

***BULLETIN OFFICIEL DES ARMÉES***



**Edition Chronologique n°22 du 13 juin 2008**

**PARTIE PERMANENTE**  
**Administration Centrale**

**Texte n°2**

**INSTRUCTION N° 2608/DEF/CAB**  
relative aux pyramides fonctionnelles du personnel militaire du ministère de la défense.

*Du 18 février 2008*

CABINET DU MINISTRE.

**INSTRUCTION N° 2608/DEF/CAB relative aux pyramides fonctionnelles du personnel militaire du ministère de la défense.**

*Du 18 février 2008*

NOR D E F M 0 8 5 0 6 2 6 J

---

*Références :*

Loi ORGANIQUE n° 2001-692 du 1er août 2001 (JO du 2, p. 12480. ; BOEM 410.1.1) modifiée.  
Code de la défense - partie réglementaire. PARTIE IV - LE PERSONNEL MILITAIRE.  
Instruction n° 100438/DEF/SGA/DFP du 15 mai 2006 (BOC/PP 21, 2006, texte 2. ; BOEM 110.4.2.1) modifiée.

*Pièce(s) Jointe(s) :*

Quatre annexes.

*Classement dans l'édition méthodique :* BOEM 300.4.5.

*Référence de publication :* BOC N°22 du 13 juin 2008, texte 2.

---

**Préambule.**

La professionnalisation des armées et la promulgation de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) ont modifié sensiblement les fondements de la gestion des ressources humaines militaires du ministère de la défense.

D'une part, la suspension de la conscription a nécessité la refondation du cadre statutaire des ressources humaines militaires. D'autre part, la mise en œuvre de la LOLF a conduit à la disparition des pyramides budgétaires inscrites en loi de finances, dispositif sur lequel reposait un certain nombre de processus tels que la gestion des flux externes ou la politique d'avancement des personnels militaires.

L'intégration de ces deux évolutions majeures s'est traduite, au sein du ministère de la défense, par la définition d'un nouveau référentiel de gestion en regard duquel ont été conduits les travaux d'élaboration des projets de décrets portant statuts particuliers. L'articulation de ces deux supports de modernisation de la gestion des ressources humaines militaires que constituent ce référentiel et ces statuts doit permettre au ministère de disposer des effectifs militaires conformes aux besoins quantitatifs et qualitatifs d'une armée professionnelle, dans un contexte budgétaire faisant prévaloir la logique de résultats sur celle de moyens.

L'organisation des carrières militaires s'établit donc à présent en regard d'une référence fonctionnelle. Celle-ci intègre des dispositifs d'identification et de classification des emplois qui répondent à des critères de cohérence ministérielle tout en respectant les spécificités propres aux différentes armées, directions et services. Contribuant à la lisibilité des emplois proposés par le ministère de la défense, elle participe à la valorisation et à l'attractivité des parcours professionnels proposés par les armées. Elle enrichit le catalogue des supports de présentation du format des armées et de justification budgétaire des besoins exprimés. Elle consacre le lien établi par le statut général des militaires entre l'emploi et le grade.

La présente instruction institue ce dispositif dit des « pyramides fonctionnelles » du ministère de la défense.

## 1. LA FINALITÉ D'UNE PYRAMIDE FONCTIONNELLE.

S'inscrivant dans le processus de modernisation de la gestion des ressources humaines de l'État, le concept de « pyramide fonctionnelle » permet une catégorisation des fonctions selon des critères de compétence, de degré d'autonomie et de technicité<sup>(1)</sup>. Il permet l'établissement du lien entre les emplois destinés au personnel militaire et le ou les grades les plus compatibles. Une pyramide constitue ainsi tout à la fois un nouvel outil d'expression des besoins capacitaires, de gestion prévisionnelle des emplois des effectifs et des compétences, de mesure de la performance de la fonction ressources humaines et de l'un des supports utiles à la détermination des volumes d'avancement.

Une « pyramide fonctionnelle » doit également permettre une gestion plus souple de la ressource humaine militaire, notamment dans le cadre du rapport client/fournisseur caractérisant les relations établies entre les responsables de programme employeurs et les responsables organiques, pourvoyeurs de compétences<sup>(2)</sup>. Elle offre une bonne lisibilité de la cohérence des parcours professionnels et hiérarchiques.

## 2. CONCEPT ET DÉFINITIONS DE PYRAMIDES FONCTIONNELLES DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE.

Une pyramide fonctionnelle reflète les besoins en emplois types générés par une organisation, celle-ci pouvant correspondre au périmètre du ministère dans sa totalité, à celui d'une mission <sup>(3)</sup>, d'un programme, d'un budget opérationnel de programme <sup>(4)</sup>, d'une armée, d'une direction, d'un service, d'une famille professionnelle <sup>(5)</sup> etc. Ces emplois types sont classés par niveaux fonctionnels. Une pyramide peut constituer la concaténation d'autres pyramides <sup>(6)</sup>. Celle propre à une filière professionnelle constitue l'unité de base des pyramides fonctionnelles.

### 2.1. Le niveau fonctionnel.

Le niveau fonctionnel (NF) constitue l'unité d'échelle d'une pyramide fonctionnelle à 12 niveaux. Il constitue une subdivision du niveau d'emploi. Il associe des emplois-types selon leur homogénéité, en termes d'activités, de degré d'autonomie et d'initiative, de technicité.

Le NF constitue un référent opportun pour les travaux menés en matière de gestion individuelle et collective. Cette nomenclature est transposée en une grille de 6 grands niveaux fonctionnels (GNF) pour les études menées à un niveau de macro-management ; chaque GNF constitue un agrégat de plusieurs NF. Cette correspondance est présentée en annexe I.

L'échelle des NF permet de positionner et de hiérarchiser les fonctions dans la structure de l'organisation. Un NF intègre d'une part les critères permettant de qualifier le type de responsabilité assumée (commandement, responsabilité financière, juridique, médicale...) ; il permet d'autre part de situer la fonction dans son contexte et son environnement, le niveau des problématiques traitées et celui des interlocuteurs naturels du titulaire. Il associe des fonctions selon leur degré de proximité sur les rubriques suivantes :

- type d'activités ;
- étendue des responsabilités, des degrés d'autonomie et d'initiative ;
- technicité professionnelle et de commandement requis.

La catégorisation d'une fonction dans un NF donné relève de la responsabilité de l'autorité habilitée à définir le référentiel d'organisation de l'entité considérée.

## 3. APPLICATION D'UNE PYRAMIDE FONCTIONNELLE.

### 3.1. Articulation des pyramides fonctionnelles et hiérarchiques.

Le statut général des militaires posant le lien entre l'emploi et le grade, un niveau fonctionnel est dévolu à une catégorie de personnel et un groupe de grades préférentiels.

En gestion, cette corrélation peut toutefois être tempérée par la possibilité d'affecter d'employer, sur une fonction, des militaires d'une catégorie ou d'un grade différent de celui normalement requis, sur certains emplois de ce niveau dès lors que l'es intéressés satisfait aux critères de compétence requis. Cette situation doit cependant rester marginale afin de ne pas remettre en cause le lien statutaire entre l'emploi et le grade et donc le sens même de celui-ci.

L'annexe III présente les liens qui sont établis pour les corps respectivement gérés par :

- les armées et le service des essences des armées (SEA) ;
- la gendarmerie nationale ;
- la délégation générale pour l'armement (DGA) ;
- le service de santé des armées (SSA) ;
- le service de l'infrastructure de la défense (SID) ;
- le contrôle général des armées (CGA) ;
- le service de la justice militaire (SJM).

Cette multiplicité de tables de correspondance atteste de la diversité des professions exercées par les militaires et met notamment en évidence les spécificités de celles dont l'exercice et les responsabilités associées sont impérativement liés à la détention d'un même type de diplôme de formation initiale, quel que soit le grade détenu.

Toute perspective d'évolution de ces corrélations NF/grades ne peut aboutir que dans le cadre d'une analyse ministérielle conduite en liaison avec l'ensemble des gestionnaires de ressources humaines militaires, ceci afin de ne pas altérer la cohérence globale du dispositif.

Pour les mêmes raisons, les diverses déclinaisons, évolutions ou identification de spécificités doivent s'inscrire dans le cadre fixé par la présente instruction.

#### ***3.1.1. Attributions de l'employeur.***

Ainsi, une pyramide fonctionnelle peut être rapprochée d'une pyramide de grades illustrant le besoin de hiérarchie militaire nécessaire à la réalisation des objectifs assignés à l'entité considérée. Le besoin par niveau fonctionnel et l'adéquation avec les postes peuvent ainsi être établis par le responsable de l'organisation considérée. Ces éléments peuvent notamment être adressés au responsable de programme dans le cadre du processus de construction budgétaire et de clôture d'exercice. Ils comptent également parmi les données transmises au responsable organique pourvoyeur de compétences dans le cadre des contrats d'objectifs RH.

#### ***3.1.2. Attributions du responsable organique et de son gestionnaire de ressources humaines.***

Le contrat d'objectifs établi entre l'employeur et le pourvoyeur de compétences porte sur les éléments quantitatifs et qualitatifs d'un besoin à satisfaire. Le gestionnaire des ressources humaines reconstitue, par agrégation des différents contrats souscrits et de ses propres besoins, la pyramide fonctionnelle qu'il doit honorer par les personnels rattachés aux corps statutaires qu'il recrute et gère. Il en déduit la pyramide hiérarchique qui constitue la cible annuelle ou pluriannuelle de sa politique d'avancement des militaires.

### **3.2. Les pyramides fonctionnelles et la reconnaissance des charges particulières.**

La nomenclature d'une pyramide fonctionnelle constitue la référence pour la définition des différents niveaux d'attribution de la nouvelle bonification indiciaire (NBI). Le cas échéant, des tranches d'attribution de points peuvent regrouper plusieurs NF. Ces liens sont établis par la réglementation propre à la NBI.

### **3.3. La cohérence des parcours professionnels et hiérarchiques.**

L'articulation des pyramides fonctionnelle et hiérarchique repose sur une double cohérence. L'une, horizontale, marque le rapport à établir entre un niveau fonctionnel et le ou les grades associés. Elle est évoquée dans le point 3.1. ci-dessus. L'autre, vertical, s'inscrit en termes de cohérence de progression entre les niveaux de fonction et les grades.

#### ***3.3.1. Le parcours professionnel et l'avancement de grade au choix.***

Reposant tous deux sur un processus sélectif, le mode d'avancement hiérarchique au choix est compatible avec tout type d'évolution professionnelle, que celle-ci intervienne entre deux niveaux fonctionnels ou entre deux postes hiérarchisés d'un même NF. Il est dans les deux cas question d'un franchissement de seuil en termes de compétences mises en œuvre et de responsabilités exercées. Ce principe de cohérence vaut également pour tout avancement hiérarchique lié à l'obtention d'une qualification particulière.

### **3.4. La pyramide fonctionnelle et la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences.**

Une pyramide fonctionnelle, qu'elle soit globale ou propre à une famille ou une filière professionnelle constitue le référentiel des politiques de recrutement, de formation, d'optimisation des parcours professionnels, d'avancement et d'accompagnement au retour du personnel vers le secteur civil. Elle facilite la gestion des flux et permet la reconnaissance d'un niveau d'emploi et de responsabilité.

Une telle démarche s'appuie sur un développement des outils de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) et l'adoption des descriptifs d'emploi correspondant au périmètre d'étude considéré.

Pour ce faire, les nomenclatures d'une pyramide fonctionnelle et du référentiel des emplois associé doivent être structurées en toute cohérence. L'annexe IV présente à titre de référence les correspondances de niveau établies entre la nomenclature des pyramides fonctionnelles et celle du référentiel des emplois de la défense.

### **Conclusion.**

Le concept de pyramide fonctionnelle s'inscrit résolument dans un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines de l'État. C'est avant tout un outil à capacités multiples qui propose, par sa structuration, une approche fonctionnelle innovante et fondée sur un langage commun à l'ensemble des ressources humaines militaires. Il renforce le bien fondé d'une pyramide hiérarchique et contribue, par sa nouvelle dynamique, à une lecture homogénéisée et de niveau ministériel des fonctions exercées au sein de la défense.

Adaptable à toute évolution en matière de gestion des ressources humaines, ce concept participe à la cohérence des différentes composantes du ministère.

Pour le ministre de la défense et par délégation :

*Le directeur adjoint du cabinet civil et militaire,*

Jean-Paul BODIN.

---

(1) Technicité de commandement ou d'expertise professionnelle.

(2) Au sens de l'instruction ministérielle relative à l'organisation et aux processus de la fonction RH du ministère de la défense. Exemple : chef d'état-major d'armée, directeur de service inter-armées...

(3) Au sens de la LOLF (mission défense et sécurité).

(4) Le programme puis le budget opérationnel de programme constituent les subdivisions d'une mission LOLF.

(5) Au sens de l'instruction ministérielle relative à l'organisation et aux processus de la fonction RH du ministère de la défense.

(6) La pyramide fonctionnelle du ministère de la défense agrège l'ensemble des pyramides identifiées en son sein.

**ANNEXE I.**  
**STRUCTURATION DES PYRAMIDES FONCTIONNELLES.**

<b>GRANDS NIVEAUX FONCTIONNELS</b>	<b>NIVEAUX FONCTIONNELS</b>	
VI  Haute direction/Haut conseil	6b	Direction de haut et très haut niveau/Grand commandement
	6a	Commandant de très grande unité, direction et expertise de haut et très haut niveau
V  Conception/Direction/Expertise de haut niveau	5c	Commandant de grande unité, expertise de haut niveau, conception, direction
	5b	Commandant d'unité moyenne, traitant expert, chef de section en état-major, expertise confirmée
	5a	Commandement d'unité moyenne, maîtrise et expertise fonctionnelle
IV  Encadrement intermédiaire/Expertise	4	Encadrement de deuxième niveau, commandement d'unité élémentaire, spécialiste
III  Encadrement de proximité et mise en œuvre élargis	3b	Encadrement de deuxième niveau, commandement de petite unité, expertise technique
	3a	Encadrement de premier niveau et technicien supérieur
II  Encadrement de proximité et mise en œuvre	2	Encadrement élémentaire et technicien opérateur qualifié
I  Exécution/Encadrement élémentaire	1c	Encadrement élémentaire et mise en oeuvre
	1b	Exécution et encadrement élémentaire
	1a	Exécution

ANNEXE II.  
**GLOSSAIRE VALIDÉ DE TERMES « RESSOURCES HUMAINES » PARTAGÉS POUR UNE «  
APPROCHE COMPÉTENCE » AUX NIVEAUX MINISTÉRIEL, INTER-PROGRAMMES RT  
INTERARMÉES.**

(Référence instruction n° 100438/DEF/SGA/DFP du 15 mai 2006 modifié.)

Compétences.

Les compétences correspondent à un ensemble de ressources (savoir, savoir-faire, savoir-être) requises que l'agent doit mobiliser pour réaliser les missions confiées. Elles qualifient également les ressources détenues par un agent et qui s'acquièrent par la formation et/ou l'expérience professionnelle. Elles peuvent être transversales (mobilisées dans plusieurs familles professionnelles) ou spécifiques (mobilisées essentiellement dans une filière professionnelle).

Conseiller/coordonnateur de (+ périmètre professionnel).

Le conseiller/coordonnateur de famille ou filière professionnelle conseille les autorités sur l'évolution qualitative des emplois et leur description dans les référentiels. Il coordonne l'action des instances qui sont concernées par son périmètre professionnel. Selon son niveau, il intervient sur tout ou partie d'une famille ou d'une filière professionnelle. Son mandat précise la nature et le degré de son intervention tant dans le domaine du conseil que dans celui de la coordination.

Emploi-type.

L'emploi-type regroupe un ensemble de postes partageant des activités et des compétences proches et relevant en général d'un même niveau, qu'il soit fonctionnel ou d'emploi. Il est qualifié selon le niveau d'analyse de l'organisation décrite (ministériel, interarmées ou employeur).

Famille professionnelle.

La famille professionnelle constitue un regroupement de filières professionnelles par proximité de compétences et de culture socioprofessionnelle. Elle offre une zone de mobilité professionnelle.

Filière professionnelle.

La filière professionnelle associe un ensemble d'emplois-types, homogène en termes d'activités et/ou de compétences. Elle offre la possibilité de réaliser une évolution et un parcours professionnels.

Fonction.

La fonction est une notion organisationnelle. Elle regroupe un ensemble de postes concourant à une mission, indépendamment de toute notion de famille professionnelle et d'emplois-types.

Exemple : dans la fonction RH, sont notamment comptabilisés des postes de managers, de secrétaires, d'informaticiens, de juristes...

Niveau d'emploi.

Le niveau d'emploi correspond à un découpage conventionnel des emplois selon une maille adaptée à une analyse de niveau ministériel. Il distingue les emplois d'exécution, les emplois de mise en œuvre et d'encadrement de proximité, les emplois d'encadrement et d'expertise, les emplois de conception, de direction et d'expertise de haut niveau, les emplois de haute direction et de haut conseil. Il agrège plusieurs niveaux de la pyramide fonctionnelle.

Niveau fonctionnel.



Le niveau fonctionnel constitue l'unité d'échelle d'une pyramide fonctionnelle. Il constitue une subdivision du niveau d'emploi. Il associe des emplois-types selon leur homogénéité, en termes de niveau, de degré d'autonomie et d'initiative, de technicité, de modalités d'acquisition des compétences...

Poste.

Le poste constitue une situation individuelle de travail. Il traduit un besoin en organisation décliné en activités à accomplir et en compétences requises.

Qualification.

La qualification correspond à une somme de compétences formant un tout cohérent, nécessaire pour occuper certains postes ou certains emplois-types, validée par le biais d'un examen ou la reconnaissance formelle d'une habilitation.

**ANNEXE III.**  
**ARTICULATIONS DES PYRAMIDES FONCTIONNELLES ET HIÉRARCHIQUES.**

		VENTILATION DES GRADES						
		VENTILATION DES GRADES SELON LES TRAVAUX SUR LES PYRAMIDES FONCTIONNELLES				RÉPARTITION THÉORIQUE		
NIVEAUX FONCTIONNELS		ARMÉES ET SEA	GENDARMERIE	SSA	DGA	CGA	SJM	SID
GNF VI	NF 6b	Général de division ou dénomination correspondante Officier général au titre d'un emploi fonctionnel	Général de division Officier général au titre d'un emploi fonctionnel	MPVD chef des services au titre d'un emploi fonctionnel	Ingénieur général / Officier général-emploi fonctionnel	Contrôleur général – emploi fonctionnel		Ingénieur général emploi fonctionnel
	NF 6a	Général de brigade ou dénomination correspondante Colonel HE B ou dénomination correspondante	Général de brigade Colonel HE B	MPVD chef des services	Ingénieur général de 1 <sup>re</sup> classe / Officier général de 1 <sup>re</sup> classe  Ingénieur général de 2 <sup>e</sup> classe / Officier général de 2 <sup>e</sup> classe Ingénieur en chef / Ingénieur en chef de 1 <sup>re</sup> classe / Officier en chef de 1 <sup>re</sup> classe HE B	Contrôleur général  Contrôleur		Ingénieur général de 1 <sup>re</sup> classe  Ingénieur général de 2 <sup>e</sup> classe Ingénieur en chef de 1 <sup>re</sup> classe HEB

L'emploi fonctionnel s'entend au sens de la haute fonction publique

		VENTILATION DES GRADES						
		VENTILATION DES GRADES SELON LES TRAVAUX SUR LES PYRAMIDES FONCTIONNELLES				RÉPARTITION THÉORIQUE		
NIVEAUX FONCTIONNELS		ARMÉES ET SEA	GENDARMERIE	SSA	DGA	CGA	SJM	SID
GNF V	NF 5c	Colonel et assimilés	Colonel	MPVD en chef MPVD principal MPVD	Ingénieur en chef	Contrôleur adjoint		Ingénieur en chef de 1 <sup>re</sup> classe
	NF 5b	Lieutenant-colonel et assimilés	Lieutenant-colonel		Ingénieur en chef de 1 <sup>re</sup> classe / Officier en chef de 1 <sup>re</sup> classe  Ingénieur en chef de 2 <sup>e</sup> classe / Officier en chef de 2 <sup>e</sup> classe		Officier greffier en chef	Ingénieur en chef de 2 <sup>e</sup> classe
	NF 5a	Commandant et assimilés Capitaine ou dénomination correspondante titulaire d'un diplôme de l'enseignement militaire supérieur de niveau 1.	Chef d'escadron Capitaine ou dénomination correspondante titulaire d'un diplôme de l'enseignement militaire supérieur de niveau 1		Ingénieur principal / Officier principal		Officier greffier principal	Ingénieur principal
GNF IV	NF4	Capitaine ou dénomination correspondante  Lieutenant ou dénomination correspondante  Sous-lieutenant ou dénomination correspondante	Capitaine  Lieutenant  Sous-lieutenant	Grade des directeurs des soins  Grades des cadres de santé  Grade de sage-femme cadre  Interne	Ingénieur/ Officier		Officier greffier de 1 <sup>re</sup> classe  Officier greffier de 2 <sup>e</sup> classe	Ingénieur de 1 <sup>re</sup> classe  Ingénieur de 2 <sup>e</sup> classe  Ingénieur de 3 <sup>e</sup> classe

		VENTILATION DES GRADES						
		VENTILATION DES GRADES SELON LES TRAVAUX SUR LES PYRAMIDES FONCTIONNELLES				RÉPARTITION THÉORIQUE		
NIVEAUX FONCTIONNELS		ARMÉES ET SEA	GENDARMERIE	SSA	DGA	CGA	SJM	SID
GNF III	NF 3b	Major  Adjudant chef ou dénomination correspondante	Major  Adjudant-chef	MITHA sous-officier (non cadre paramédical ni responsable de soins)			Commis greffier de 1 <sup>re</sup> classe	
	NF 3a	Adjudant ou dénomination correspondante  Sergent chef ou dénomination correspondante titulaire d'un diplôme du 2 <sup>e</sup> degré	Adjudant  Maréchal des logis-chef du CSTAGN diplômés du 2 <sup>e</sup> degré  Maréchal des logis-chef du corps des SOG  Gendarme OPJ/DA/DS				Commis greffier de 2 <sup>e</sup> classe	
GNF II	NF 2	Sergent chef ou dénomination correspondante  Sergent ou dénomination correspondante	Maréchal des logis-chef  Maréchal des logis du CSTAGN  Gendarme APJ					
GNF I	NF 1c	Caporal-chef ou dénomination correspondante diplômés	Gendarme adjoint volontaire APJ gradés					
	NF 1b	Caporal chef ou dénomination correspondante Caporal ou dénomination correspondante	Gendarme adjoint volontaire APJ					
	NF 1a	Soldat ou dénomination correspondante	Gendarme adjoint volontaire soutien					

ANNEXE IV.  
**CORRESPONDANCE DES NIVEAUX FONCTIONNELS ET DES NIVEAUX D'EMPLOI DU  
 RÉFÉRENTIEL MINISTÉRIEL DES EMPLOIS DE LA DÉFENSE.**

1. Grands niveaux fonctionnels. Support de structuration des statuts particuliers.
2. Niveaux fonctionnels militaires. Support de gestion pour l'avancement dans les grades.
3. Référentiel des emplois (civils et militaires). Support de description des emplois.

PYRAMIDES FONCTIONNELLES		RÉFÉRENT MINISTÉRIEL DES EMPLOIS
Grands niveaux fonctionnels	Niveaux fonctionnels	Niveaux d'emploi
Militaires		Civils/Militaires
VI	6b	Haute direction/Haut conseil
	6a	
V	5c	Conception/Direction/Expertise de haut niveau
	5b	
	5a	
IV	4	Encadrement intermédiaire/Expertise
III	3b	Encadrement de proximité/Mise en oeuvre
	3a	
II	2	
I	1c	Exécution/Encadrement élémentaire
	1b	
	1a	