



Plan stratégique 2021-2023



PLAN STRATÉGIQUE 2021-2023 de L'ANJ

construire une politique de conformité innovante et pragmatique

1

CONSTRUIRE un RÉGULATEUR "APPORTEUR de VALEURS" AU SERVICE d'un MARCHÉ DURABLE du JEU RÉCRÉATIF

renforcer notre action de contrôle



accroître la visibilité de l'ANJ et diffuser des bonnes pratiques pour garder une pratique récréative



développer les services rendus aux joueurs

2

PLACER le JOUEUR au CŒUR de la RÉGULATION



capitaliser sur l'expertise et l'intelligence collective des joueurs



donner corps à la notion d'équilibre des filières



faire de la lutte contre l'offre illégale un impératif



MAINTENIR le JEU D'ARGENT dans une PERSPECTIVE DURABLE de JEU RÉCRÉATIF

accompagner les innovations du secteur et s'imposer comme le HUB de l'expertise publique du jeu



ajuster notre organisation et nos process afin d'être plus efficaces et agiles



accompagner la transformation interne avec une politique de ressources humaines renforcée



développer des nouveaux outils



3
CONSTRUIRE une RÉGULATION d'AVANT-GARDE

favoriser des recherches sur les comportements de jeu



5
RENFORCER notre COMMUNAUTÉ de TRAVAIL

favoriser un cadre et des conditions de travail qui allient bienveillance et convivialité



4
PROMOUVOIR une VISION EUROPÉENNE de la RÉGULATION du JEU d'ARGENT

renforcer nos liens avec l'écosystème de régulation, public et privé, au plan européen et international

développer une stratégie d'alliances et d'influence



échanger des bonnes pratiques avec nos homologues sur des sujets d'intérêts communs



Introduction

L'ordonnance du 2 octobre 2019 a réformé le cadre légal des jeux d'argent et de hasard en France et a institué l'Autorité Nationale des Jeux. Cette nouvelle autorité de régulation est née de la nécessité de mettre en place une régulation des jeux d'argent et de hasard unifiée et cohérente, dotée de pouvoirs renforcés afin d'assurer une meilleure protection des joueurs. Tous les acteurs, en monopole ou en concurrence sur le marché français, tous les types de jeux autorisés (loteries, paris hippiques, paris sportifs, poker) se trouvent ainsi régulés par une même autorité qui est désormais en charge d'un domaine de régulation très étendu (plus de 50 milliards d'euros de mises) et diversifié.

L'ANJ a été officiellement installée le **23 juin 2020** à l'occasion de la tenue de son premier collège. Des textes complémentaires sont venus préciser les conditions de son fonctionnement ainsi que les obligations des opérateurs.

L'ANJ a pour mission de faire respecter et mettre en œuvre les quatre objectifs de la politique de l'Etat en matière de jeux d'argent et de hasard, tels que définis à l'article L-320-3 du Code de la sécurité intérieure :

- Prévenir le jeu excessif et pathologique,
- Assurer l'intégrité, la fiabilité et la transparence des opérations de jeux,
- Prévenir les activités frauduleuses ou criminelles ainsi que le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme,
- Veiller au développement équilibré et équitable des différents types de jeux afin d'éviter toute déstabilisation économique des filières concernées.

Par ailleurs, l'offre de jeu diffusée par les opérateurs doit contribuer à canaliser la demande de jeux dans un circuit contrôlé par l'autorité publique et à prévenir le développement d'une offre illégale de jeux d'argent.

Au-delà de des quatre objectifs définis par la loi, l'ANJ doit inscrire son action dans une perspective stratégique à moyen terme, préciser sa vision de la régulation et la manière dont elle compte apporter de la valeur aux joueurs et aux acteurs économiques. **En un mot : définir le projet du régulateur.**

C'est l'objet de son plan stratégique.

Cela est d'autant plus important que le nouveau cadre légal est complexe, difficilement appréhensible par les opérateurs, que la crise sanitaire a tendu les conditions de concurrence et que par suite, chaque action du régulateur sera scrutée à l'aune de ses effets sur les équilibres de marché ; qu'enfin, la constitution de la nouvelle autorité nécessite une profonde transformation interne qui doit être organisée et phasée.

L'élaboration du plan stratégique a donc été lancée dès juillet 2020 et s'est poursuivie jusqu'en novembre. Elle s'est construite à travers un processus collaboratif associant tous les agents de l'ANJ ainsi que les membres du collège. Elle s'est appuyée également sur les contacts avec les opérateurs ou la société civile qui ont été organisés après le lancement de l'ANJ. Ce plan a été définitivement **adopté au collège du 3 décembre 2020**.

L'objectif du plan stratégique est de fixer une trajectoire à l'Autorité ainsi que les moyens pour l'atteindre. Il donne du sens à l'action de l'ANJ, tant vis-à-vis de l'externe que de l'interne.

L'inspiration centrale de ce plan stratégique est de maintenir le jeu d'argent dans une perspective durable de jeu récréatif.

Le jeu d'argent est en effet un loisir prisé par plus d'un français sur deux. Le risque est dès lors, du fait de la multiplication des offres de jeux et de leur attractivité croissante, que les pratiques de jeu s'intensifient et conduisent à l'accroissement des comportements problématiques.

Compte tenu des risques psycho-sociaux associés aux jeux d'argent et de hasard et dans le contexte particulier de la crise sanitaire, il est essentiel de consolider un modèle de régulation permettant de concilier un développement maîtrisé du secteur et la protection des intérêts publics en cause, au premier chef la protection des joueurs. Il y va d'un enjeu éthique prioritaire pour notre pays et cette dimension éthique de l'action de l'ANJ est inscrite dans toutes les actions ou réflexions du régulateur.

Trois principes méthodologiques traversent l'ensemble des propositions qui figurent dans ce plan :

- La volonté de construire pas à pas l'architecture de régulation mise en place par l'ordonnance de 2019 afin que chaque opérateur du marché des jeux d'argent et de hasard puisse s'approprier de façon réaliste et effective les nouvelles obligations ;
- La nécessité de construire la régulation avec l'ensemble des acteurs via un dialogue organisé et continu. L'ANJ est convaincue que, si les rôles des uns et des autres sont distincts, il est essentiel que le régulateur soit proche des réalités du terrain, dialogue avec les parties prenantes afin d'ajuster au mieux ses positions, ses outils et services ;
- Le souci, enfin, de travailler avec les autres structures publiques pour coordonner nos actions et offrir aux acteurs économiques le front public le plus cohérent et lisible possible.

Cinq axes stratégiques doivent permettre à l'ANJ de guider son action pendant les trois années à venir.



1 CONSTRUIRE un RÉGULATEUR "APPORTEUR de VALEURS" AU SERVICE d'un MARCHÉ DURABLE du JEU RÉCRÉATIF

Description de l'enjeu

Les autorités publiques ont plus que jamais à démontrer leur légitimité et leur efficacité. L'ANJ n'échappe pas à cette réalité ; elle souhaite même en faire un levier central d'action et de positionnement, un argument au service d'une action publique renouvelée et audacieuse.

L'ANJ doit apporter de la valeur au secteur des jeux en mettant en œuvre une boîte à outil complète qui comprend des actions préventives, prescriptives, de contrôle et de sanction dans un continuum de régulation. Cette démarche s'inscrit dans l'intérêt des opérateurs, de la sécurisation de leurs pratiques et de la confiance de leurs clients. Elle contribue à la protection des joueurs et à la préservation d'une pratique de jeu qui doit rester récréative. Elle vise à maintenir de façon innovante l'équilibre entre les différentes filières de jeu, tout en respectant la dynamique du marché. En bâtissant ce modèle complet de régulation, l'ANJ souhaite in fine mettre en place les conditions d'un développement économique harmonieux et robuste du secteur, au service d'une vision « éthique » du jeu.

Objectifs permettant d'atteindre cet axe

Objectif N° 1 : Construire une politique de conformité innovante et pragmatique

- Animer un dialogue continu avec les acteurs sur le nouveau cadre légal ;
- Proposer des outils de conformité souples et co-construits ;
- Offrir un service d'accompagnement à la mise à la conformité ciblé et adapté aux besoins variables des opérateurs.

Objectif N° 2 : Renforcer notre action de contrôle

- Se doter d'une stratégie de contrôle hiérarchisée et lisible, assise sur un programme annuel de contrôles ;
- Promouvoir une vision opérationnelle de l'inter-régulation en se coordonnant avec les autres autorités publiques de contrôle ou services publics concernés.

Objectif N° 3 : Faire de la lutte contre l'offre illégale un impératif

- Rendre plus visible l'action de l'ANJ contre l'offre illégale ;
- Responsabiliser l'ensemble de la chaîne des intermédiaires favorisant l'offre illégale (moteurs de recherche, applications, banques, services de paiement ...) ;
- Obtenir le pouvoir de blocage administratif des sites illégaux.

Objectif N° 4 : Donner corps de façon réaliste et constructive à la notion d'équilibre des filières



Description de l'enjeu

Le jeu d'argent concerne presque un français sur deux ce qui en fait un loisir très apprécié et répandu, orienté vers une pratique essentiellement récréative. L'ANJ doit accompagner ces usages et capitaliser sur les bonnes pratiques de maîtrise du jeu. En outre, alors que l'on estime à environ 1,4 million les joueurs ayant une pratique problématique de jeu, la prévention du jeu excessif est une question centrale de santé publique à laquelle l'ANJ doit prendre part ; la mise en œuvre des nouvelles obligations des opérateurs sera à cet égard déterminante. La protection des mineurs enfin constitue une priorité, nécessitant en particulier d'intervenir le plus en amont possible pour sensibiliser les familles et en tenant compte de la dimension vidéoludique de la question.

Face à tous ces enjeux, l'ANJ doit être à l'écoute de la communauté des joueurs pour mieux comprendre les ressorts du jeu, pour apporter un service et des solutions répondant à leurs attentes ; elle peut aussi la « mobiliser » sur la protection des joueurs.

Objectifs permettant d'atteindre cet axe

Objectif N°1 : Accroître la visibilité de l'ANJ et la connaissance par le grand public de l'offre légale et des bonnes pratiques pour garder une pratique récréative

- Faire mieux connaître notre action et son intérêt concret pour les joueurs ;
- Développer une communication audacieuse, notamment sur les réseaux sociaux pour toucher une audience plus large.

Objectif N°2 : Développer les services rendus aux joueurs

- Mieux répondre aux questions et demandes d'assistance des joueurs en offrant un point de contact accessible et réactif ainsi qu'un service de médiation efficace ;
- Protéger les joueurs à risque en mettant à leur disposition des outils ou services leur permettant d'évaluer leur pratique de jeu et de la maîtriser.

Objectif N°3 : Capitaliser sur l'expertise et l'intelligence collective des joueurs

- Mieux écouter et connaître les besoins de nos publics, faire de certains joueurs des « influenceurs » ;
- Capitaliser sur les connaissances des joueurs afin de mettre leur expertise au service de la régulation du secteur ;
- Lancer des consultations publiques thématiques.



Description de l'enjeu

Le marché des jeux est particulièrement créatif, dans les offres de jeux, les stratégies promotionnelles des opérateurs ou les plateformes de jeux. Pour être en phase avec cet univers, l'ANJ doit intégrer cette culture de l'innovation et du numérique tant vis-à-vis des acteurs qu'elle régule que, en interne, dans son mode de fonctionnement et ses outils. Cette posture, associée à une large ouverture aux parties prenantes, doit lui permettre d'avoir un temps d'avance et de se positionner comme un laboratoire de la régulation et comme la référence en matière d'expertise publique du jeu. Elle doit aussi en interne créer les conditions favorables à l'innovation et la créativité individuelle et collective pour tester et réinterroger nos pratiques régulièrement. Sa « petite taille » peut constituer un atout en matière d'agilité et lui permettre d'engager rapidement la transformation numérique profonde de l'autorité.

Objectifs permettant d'atteindre cet axe

Objectif N°1 : Accompagner les innovations du secteur et s'imposer comme le Hub de l'expertise publique du jeu

- Mettre en place une capacité de veille technologique, juridique et sociologique et une compétence prospective pour anticiper les évolutions et les usages ;
- Mener une politique d'ouverture à destination des communautés associées au jeu, en nouant des partenariats avec des associations et des experts ;
- Favoriser la connaissance du secteur des jeux d'argent pour l'ensemble des agents et le partage de l'expertise.

Objectif N°2 : Développer des nouveaux outils pour amplifier l'impact de l'action de l'ANJ

- Mettre en place un laboratoire de la régulation pour tester des services nouveaux ;
- Mieux exploiter nos datas pour renforcer la qualité de la régulation (open data, recherche, modèles prédictifs, etc.) ;
- Développer des modes de travail favorisant la créativité individuelle et collective.

Objectif N° 3 : Favoriser des recherches sur les comportements de jeux et mobiliser la communauté des chercheurs

- Ouvrir nos données aux chercheurs ;
- Soutenir les recherches innovantes de nature à éclairer le travail du régulateur.



Description de l'enjeu

La coopération européenne avec les homologues de l'ANJ a déjà été initiée depuis plusieurs années, notamment sur les questions de lutte contre les manipulations sportives. Cette coopération doit être renforcée dans la mesure où de nombreux enjeux, opérationnels ou stratégiques pour la régulation du jeu d'argent, doivent désormais être abordés à ce niveau. C'est le cas de la lutte contre le blanchiment ou l'offre illégale de jeux ou encore du rôle économique émergent des plateformes de jeux. A l'heure où un choix doit s'opérer entre plusieurs modèles de régulation, elle doit également permettre de promouvoir le modèle français de régulation, basé sur l'éthique et la pratique d'un jeu sûr et maîtrisé. La dimension francophone de cette politique ne doit pas être oubliée. Au total, l'ANJ souhaite jouer un rôle moteur dans la coopération européenne et internationale.

Objectifs permettant d'atteindre cet axe

Objectif N°1 : Enrichir et améliorer notre activité opérationnelle grâce à l'échange de bonnes pratiques avec nos homologues sur des sujets d'intérêt commun et l'organisation de contrôles coordonnés

Objectif N° 2 : Renforcer nos liens avec l'écosystème de régulation, public et privé, au plan européen et international

Objectif N° 3 : Développer une stratégie d'alliances et d'influence au plan européen et international



Description de l'enjeu

L'ANJ ne pourra se déployer comme nouvelle autorité efficace et respectée que si l'ensemble de ses collaborateurs s'y investisse pleinement et si elle est capable d'attirer de nouveaux talents.

En effet, l'étendue de son champ de régulation et sa diversité, les nouvelles obligations légales fixées aux opérateurs se traduisent par un rythme élevé de sollicitations et une charge très importante des équipes ; cette pression nécessite également un important travail en commun des équipes.

Il est dès lors essentiel de mutualiser les ressources et les informations, de responsabiliser les agents mais aussi d'adoucir la communauté de travail. Une telle nécessité est d'autant plus forte que la crise sanitaire affecte profondément les contours du travail et sa dimension collective.

Mais il est aussi essentiel que chaque agent fasse de l'opérationnalité de son action un impératif et que l'ANJ évalue régulièrement l'impact de la régulation vis-à-vis des parties prenantes.

Il s'agit maintenant de passer aux actes et de faire du « travailler ensemble de façon efficiente » le langage commun de l'ANJ, en multipliant les occasions d'échanges et de rencontres, en introduisant de nouvelles formes d'organisation du travail plus transversales et responsabilisantes, mais aussi en incarnant au quotidien les valeurs de bienveillance et de convivialité.

Objectifs permettant d'atteindre cet axe

Objectif N°1 : Ajuster notre organisation et nos process afin d'être plus agile et plus efficace

- Développer les modes d'organisation plus souples et collaboratifs, par projet, afin de favoriser la transversalité entre directions et le travail collectif ;
- Mettre en place un contrôle « qualité et performance ».

Objectif N°2 : Accompagner la transformation interne avec une politique de ressources humaines renforcée

- Recruter de nouveaux talents aux profils variés, pour renforcer la capacité d'action du régulateur,
- Mettre en place une politique active de diversification des parcours professionnels et de développement des compétences, par le biais de formations et de coachings internes ;
- Offrir un environnement de travail stimulant et responsabiliser nos agents, dont la montée en compétence est accompagnée.

Objectif N°3 : Favoriser un cadre et des conditions de travail qui allient bienveillance et convivialité

- Mieux se connaître et mieux intégrer ;
- S'engager pour la mixité sociale et l'égalité professionnelle ;
- Aménager les espaces de travail pour favoriser le bien-être et la production collective ;
- Renforcer les dispositifs d'écoute pour anticiper les difficultés avant qu'elles ne surviennent.