LES ENJEUX

INTERVIEWS & PORTRAITS | CARRIÈRES | RÉGLEMENTATION

La régulation, ce n'est pas choisir un camp, c'est tenir le centre

Pauline Hot / Directrice Générale de l'Autorité Nationale des Jeux / ANJ

Vincent Reynaert
Publié le 20 janvier 2026 . Lecture estimée : 0 min

Nommée à la direction générale de l'Autorité nationale des jeux à l'été 2025, Pauline Hot incarne une régulation française qui revendique équilibre, pragmatisme et indépendance. Dans cet entretien au long cours, elle revient sur la méthode et les priorités du régulateur 2025-2026 ainsi que sur les tensions structurelles d'un secteur à la fois dynamique, sensible et politiquement exposé.

Vous avez pris la tête de l'ANJ en juillet dernier, un régulateur à la fois économique, sociétal et exposé politiquement. En quoi votre parcours vous a-t-il préparé à gérer cette triple tension permanente ?

Jusqu'en janvier 2025, j'étais auditrice puis maîtresse des requêtes au Conseil d'État, à la section du contentieux et à la section de l'administration.
Cette expérience m'a donné une expertise juridique et technique, et m'a habituée à trancher des litiges complexes, avec un fort impact sociétal et économique.

J'ai aussi eu deux expériences comme conseil juridique du gouvernement, notamment sur la rédaction de projets de textes en 2023 concernant les JONUM. Enfin, j'ai été rapporteure des États généraux de l'information en 2024, ce qui m'a apporté une vision de la régulation d'un autre secteur.

Enfin, j'ai bénéficié de six mois de tuilage avec mon prédécesseur entre janvier et juillet, ce qui m'a préparée à l'exercice des fonctions.

Le poste de Directrice Générale de l'ANJ est parfois décrit comme inconfortable, voire ingrat. Qu'est-ce qui vous a convaincue d'accepter cette fonction à un moment charnière pour le secteur des jeux d'argent ?

Je ne partage pas l'idée que ce soit un poste ingrat. D'abord parce que ce n'est pas une fonction exercée de manière solitaire, contrairement à ce que cela peut-être dans d'autres institutions : l'ANJ a une gouvernance resserrée, très alignée avec la présidente et le collège.

Ensuite, le marché des jeux d'argent est vivant, il impose une régulation agile et réactive. Cette régulation demande de concilier des objectifs économiques avec un impératif de protection de l'ordre public et de la santé publique.

C'est une ligne de crête particulièrement intéressante, où il faut savoir garder le cap, tout en restant à l'écoute du secteur et de l'écosystème, des associations et des scientifiques. C'est un exercice passionnant.

Après six mois à la tête de l'ANJ, quel premier bilan tirez-vous : qu'est-ce qui fonctionne mieux que prévu, et quels sujets se révèlent structurellement plus complexes que ce que vous imaginiez ?

Il me paraît trop tôt pour faire un bilan, même à un an, car les cycles de régulation sont longs. L'ANJ a été créée en 2020, à la suite de l'ARJEL, et la montée en charge s'est faite progressivement. Nous ne sommes pas encore au bout du plan stratégique 2024-2026. L'heure des comptes sera plutôt plus tard dans l'année 2026.

Plus largement, quelle est votre doctrine personnelle de la régulation des jeux d'argent : où placez-vous le curseur entre protection des joueurs, attractivité du marché légal et lutte contre l'illégal ?

Ce n'est pas une doctrine personnelle : c'est celle du collège de l'ANJ et, plus largement, des pouvoirs publics depuis 2020. La régulation doit rester pragmatique et concilier les objectifs sans pencher excessivement d'un côté.

Le cadre juridique autorise les jeux d'argent par dérogation à un principe d'interdiction générale, ce qui rappelle qu'il ne s'agit pas de biens et services ordinaires. Cela impose vigilance au régulateur comme aux opérateurs.

Je parle plutôt d'un « barycentre » que d'un curseur : rester au milieu du triangle entre protection, attractivité du marché légal et lutte contre l'illégal. C'est un défi à relever.

Sur l'exercice 2025, quels sont selon vous les principaux motifs de satisfaction pour la régulation française, et à l'inverse les points de vigilance majeurs pour les prochaines années ?

En interne, il y a plusieurs motifs de satisfaction : organisation de manifestations, rénovation du système d'interdiction de jeu, amélioration des processus.

Surtout, 2025 marque des progrès dans la conformité du secteur : on voit que le travail mené depuis cinq ans commence à porter ses fruits. C'est une satisfaction pour le régulateur de voir le secteur s'approprier les objectifs de politique publique même si ces progrès doivent se poursuivre.

Enfin, on peut mentionner deux décisions du Conseil d'État intervenues en février 2025 qui confortent la régulation, par l'ANJ, des monopoles (PMU et FDJ) à travers le contrôle de leurs programmes des jeux et des stratégies promotionnelles.

Pour l'ANJ, l'amélioration des outils de protection des joueurs est l'un des principaux points de satisfaction de l'année 2025.

Dans le débat politique actuel, certaines autorités administratives indépendantes sont accusées d'être coûteuses ou redondantes. Selon vous, comment est perçu le rôle de l'ANJ auprès des acteurs du secteur mais aussi du grand public ? Pensez-vous que le champ d'action de l'ANJ est bien perçu ?

L'ANJ cherche à rester à l'écoute du public. Nous avons un formulaire de contact pour répondre aux questions des joueurs. Nous avons fait progresser les processus et les systèmes d'information autour de l'interdiction de jeu, afin d'être proches des joueurs et au service de leur protection.

Nous essayons d'être réactifs et à l'écoute, notamment sur l'interdiction de jeu.

Il existe aussi un médiateur de l'ANJ, indépendant, qui peut être saisi par les joueurs. Le rôle de l'ANJ n'est sans doute pas toujours connu ou compris, mais on voit aussi, par exemple via la vidéo réalisée avec Brut, que des joueurs se reconnaissent dans ces dispositifs, découvrent l'interdiction de jeu et sont sensibles à nos messages et nos actions de prévention.

L'ANJ va-t-elle multiplier les initiatives de ce type pour sensibiliser le public notamment en vue de la Coupe du Monde ?

C'est toujours un objectif dans le cadre budgétaire qui nous est attribué. Ce sont des actions qui ont une grande portée.

Quelle est aujourd'hui, concrètement, votre marge de manœuvre face à l'exécutif et au législateur ? L'ANJ est-elle un régulateur pleinement autonome ?

L'ANJ est pleinement indépendante en tant qu'autorité administrative indépendante. Elle agit dans un cadre fixé par le législateur (2010, puis modifié en 2019-2020).

Comme d'autres autorités, elle peut proposer des évolutions au législateur, par exemple sur le « whistle to whistle ban », les règles relatives au naming des compétitions, la protection des jeunes majeurs.

Le gouvernement peut aussi consulter le collège pour avis lors de l'élaboration de textes, notamment réglementaires, mais ce n'est pas automatique : cela dépend des bases juridiques et des textes concernés.

Concernant les moyens, nous avons un cadre budgétaire qui est clairement défini et qui, jusqu'à présent, nous a permis d'atteindre les objectifs de notre mission. Nous sommes très vigilants quant à l'affectation des dépenses et leur efficacité.

Comment mesure-t-on, selon vous, l'efficacité d'un régulateur comme l'ANJ : par la performance économique du marché, la réduction des risques sociaux, ou par sa capacité à installer un cadre stable, lisible et accepté ?

Les objectifs et les modalités de mesure sont décrits dans le plan stratégique. La réduction de la part du jeu excessif dans le produit brut des jeux des opérateurs est un objectif prioritaire et central, et il faudra mesurer dans l'année à venir si le marché a commencé à pivoter.

La stabilité et la lisibilité du cadre comptent aussi : un cadre compréhensible et visible est indispensable. Sur l'économie, la croissance du secteur entre 2020 et 2025 montre qu'on peut avoir un marché régulé, dynamique, en croissance.

Contrairement à l'équilibre des filières, la croissance du marché n'est pas un objectif pour l'ANJ et la politique de l'État. L'enjeu majeur reste que cette croissance ne soit pas tirée par l'intensification du jeu.

Le marché des jeux d'argent semble très fragmenté entre les opérateurs physiques et ceux ayant une activité en ligne surtout

autour du sujet de l'offre de jeu illégal. Quel rôle l'ANJ joue, ou peut jouer, pour faciliter les échanges entre ces deux pôles ?

L'objectif d'équilibre des filières impose d'être vigilant à ce que ces mondes ne divergent pas trop. Et la protection des joueurs, qui est au cœur de la politique de l'État, conduit à imposer des obligations similaires sur ce volet à tous les opérateurs régulés : c'est un point de convergence.

Sur l'offre illégale, c'est une atteinte grave à l'ordre public et le joueur en est aussi victime : plusieurs millions de joueurs jouent sans protection. Cela devrait être un sujet de réconciliation.

En revanche, le rôle de l'ANJ n'est pas d'être un intermédiaire entre segments : son rôle est d'appliquer les règles de façon équitable et de veiller à l'équilibre global. Des initiatives comme le colloque sur l'identification et l'accompagnement ont montré des problématiques communes, notamment parce que beaucoup de joueurs jouent sur plusieurs segments.

2025 marque l'émergence de deux géants français du jeu en ligne avec FDJ United et Banijay Gaming. Comment l'ANJ analyse-t-elle cette concentration et ses effets sur la concurrence, l'innovation et la diversité du marché ?

Ces opérations montrent que les acteurs français ont la capacité d'entreprendre ce type d'opérations, ce qui est une bonne nouvelle.

Sur le volet concurrentiel, il est trop tôt pour apprécier les transformations éventuelles : cela ne se mesure pas sur un an. Et l'appréciation des effets concurrentiels relève d'abord de l'Autorité de la Concurrence, ce qu'elle a fait.

De son côté, l'ANJ reste attentive à ce que ces concentrations n'aient pas d'effet de déséquilibre entre les filières et à ce qu'elles n'entraînent pas une sur-stimulation des joueurs.

Le plafonnement du TRJ à 85 % dans les paris sportifs est présenté comme un outil de protection du joueur, mais il favorise mécaniquement les acteurs capables de lisser le TRJ grâce à un gros volume de clients. Avec les années, cet outil semble aussi être l'un des principaux freins à l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché. Est-ce un effet de bord assumé ou un mécanisme que vous êtes prête à réinterroger ?

Le TRJ ne peut pas être qualifié aujourd'hui de barrière à l'entrée empêchant l'arrivée d'acteurs : un acteur est entré sur le marché cette année et a lancé son activité en fin d'année, ce qui montre que le marché reste attractif.

L'ANJ est consciente des difficultés pour certains petits opérateurs, et la Commission des sanctions a une jurisprudence pragmatique sur cette obligation.

Le fondement de cette règle est la protection du joueur, et il n'est pas à l'ordre du jour de la remettre en question.

Plus globalement, la fiscalité française des jeux est souvent jugée lourde et peu lisible. En tant que régulateur, considérez-vous qu'elle est compatible avec un marché attractif et durable, ou qu'elle alimente indirectement l'offre illégale ?

La fiscalité française est plus lourde que la moyenne européenne, très éclatée et difficile à lire, c'est une certitude. Cela crée de la complexité.

Même si l'ANJ n'a pas de compétence fiscale, elle a exprimé ses préoccupations sur le poids que cela fait peser sur les opérateurs, notamment les plus petits.

Des travaux, notamment du CPO (Conseil des prélèvements obligatoires, ndlr), appellent à une rationalisation qui pourrait être intéressante. Sur les conséquences en termes d'entrée de nouveaux acteurs, le constat doit être nuancé au regard de l'attractivité du marché et de l'arrivée de nouveaux entrants.

En 2026, nous sommes en année de Coupe du Monde de football, compétition qui génère un fort niveau d'enjeux. Comment l'ANJ se prépare à ce type d'événement et fait en sorte de ne pas revivre ce qui avait été constaté en 2021 autour de l'Euro de football ?

L'ANJ accorde une vigilance particulière à la Coupe du monde en 2026. Notre partenariat avec l'Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité (ARPP) nous permet d'être vigilant sur les contenus qui vont être produits par les opérateurs.

Nous poussons des propositions comme le « whistle to whistle ban » (absence de publicité pour les sites de paris sportifs 5 minutes avant le coup d'envoi d'un match jusqu'à 5 minutes après la fin du match, ndlr) pour limiter la pression publicitaire, l'encadrement du sponsoring et du naming des compétitions, et l'introduction de limiteurs de pertes pour les 18-25 ans.

Enfin, le collège contrôlera l'exécution des stratégies promotionnelles et le respect des prescriptions du collège par les opérateurs. Les stratégies promotionnelles sont un des principaux outils dont nous disposons pour mettre des gardes-fou.

Comme tous les deux ans, le marché du paris sportifs va être stimulé par une grande compétition de football. Une compétition à laquelle l'ANJ s'est déjà préparée en étudiant les stratégies promotionnelles des opérateurs.

Dans ce cadre là, de nouveaux opérateurs devraient faire leur entrée sur le marché français. Quels sont les points d'attention sur lesquels travaillent l'ANJ au moment d'attribuer de nouveaux agréments ? Le marché est-il capable aujourd'hui d'accueillir de nouveaux entrants ?

L'ANJ n'a pas un rôle de « gatekeeper » au sens où elle ne décide pas en opportunité qui doit entrer ou non.

La loi de 2010 définit l'agrément et les obligations, via un cahier des charges identique pour tous. L'instruction porte sur des éléments juridiques, techniques, économiques, visant à apprécier la capacité de l'opérateur à respecter ses obligations : solidité financière, prévention du jeu excessif, lutte contre le blanchiment, honorabilité des dirigeants, absence de conflits d'intérêt.

L'ANJ vérifie que l'opérateur a les « reins suffisamment solides » pour assumer ses obligations. Elle ne se prononce pas sur un nombre « idéal » d'opérateurs.

Depuis deux ans, l'ANJ tente de fournir un cadre aux JONUM. La France possède des entreprises à la pointe de ce secteur (Sorare, Jockiz, etc.) mais à l'équilibre encore très fragile. Comment l'ANJ peut-elle permettre une amélioration de la visibilité de ce marché ?

Le cadre juridique a été créé par les pouvoirs publics et largement défini par le législateur : l'ANJ n'en n'est pas à l'origine et ne maîtrise pas tous les paramètres. Elle a été amenée à donner un avis, puisqu'elle sera régulateur du secteur, mais les choix d'opportunité appartiennent au gouvernement.

Elle partage le constat que la publication des décrets a tardé, ce qui fragilise l'écosystème. L'ANJ est mobilisée pour accompagner ces entreprises dès l'adoption des décrets, réguler, accompagner à la conformité et recevoir les premières déclarations préalables.

L'ANJ est prête et estime que plus l'expérimentation commence tôt, plus elle permettra d'avoir du recul pour tirer des conclusions utiles sur les offres, leur fonctionnement et les risques.

En 2025, l'ANJ a connu un succès autour du dossier Cresus Casino qui doit aiguiser les ambitions du régulateur. L'ANJ dispose-t-elle aujourd'hui de moyens suffisants (juridiques, techniques et humains) pour lutter efficacement contre l'offre illégale en ligne, dans un environnement de plus en plus internationalisé ?

L'ambition de l'ANJ est à la hauteur des enjeux, car lutter contre l'illégal est la réciproque nécessaire de ce qui est imposé au secteur légal. Il faut absolument lutter contre l'offre illégale pour légitimer notre action sur l'offre légale.

L'ANJ s'est dotée d'outils plus performants : depuis la loi de 2022, le pouvoir de blocage permet de faire environ dix fois plus de blocages annuels qu'avant. Elle cherche aussi à renforcer le cadre juridique.

Notre préoccupation actuelle est de creuser la piste du blocage des flux financiers, pour assécher les opérateurs illégaux en « tapant au portefeuille », en rénovant les dispositifs existants et, éventuellement, en obtenant la capacité de bloquer plus directement certains flux.

Nous souhaitons aussi faire évoluer la loi de 2010 pour coopérer davantage en temps réel avec les régulateurs européens, notamment sur l'offre illégale, afin de partager des informations plus facilement.

Est-ce dans les attributions de l'ANJ de collaborer avec les GAFAM pour les inciter à contrôler davantage le contenu publicitaire diffusé sur leur plateforme ?

L'ANJ a des accords avec ces acteurs pour disposer de contacts dédiés, afin de signaler plus simplement des contenus. Elle leur remonte des signalements et ils retirent de manière plutôt diligente les publicités quand il s'agit d'offres illégales.

La difficulté est que la vigilance repose sur l'ANJ : il n'y a pas de prétention à l'exhaustivité, mais il existe des points de contact et une capacité de travail avec ces plateformes. La question de la proactivité renvoie plus largement au cadre du Digital Service Act et au fonctionnement des plateformes, davantage dans un retrait ex post.

La régulation des jeux d'argent reste très fragmentée en Europe. Assiste-t-on selon vous à une convergence des modèles ou à une véritable compétition réglementaire entre États ? Où situez-vous la France dans ce paysage ? Pensez-vous qu'à moyen terme un alignement puisse être possible pour la création d'un marché européen plus attractif pour les opérateurs et les joueurs ?

Le paysage est fragmenté car il n'y a pas de marché unique et la régulation touche à l'ordre public, avec des particularités culturelles et nationales.

L'harmonisation n'est pas à l'ordre du jour, notamment pour des raisons fiscales. Il existe toutefois des règles communes, comme le RGPD ou le cadre de lutte contre le blanchiment (LCB-FT), encadré au niveau européen. La France a son propre modèle. On constate aussi des contraintes dans plusieurs pays européens : hausse de la fiscalité au Royaume-Uni, évolutions sur la publicité, la vérification et l'identification des joueurs. La France n'est donc pas aussi isolée qu'on le dit parfois, et son modèle fait ses preuves.

L'ANJ échange avec d'autres régulateurs au sein d'instances de coopération comme le GREF (Gambling Regulators' European Forum, nldr), pour partager des bonnes pratiques et éventuellement inspirer des évolutions législatives, mais cela n'appelle pas à une normalisation.

En décembre dernier, les régulateurs de sept pays européens se sont rassemblés à Madrid pour réaffirmer leur engagement et leur coopération.

Aux États-Unis, le marché des Predictions Market a connu un tournant en 2025. Comment appréhendez-vous ce phénomène et pensez-vous qu'il soit pertinent de légiférer sur ce marché afin de lui donner un cadre ?

L'ANJ est vigilante sur le volet de l'offre illégale : aujourd'hui, certains acteurs comme Polymarket ont été amenés à se mettre en conformité à la suite d'une intervention, en mettant en place un géoblocage car ces offres ne sont pas légales sur le territoire.

L'ANJ applique donc la réglementation et surveille les risques : transactions souvent en cryptos, questions de blanchiment, risques pour les joueurs en matière de prévention du jeu excessif.
Légiférer sur un secteur très mouvant peut présenter un risque de mal cibler l'objet ; à ce stade, le cadre de lutte contre

l'offre illégale permet de prévenir le développement de ces offres.

L'ANJ regarde aussi ce qui est fait ailleurs, dans une logique d'innovation prospective.

Question spéciale "Les Enjeux" : Si vous pouviez ajouter une question que je n'ai pas posée, mais qui vous semble essentielle pour comprendre votre action à la tête de l'ANJ ou les enjeux qui attendent l'ANJ en 2026, quelle serait-elle ? Et quelle est votre réponse ?

Comment définir une régulation qui serait idéale ? La régulation doit être proportionnée, lisible pour tous les acteurs du marché, des opérateurs aux joueurs, et efficace.