



---

Staff association of the European Commission

**CAREER MOBILITY AT THE COMMISSION**  
**FROM ILLUSION TO RIGHT**



Brussels, 12<sup>th</sup> March 2026

FR

The voices collected across the institution tell a clear and uncomfortable truth: **career mobility in the European Commission does not work as promised or it should be**. What is presented as an opportunity is too often an illusion. What should be a lever for development has become a source of frustration, inequality and distrust for too many.

**TAO's career mobility survey that we are presenting today to the Commission's colleagues, reveals a strong and consistent perception that career mobility is difficult, insufficiently promoted, and poorly supported:**

- over 81% of respondents say moving to another DG is not easy and 82% believe mobility is not sufficiently promoted.
- while 78% report a lack of support, resources, or training, and 67% feel promises of career growth are not kept, around two-thirds consider mobility neither well-structured nor aligned with organisational needs, and 58% say it is not valued in terms of career evolution.
- although nearly 39% have moved DG in the last 10 years, most have not moved recently, and the main barriers identified are lack of transparency (50%), promotion expectations (38%), and function group constraints (32%), pointing to systemic shortcomings in how mobility is designed, communicated, and implemented.

For a detailed presentation of these results, you may consult it attached.

The reality is that staff from all function groups, all ages, all sites and all contract types describe the same situation, and this is also confirmed at the EU Staff surveys once and again for the last years.

Vacancies are published when the outcome is often already known, interviews are organised for form's sake. Selection panels reward proximity, networks and internal arrangements rather than merit. Applying costs time, energy and motivation, with little transparency and no explanation.

This is not a marginal problem. It has become systemic; this is the reality we must face.

At the same time, we also note that mobility is actively discouraged by the way careers are managed. Changing DG frequently means losing promotion chances, seeing past achievements ignored and having to “start from zero”. Rational colleagues learn quickly that the safest strategy is not to move, even when they are overqualified, demotivated or stuck. Loyalty to a DG is rewarded; commitment to the institution is not.

Entire categories of staff are structurally excluded. AST, AST-SC, Contract Agents and Temporary Agents repeatedly report doing work equivalent to higher grades or function groups while being barred from applying for posts that match their responsibilities. Internal competitions are rare, and mobility often leads nowhere. Senior colleagues, especially over 55, face *de facto* age discrimination. Staff in Luxembourg or other places of employment, representations and delegations encounter near-total isolation. For many, “mobility” simply does not exist.

This situation is not accidental. It is the result of a system where Directorates-General control posts as territory, managers are penalised for letting staff go, and HR is reduced to procedural compliance rather than active talent management. If DGs recruit primarily in their own interest, fake vacancies and informal selection will continue, regardless of how many platforms, trainings or slogans are introduced.

As a Staff Association, **TAO** is clear here: **the Commission does not have a motivation problem or a skills problem. It has a credibility problem.**

**We call for a fundamental change in approach.** Career mobility must become a real, protected and transparent right, managed in the interest of the institution. All published vacancies must be genuine. Posts that are pre-assigned should not be advertised. Selection procedures must be transparent, panels balanced, and candidates entitled to meaningful feedback based on objective criteria.

Mobility must never be punished. Promotion prospects, appraisal continuity and recognition of experience must be safeguarded when colleagues move between DGs, sites, or institutions. Skills and achievements acquired over years of service cannot be erased by a change of post. Mobility should count positively in career development, not freeze it.

DG-level capture of recruitment must be reduced. A Commission-wide internal talent market, supported by a genuine skills and experience database, is needed so that mobility is driven by matching needs and competences, not by networks and silos. HR must take an active, neutral role in career guidance, matching and forward planning, with equal access for all staff categories.

**Despite the recent rollout of new HR career mobility guidelines, the reality documented by TAO's survey suggests these measures fall short of addressing systemic problems:** mobility remains difficult, poorly promoted, and insufficiently supported, with fake vacancies, opaque selection procedures, and entrenched DG-level control continuing to block meaningful movement; the initiatives for platforms, job shadowing, and pilot programmes, while well-intentioned, do not overcome structural barriers that leave large staff categories—contract and temporary agents, senior staff, and colleagues in delegations—effectively excluded, and they fail to safeguard career progression or ensure

transparent, merit-based access, meaning that the Commission's guidelines, though publicized as reforms, do not yet deliver a credible, institution-wide, and fair mobility framework.

**TAO** advocates for safe and supported forms of mobility: job shadowing, short secondments, trial periods and exchanges between DGs and institutions. The institution's Head-hunter service that **TAO** pioneered at the time of former vice president Georgieva, must urgently be reinforced and play a crucial role proactively identifying talent and facilitating job matching,

These will allow colleagues to learn by doing, reduce fear of the unknown and counter the unrealistic demand for "immediate expertise" that blocks cross-DG movement.

In addition to this, **mobility must be inclusive and multiply efforts to allow those meriting so to change function groups to better develop themselves in the equally interest of the institution.** Clear and accessible pathways between function groups, fair and transparent internal competitions, reformed certification processes and recognition of *de facto* responsibilities are essential. Contract and Temporary Agents must have real prospects insofar as possible, not dead ends. Senior staff and colleagues over 55 must be able to move and contribute, not be sidelined until retirement, in a currently fragrant squander of in-house talent.

**Finally, mobility must be valued, not imposed blindly.** Forced rotation without support destroys expertise and teams. But excessive immobility entrenches patronage, age bottlenecks and stagnation. A balanced, transparent and institution-wide mobility policy is essential for fairness, resilience and trust.

Colleagues are ready to move, to learn and to contribute beyond silos. What they ask for is simple: honesty, equal treatment and career security. Unless mobility is real, transparent and safe, it will remain an empty word.

**TAO** will continue to press for change. Mobility must serve people and the institution, not networks and appearances.

Your **TAO** team





---

Staff association of the European Commission

**MOBILITÉ À LA COMMISSION**  
**TRANSFORMER UNE ILLUSION EN DROIT**



TAC

Hörche 2026.

Bruxelles, le 12 mars 2026



Les témoignages recueillis au sein de l'institution révèlent une réalité claire et inconfortable : **la mobilité de carrière à la Commission européenne ne fonctionne pas comme elle le promet — ni comme elle le devrait.** Ce qui est présenté comme une opportunité est trop souvent une illusion. Ce qui devrait constituer un levier de développement professionnel est devenu, pour beaucoup de collègues, une source de frustration, d'inégalités et de méfiance.

L'enquête sur la mobilité de carrière menée par TAO, que nous présentons aujourd'hui aux collègues de la Commission, met en évidence une perception forte et cohérente : **la mobilité est difficile, insuffisamment encouragée et mal accompagnée.**

- plus de 81 % des répondants estiment qu'il n'est pas facile de changer de direction générale, et 82 % considèrent que la mobilité n'est pas suffisamment promue.
- 78 % signalent un manque de soutien, de ressources ou de formation, tandis que 67 % estiment que les promesses de progression de carrière liées à la mobilité ne sont pas tenues. Environ deux tiers des répondants considèrent que la mobilité n'est ni bien structurée ni alignée sur les besoins organisationnels, et 58 % jugent qu'elle n'est pas valorisée dans l'évolution de carrière.
- bien que près de 39 % des répondants aient changé de DG au cours des dix dernières années, la plupart ne l'ont pas fait récemment. Les principaux obstacles identifiés sont le manque de transparence (50 %), les attentes liées aux promotions (38 %) et les contraintes liées aux groupes de fonctions (32 %). Ces résultats mettent en lumière des insuffisances systémiques dans la manière dont la mobilité est conçue, communiquée et mise en œuvre.

Une présentation détaillée de ces résultats figure dans le document joint.

La réalité décrite par les répondants est remarquablement constante. Des collègues issus **de tous les groupes de fonctions, de toutes les tranches d'âge, de tous les lieux d'affectation et de tous les types de contrats** décrivent la même situation. Cette perception est d'ailleurs confirmée, année après année, par les **enquêtes internes auprès du personnel de l'Union européenne**.

Des postes vacants sont parfois publiés alors que l'issue semble déjà connue. Des entretiens sont organisés pour la forme. Trop souvent, les jurys de sélection récompensent la proximité, les réseaux ou les arrangements internes plutôt que le mérite. Candidater demande du temps, de l'énergie et de la motivation, sans que les procédures soient véritablement transparentes ni que les candidats reçoivent d'explications substantielles.

Il ne s'agit pas d'un problème marginal. Il s'agit d'un problème systémique.

Par ailleurs, la manière dont les carrières sont gérées décourage activement la mobilité. Changer de DG signifie souvent **perdre des perspectives de promotion, voir ses réalisations passées ignorées et devoir recommencer à zéro**. Les collègues apprennent rapidement que la stratégie la plus sûre consiste à ne pas bouger, même lorsqu'ils sont surqualifiés, démotivés ou enfermés dans une impasse professionnelle. La loyauté envers une DG est récompensée ; l'engagement envers l'institution dans son ensemble ne l'est pas.

Certaines catégories de personnel sont, de fait, structurellement exclues. Les **AST, AST-SC, agents contractuels et agents temporaires** rapportent fréquemment qu'ils accomplissent des tâches équivalentes à celles de grades ou de groupes de fonctions supérieurs, tout en étant empêchés de postuler à des postes correspondant réellement à leurs responsabilités. Les concours internes restent rares, et la mobilité débouche souvent sur une impasse.

Les collègues plus expérimentés — notamment **ceux de plus de 55 ans** — font état d'une forme de discrimination liée à l'âge. Les collègues travaillant **au Luxembourg, dans les représentations ou dans les délégations** se retrouvent souvent dans une situation d'isolement quasi total en matière de mobilité. Pour beaucoup, la mobilité n'existe tout simplement pas.

Cette situation n'est pas le fruit du hasard. Elle résulte d'un système dans lequel **les directions générales considèrent les postes comme un territoire**, où les managers sont découragés de laisser partir leurs collaborateurs, et où les ressources humaines se limitent trop souvent à une conformité procédurale plutôt qu'à une véritable gestion stratégique des talents.

Tant que les DG recruteront principalement dans leur propre intérêt organisationnel, **les arrangements informels et les postes déjà attribués continueront d'exister**, quels que soient les nouveaux outils, plateformes ou formations mis en place.

En tant qu'association du personnel, TAO souhaite être clair : **la Commission ne souffre pas d'un problème de motivation ni de compétences. Elle souffre d'un problème de crédibilité.**

C'est pourquoi nous appelons à **un changement fondamental d'approche.**

La mobilité de carrière doit devenir **un droit réel, protégé et transparent**, géré dans l'intérêt de l'institution dans son ensemble.

Tous les postes publiés doivent correspondre à de véritables opportunités. Les postes déjà attribués ne devraient pas être publiés. Les procédures de sélection doivent être transparentes, les jurys équilibrés et les candidats doivent recevoir un retour significatif fondé sur des critères objectifs.

La mobilité ne doit **jamais être pénalisée**. Les perspectives de promotion, la continuité de l'évaluation et la reconnaissance de l'expérience doivent être garanties lorsque des collègues changent de DG, de lieu d'affectation ou d'institution. Les compétences et les réalisations acquises au fil des années ne peuvent disparaître du simple fait d'un changement de poste. Au contraire, la mobilité doit **être valorisée positivement dans le développement de carrière**.

Il est également nécessaire de réduire l'appropriation des recrutements au niveau des DG. La Commission a besoin d'un **véritable marché interne des talents**, soutenu par une base de données fiable sur les compétences et les expériences, afin que la mobilité soit guidée par l'adéquation entre les besoins et les compétences — et non par les réseaux ou les silos organisationnels.

Les ressources humaines doivent jouer un **rôle actif et neutre** dans l'orientation des carrières, la mise en relation des profils et la planification des besoins futurs, en garantissant un accès équitable pour toutes les catégories de personnel.

Malgré le déploiement récent de nouvelles lignes directrices en matière de mobilité de carrière, la réalité documentée par l'enquête de TAO suggère que ces mesures **ne répondent pas encore aux problèmes structurels**. La mobilité demeure difficile, insuffisamment promue et mal soutenue. Les postes fictifs, les procédures de sélection opaques et le contrôle exercé par les DG continuent de bloquer les mouvements significatifs.

Les initiatives telles que les plateformes, le job shadowing ou certains programmes pilotes sont certes bien intentionnées, mais elles ne suppriment pas les obstacles structurels qui excluent de fait de nombreuses catégories de personnel — notamment les agents contractuels, les agents temporaires, les collègues plus expérimentés ou ceux travaillant dans les délégations. Elles ne garantissent pas non plus la progression de carrière ni un accès véritablement transparent et fondé sur le mérite.

En d'autres termes, bien que ces lignes directrices soient présentées comme des réformes, **elles ne constituent pas encore un cadre crédible, équitable et réellement institutionnel pour la mobilité.**

TAO plaide donc pour des **formes de mobilité sûres et accompagnées** : job shadowing, détachements de courte durée, périodes d'essai ou échanges entre directions générales et institutions.

Le service de « **head-hunter** » interne de la Commission, que TAO avait contribué à mettre en place à l'époque de l'ancienne vice-présidente Georgieva, devrait être renforcé de manière urgente afin de jouer un rôle proactif dans l'identification des talents et la mise en relation des compétences avec les besoins de l'institution.

Ces mesures permettraient aux collègues d'apprendre par l'expérience, de réduire l'incertitude et de dépasser l'exigence irréaliste d'« expertise immédiate » qui bloque aujourd'hui les mouvements entre DG.

La mobilité doit également devenir **plus inclusive**. Des passerelles claires et accessibles entre les groupes de fonctions sont indispensables. Cela suppose des concours internes équitables et transparents, une réforme des procédures de certification et une véritable reconnaissance des responsabilités exercées de facto.

Les agents contractuels et temporaires doivent disposer **de perspectives réelles, dans la mesure du possible**, et non d'impasses professionnelles. Les collègues de plus de 55 ans doivent pouvoir continuer à évoluer et à contribuer pleinement, au lieu d'être progressivement marginalisés jusqu'à la retraite — ce qui constitue aujourd'hui un gaspillage manifeste de talents internes.

Enfin, la mobilité doit **être valorisée, et non imposée aveuglément**. Une rotation forcée sans accompagnement détruit l'expertise et fragilise les équipes. Mais une immobilité excessive favorise le clientélisme, les blocages générationnels et la stagnation.

Une politique de mobilité **équilibrée, transparente et véritablement institutionnelle** est donc essentielle pour garantir l'équité, la résilience organisationnelle et la confiance.

Les collègues sont prêts à bouger, à apprendre et à contribuer au-delà des silos administratifs. Ce qu'ils demandent est simple : **de l'honnêteté, l'égalité de traitement et la sécurité de carrière.**

Tant que la mobilité ne sera pas **réelle, transparente et sûre**, elle restera un mot vide.

TAO continuera à se mobiliser pour que les choses changent. **La mobilité doit servir les personnes et l'institution — et non les réseaux ni les apparences.**

Votre équipe **TAO**



**Join TAO to reinforce the staff's action and to be informed on your rights!**

## **TAO -The Independents**

European Commission

Rue Joseph II, 70 – 1049 Bruxelles

+32 2 296 25 89 // [rep-pers-tao@ec.europa.eu](mailto:rep-pers-tao@ec.europa.eu)

## **TAO - The Independents**

---



You receive this email because you are an official or agent of the European Commission and therefore listed in its formal directory.

**TAO-The Independents** is an official EC staff association. [Here](#) to unsubscribe. [Here](#) to view our Policy statement.