entretiens a été déterminé en fonction de la saturation théorique, c'est-à-dire le point à partir duquel aucune nouvelle information significative n'émerge des entretiens.

Le choix de ces ministères repose sur leur exposition structurelle à une demande élevée de main-d'œuvre d'exécution (entretien, logistique, secrétariat, accueil), souvent assurée par des personnels non titulaires. Cette sélection permet de couvrir un large éventail de contextes de travail et de conditions d'emploi, offrant ainsi une vision globale des enjeux liés à la MONP. L'échantillon est composé d'agents occupant des fonctions variées, avec une ancienneté allant de quelques années à plus de vingt ans, permettant de croiser plusieurs variables (âge, genre, poste, niveau d'études, durée d'emploi). Cette diversité permet de capturer les différentes trajectoires professionnelles et expériences subjectives des travailleurs, enrichissant ainsi l'analyse.

Les données ont été collectées à partir d'un guide d'entretien semi-directif articulé autour de cinq grands axes : parcours d'accès au poste, perception du statut de non-titulaire, conditions de travail, stratégies d'intégration, attentes et représentations de la fonction publique. L'utilisation d'un guide d'entretien semi-directif permet de structurer les entretiens tout en laissant une certaine flexibilité pour explorer des thèmes émergents et approfondir des points spécifiques. Cette méthode favorise une interaction riche et détaillée avec les participants, permettant de capturer leurs expériences et perceptions de manière exhaustive.

Les entretiens, d'une durée moyenne de 45 minutes, ont été menés en présentiel, dans un cadre garantissant la confidentialité

des propos. La durée des entretiens a été choisie pour permettre une exploration approfondie des thèmes tout en respectant le temps et la disponibilité des participants. La confidentialité des propos a été assurée pour créer un environnement de confiance, favorisant ainsi l'expression libre et ouverte des participants. Ils ont fait l'objet d'une retranscription intégrale, puis d'une codification thématique manuelle, permettant une analyse transversale. La retranscription intégrale permet de capturer l'ensemble des données qualitatives, tandis que la codification thématique manuelle facilite l'identification et l'analyse des thèmes récurrents et significatifs.

Les postes occupés par ces travailleurs sont principalement des emplois de technicien de surface, de femme de ménage et de secrétaire/accueil, ce qui illustre leur rôle crucial dans le fonctionnement quotidien de l'administration. Ces postes sont souvent peu visibles, mais ils demeurent essentiels au bon fonctionnement des ministères et des services publics. Ils témoignent de l'importance structurelle de la MONP dans l'administration gabonaise.

Résultats

L'analyse du matériau issu des entretiens semi-directifs met en évidence trois dynamiques saillantes qui structurent l'expérience des agents de la MONP dans la fonction publique gabonaise :

1. Une insertion fonctionnelle sans statut : "On fait le travail comme les autres"

L'ensemble des enquêtés occupent des postes essentiels au fonctionnement quotidien des services administratifs ou hospitaliers : entretien, secrétariat, accueil, appui technique.

Pourtant, cette participation active n'est accompagnée d'aucune reconnaissance formelle du point de vue statutaire.

Opinion 1 : « Je travaille ici depuis des années, je suis déjà vieille, ce n'est pas maintenant que je vais venir me plaindre. En tout cas ça va, on n'a aucun souci aujourd'hui. »

Opinion 2 : « On s'en sort avec les petits moyens. Je n'ai aucun souci depuis que je travaille. Le peu que j'ai me va. »

Ces propos illustrent une forme de normalisation de la précarité, où l'ancienneté dans le poste et l'acceptation implicite des règles informelles valent pour intégration. L'absence de contrat formel ou de titularisation ne fait pas obstacle à une insertion fonctionnelle : ces agents "tiennent la maison", mais restent en dehors du corps administratif reconnu. Cette situation renforce ce que Castel (1995 : 13) identifie comme une "désaffiliation partielle" au salariat, où le travail existe sans le statut.

2. Une précarité intériorisée et adaptée : "Avec ce que j'ai, ça me va"

L'un des résultats marquants de l'enquête est la manière dont les agents de la MONP justifient, voire légitiment, leur condition. Le statut précaire est rarement contesté explicitement. Il est soit relativisé, soit intégré dans un compromis subjectif tenant compte de l'âge, de la charge de travail ou des conditions comparées avec le secteur privé.

Opinion 3 : « Avec mon niveau et ce que je gagne ici, ça me va très bien. J'ai déjà fini ma maison et je ne loue plus. Le petit salaire-là me convient. »

Opinion 4 : « Je suis déjà vieille donc je me porte bien avec ce travail. On me connaît déjà partout ici. On sait que je suis vieille donc je ne dois plus trop forcer. »

Cette acceptation, parfois résignée, peut être interprétée comme une stratégie d'ajustement psychologique à un système contraint. Elle rejoint le concept de "disqualification sociale" chez Paugam (2000 : 55), où l'individu conserve un rôle social mais à distance de la reconnaissance institutionnelle. L'ancienneté ou l'âge permet aussi de négocier un allègement symbolique de la charge (Dubet, 2002 : 40).

3. Des situations différenciées, des trajectoires contrastées

L'enquête révèle également une hétérogénéité importante dans les situations et les représentations. Certains agents perçoivent des avantages matériels proches de ceux des fonctionnaires titulaires (primes, couverture sociale, congés), tandis que d'autres déplorent l'absence d'avancement, la faiblesse du salaire ou la fatigue physique liée aux tâches répétitives.

Opinion 5 : « Y'a les primes, l'assurance maladie, les congés comme pour les vrais fonctionnaires. On a tout ça. »

Opinion 6 : « C'est peut-être de faire la même chose tout le temps. C'est un travail qui prend sérieusement le corps. C'est pénible. »

La perception des inconvénients varie selon la position occupée, l'ancienneté, le niveau d'instruction ou les expériences antérieures dans le privé. Cette diversité met en lumière les zones d'incertitude dans lesquelles les agents négocient leur place, comme l'a montré Crozier & Friedberg (1977 : 70). Certains développent des stratégies de fidélisation ("on me connaît", "j'ai tout"), d'autres adoptent un retrait critique sans réelle contestation.

Cette variation intra-groupe souligne que la MONP ne constitue pas un bloc homogène, mais plutôt une catégorie transitoire aux frontières floues du statut public, traversée par des logiques d'adaptation individuelle.

L'analyse qualitative met en évidence une forme d'intégration institutionnelle informelle, où les agents de la MONP participent pleinement à la vie de l'administration, tout en demeurant structurellement exclus du salariat public reconnu. Leur précarité est rarement vécue sur le mode de la révolte, mais davantage sur celui de l'ajustement, du compromis et de la résilience. Ces résultats confirment que les acteurs sociaux, même dominés, élaborent des stratégies dans les interstices du système (Balandji, 2022 : 89). Par ces actions, ils contribuent de manière pragmatique à la recomposition des normes implicites de la fonction publique. Ce qui révèle un entre deux entre précarité statutaire et action stratégique.

Discussion

L'analyse des résultats de cette étude qualitative sur la main-d'œuvre non permanente (MONP) dans la fonction publique gabonaise révèle plusieurs dynamiques clés qui méritent d'être discutées. Ces résultats offrent un éclairage sur les conditions d'emploi, les stratégies d'intégration et les perceptions des travailleurs de la MONP, tout en soulevant des questions plus larges sur les transformations du rapport salarial et les enjeux de reconnaissance dans le secteur public.

Tout d'abord, la prédominance des femmes (63,6%) parmi les travailleurs de la MONP interrogés souligne une dimension genrée de la précarité dans la fonction publique gabonaise. Cette surreprésentation féminine dans des postes souvent peu qualifiés et mal rémunérés reflète des inégalités structurelles plus larges sur le marché du travail. Les femmes sont fréquemment

cantonnées à des rôles d'exécution, tels que techniciennes de surface ou femmes de ménage, qui sont essentiels au fonctionnement quotidien des ministères mais qui offrent peu de perspectives de mobilité professionnelle. Cette segmentation genrée du travail mérite une attention particulière dans les politiques publiques visant à promouvoir l'égalité des chances et l'équité salariale.

Ensuite, l'âge avancé de nombreux travailleurs de la MONP (54,5% ont plus de 46 ans) pose la question de la durabilité des carrières dans un contexte de précarité. Ces travailleurs, souvent proches de l'âge de la retraite, ont accumulé une expérience significative mais restent privés des avantages et de la sécurité associés au statut de fonctionnaire. Leur situation illustre les limites des politiques de gestion des ressources humaines dans la fonction publique, qui peinent à offrir des voies de titularisation ou de reconnaissance des compétences acquises. Cette précarité prolongée peut avoir des conséquences néfastes sur la motivation, la santé et le bien-être des travailleurs, ainsi que sur la qualité des services publics.

Le niveau d'éducation relativement bas des travailleurs de la MONP (72,7% ont un niveau d'éducation équivalent au BEPC) souligne également les défis en matière de formation et de développement des compétences. L'absence de qualifications supérieures peut limiter les opportunités de progression professionnelle et renforcer la dépendance à l'égard de postes peu qualifiés. Cependant, il est important de noter que ces travailleurs ont développé des compétences pratiques et une expertise précieuse à travers leur expérience professionnelle. La reconnaissance et la valorisation de ces compétences informelles pourraient constituer une piste pour améliorer leur intégration et leur mobilité au sein de la fonction publique.

Les résultats montrent également que la plupart des travailleurs de la MONP perçoivent positivement leur place dans leur

service, malgré les inconvénients tels que des salaires insuffisants et des conditions de travail parfois difficiles. Cette perception positive peut s'expliquer par plusieurs facteurs, notamment la stabilité relative de l'emploi dans le secteur public, les avantages sociaux tels que les primes et les allocations, et les relations de travail souvent caractérisées par une certaine solidarité et un soutien mutuel. Cependant, cette satisfaction relative ne doit pas masquer les défis et les frustrations liés à l'absence de statut formel et à la précarité des conditions d'emploi.

Enfin, les stratégies d'intégration et d'adaptation développées par les travailleurs de la MONP méritent une attention particulière. Ces travailleurs activent des réseaux sociaux, mobilisent leur capital relationnel et déploient une capacité d'action organisationnelle qui témoigne de leur inscription stratégique dans les interstices de l'institution. Leur attachement pragmatique à l'organisation, malgré l'absence de garanties statutaires, révèle une forme de cohésivité qui participe à stabiliser symboliquement leurs trajectoires professionnelles. Cette intelligence pragmatique du système souligne la nécessité de repenser les politiques de gestion des ressources humaines pour mieux reconnaître et valoriser les contributions de ces travailleurs.

Cette étude présente une portée socio-utilitaire forte, dans la mesure où elle met en exergue les tensions structurelles qui traversent la fonction publique gabonaise face à la montée de l'emploi non permanent. En analysant les conditions de travail, les trajectoires professionnelles et les stratégies d'adaptation de la MONP, elle offre des éléments concrets pour repenser les politiques publiques d'emploi et les dispositifs de gestion des ressources humaines dans l'administration. Elle contribue à proposer des pistes pour une meilleure intégration statutaire, fondée non seulement sur des critères administratifs, mais aussi sur la reconnaissance effective de l'utilité sociale du travail

accompli. À ce titre, elle s'adresse autant aux décideurs publics qu'aux partenaires sociaux dans une perspective de réforme du salariat public.

Conclusion

L'intégration de la main-d'œuvre non permanente (MONP) dans la fonction publique gabonaise met en lumière un paradoxe institutionnel majeur : ces agents, bien qu'essentiels au fonctionnement quotidien de l'administration, demeurent exclus des protections et droits associés au statut de fonctionnaire. Les résultats de l'enquête révèlent une précarité persistante, marquée par des trajectoires discontinues, une faible reconnaissance symbolique, et une hiérarchisation tacite des statuts professionnels.

Loin d'être passifs, les agents de la MONP développent des stratégies d'adaptation au sein des zones d'incertitude que laisse le système administratif (Crozier & Friedberg, 1977 : 70). Ils s'appuient sur leur ancienneté, leur réputation ou leur réseau pour s'inscrire dans les routines du service public. Cette démarche révèle un attachement stratégique que Balandji (2022 : 89) qualifie de cohésivité. Ce type d'investissement, en l'absence de statut reconnu, contribue à stabiliser leur parcours et met en évidence l'informalité qui encadre leur intégration.

La portée de cette étude est double : analytique et normative. Elle met en exergue les effets d'une précarité institutionnalisée, tout en appelant à une réforme structurelle des modes de gestion du personnel non titulaire. En ce sens, elle rejoint les réflexions de Schnapper sur la centralité du travail comme vecteur d'intégration sociale : « Le travail, c'est beaucoup plus que le travail [...] il reste le "grand intégrateur" » (Schnapper, 2007 : 139).

Reconnaître la MONP comme des acteurs à part entière du service public, c'est penser une administration plus juste, cohérente et inclusive, fondée sur la valorisation effective du travail accompli.

Bibliographie

BALANDJI Steeve, 2022. *Travail précaire et attachement organisationnel : de la fidélité sans statut à la cohésivité*, Libreville, Éditions Universitaires Gabonaises.

BOUILLAGUET- BERNARD Geneviève et MERON Michel, 1990. Le dualisme du marché du travail dans la fonction publique, In : *Revue Économique*, pp. 851-882.

CASTEL Robert, 1995. *Les métamorphoses de la question sociale : Une chronique du salariat*, Fayard, Paris.

CROZIER Michel et FRIEDBERG, Erhard, 1977. *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*, Le Seuil, Paris.

DUBET François, 2002. *Le déclin de l'institution*, Paris, Le Seuil.

DURKHEIM Émile, 2008. De la division du travail social. In : *Sociologie de l'intégration*, KHELLIL Mohand, 2e édition, PUF, Paris.

PAUGAM Serge, 2000. *Le salarié de la précarité*, PUF, Paris.

SCHNAPPER Dominique, 2007. *Qu'est-ce que l'intégration ?* Gallimard, Paris.