



Mobile Money
for the Unbanked

Élargir la portée des services : L'argent mobile dans les zones rurales

Sur la base des conclusions du rapport
« Le point sur le secteur »

JENNIFER FRYDRYCH ET HEGE ASCHIM
OCTOBRE 2014

ANALYSE APPROFONDIE

A stylized graphic of a globe's upper portion, rendered in white lines on a teal background. The globe is composed of a grid of latitude and longitude lines. The text 'ANALYSE APPROFONDIE' is written in white, uppercase letters, following the curve of the globe's top edge. The globe is partially cut off at the top and right edges of the page.

LE PROGRAMME MMU BÉNÉFICIE DU SOUTIEN DE LA FONDATION BILL & MELINDA GATES, DE LA FONDATION MASTERCARD ET D'OMIDYAR NETWORK

BILL & MELINDA
GATES *foundation*



Sur de nombreux marchés des pays émergents, une majorité de la population vit en dehors des centres urbains, sans accès immédiat à des infrastructures telles que les transports, les services bancaires, l'électricité ou les routes.¹ Cette catégorie de population représente une base de clientèle potentielle considérable sur les marchés où l'argent mobile est le seul véritable concurrent de l'argent liquide. De nombreuses études de marchés en provenance d'autres secteurs montrent en outre que cette clientèle rurale a tendance à faire preuve d'une plus grande fidélité aux marques que celle des zones urbaines,² ce qui en fait un segment de marché précieux.

En dépit du volume potentiel et de la fidélité du marché rural, les chiffres de l'argent mobile montrent que la plupart des prestataires n'ont pas encore développé leurs services au-delà des centres urbains.³ La mise à disposition de services commercialement viables dans les zones rurales se heurte à plusieurs difficultés, plus ou moins prononcées selon les marchés : populations dispersées, faibles niveaux d'alphabétisation, accès réduit aux infrastructures de base et revenus plus faibles et souvent sporadiques. Une meilleure compréhension de l'étendue et de l'ampleur de ces difficultés permettra aux prestataires d'avoir une approche plus stratégique de l'extension de la couverture de leurs services d'argent mobile et d'adapter celle-ci au contexte particulier de leur marché.

Le développement de l'argent mobile dans les zones non urbaines a eu tendance jusqu'à présent à se faire sous forme d'une diffusion progressive des services au-delà des centres urbains, plutôt qu'à travers une volonté stratégique des prestataires d'adapter les services pour répondre aux besoins de la clientèle rurale. Une approche plus stratégique permettrait aux prestataires de développer leurs services tant sur les marchés avancés de l'argent mobile, où la croissance dans les zones urbaines saturées est stagnante, que sur les marchés où le potentiel des zones urbaines est limité et où le succès des services est tributaire de leur développement dans les zones rurales.

Cette publication fait partie d'une série d'analyses approfondies sur une sélection de thèmes extraits des conclusions du rapport 2013 « Le point sur le secteur des services financiers mobiles destinés aux personnes non bancarisées ».⁴ S'appuyant sur les données issues de ce rapport, le programme MMU a identifié neuf prestataires de services d'argent mobile ayant une forte présence dans les zones rurales de leurs marchés respectifs. Des entretiens avec ces divers prestataires du monde entier ont permis d'obtenir des informations précieuses sur la manière dont ils sont parvenus à diffuser les services financiers mobiles au sein de zones difficiles à atteindre tout en faisant ressortir certains obstacles fréquemment rencontrés pour répondre aux besoins de la clientèle rurale ou éloignées.

SYNTHÈSE

Cette publication offre un aperçu de l'expérience de prestataires ayant mis au point des stratégies spécifiques pour favoriser l'adoption de leurs services dans les zones rurales et évoque les difficultés propres aux zones rurales. De la Papouasie-Nouvelle-Guinée au Somaliland, ces prestataires atteignent de nouveaux clients grâce à des solutions technologiques, réglementaires et logistiques innovantes face aux divers obstacles - faiblesse des infrastructures, analphabétisme, absence de documents formels d'identité - et à répondre à des besoins et des habitudes propres au milieu rural. Comme le révèlent ces exemples, la création d'une proposition de valeur attrayante pour la clientèle rurale et l'élimination des barrières à l'adoption nécessitent une approche nouvelle et réfléchie.

1. Population rurale (en % de la population totale), base de données de la Banque mondiale, <http://data.worldbank.org/indicator/SP.RUR.TOTL.ZS>

2. *Why the Rural Market is Different* [« Pourquoi le marché rural est différent »], Ratan Malli, JWT, 2009, <http://www.wpp.com/wpp/marketing/marketing/why-the-rural-market-is-different/>

3. *Mobile Money in Tanzania: Use, Barriers and Opportunities* [« L'argent mobile en Tanzanie : usage, barrières et opportunités »], InterMedia, 2013, <http://www.intermedia.org/mobile-money-in-tanzania-use-barriers-opportunity-2/>

4. *Le point sur le secteur des services financiers mobiles destinés aux personnes non bancarisées en 2013*, Claire Pénicaud et Arunjay Katakam (2014), http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2014/07/SOTIR_2013_French.pdf

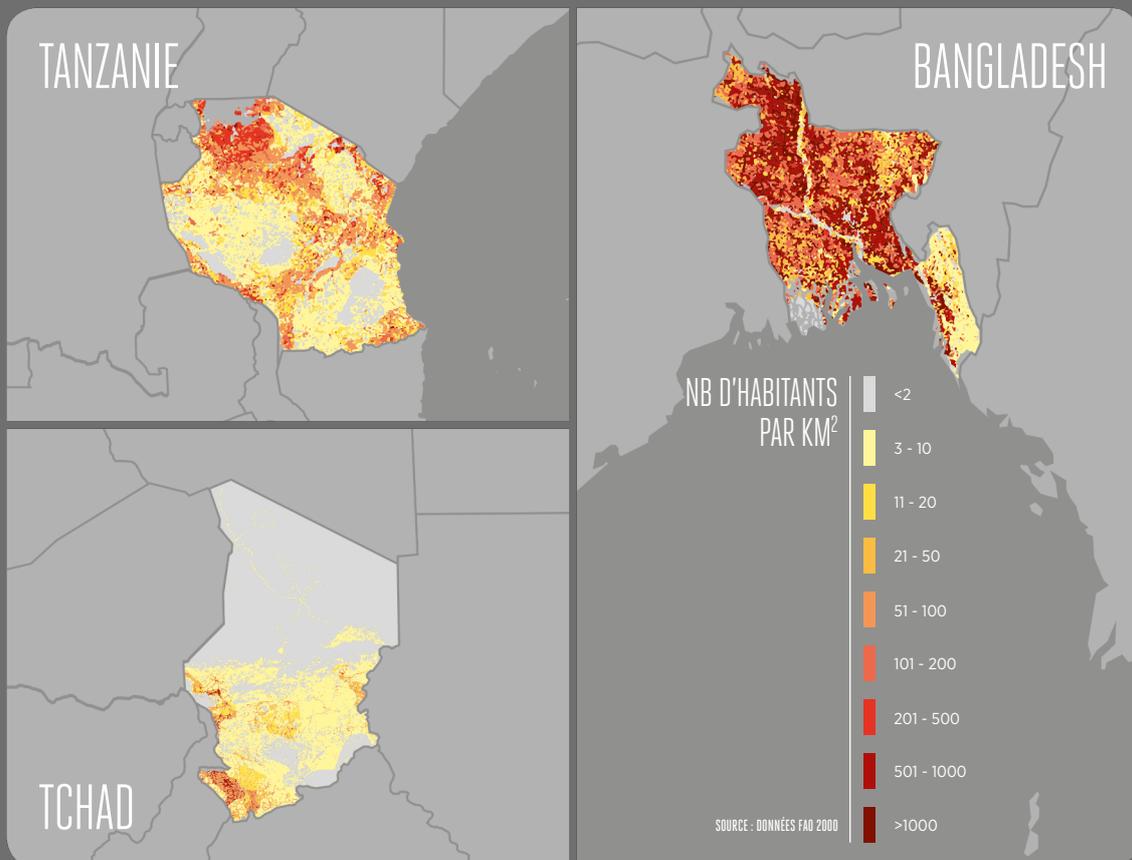
ENCADRÉ 1

ÉLARGIR LA « PORTÉE », PLUTÔT QUE LA « PORTÉE RURALE », POURRAIT S'AVÉRER UNE MEILLEURE FACON DE DÉFINIR L'ENJEU STRATÉGIQUE POUR LE SECTEUR

Les réponses à l'Étude mondiale 2013 de la GSMA sur l'adoption des services financiers mobiles révèlent l'absence de définition standardisée du milieu dit « rural », ce qui complique l'estimation de la taille de ce segment de marché. 23 % seulement des répondants déclarent connaître le pourcentage de leur clientèle résidant en zone « rurale », et 41 % seulement connaissent le pourcentage de leurs agents opérant dans ces zones. Parmi ces répondants, 75 % d'entre eux définissent les zones rurales comme étant les zones situées en dehors des principales agglomérations de leur pays ou, dans certains cas, toutes les zones en dehors de la capitale. Quelques uns seulement utilisent une définition plus nuancée des zones « rurales » reposant sur des critères tels que l'accès à des agences bancaires ou à des infrastructures de base. Cette diversité de définitions montre qu'une approche spécifique à chaque marché peut s'avérer nécessaire pour cerner sa clientèle « difficilement accessible ».

Même lorsque des critères similaires sont utilisés pour identifier les segments « ruraux » de la population, les différences de géographie, de terrain et de densité de population entre marchés se traduisent par des difficultés très différentes en termes d'accès aux services et aux infrastructures pour ces segments. Selon des chiffres en provenance de la Banque mondiale, la Tanzanie, le Tchad et le Bangladesh constituent par exemple trois marchés où plus de 70 % de la population vit dans des zones « rurales ». ⁵ Cependant, le diagramme ci-dessous montre une différence importante de densité de population entre ces trois pays. Cet exemple illustre la nécessité pour les acteurs du secteur d'étudier le contexte particulier de leur marché rural et de parvenir à leurs propres conclusions sur la manière de toucher cette clientèle potentielle.

FIGURE 1
DENSITÉ DE POPULATION AU KM² EN TANZANIE, AU BANGLADESH ET AU TCHAD⁶



5. Indicateurs de développement dans le monde, 2013, définition du terme « rural » par la Banque mondiale : « la population rurale désigne la population vivant dans les zones rurales telles que définies par les bureaux statistiques nationaux. Elle se calcule par différence entre la population totale et la population urbaine. »

6. FAO 2013, Cartes de population pour la Tanzanie, le Bangladesh et le Tchad, <http://www.fao.org/countryprofiles/maps/map/en/?iso3=TZA&mapID=610>

Les principales difficultés pour atteindre la clientèle rurale et comment les prestataires les surmontent

Nos entretiens avec les prestataires font ressortir quatre grandes difficultés d'approche de la clientèle rurale :

1. Le manque d'infrastructures dans les zones rurales est source de difficultés logistiques pour les agents et la gestion des liquidités ;
2. La clientèle rurale a des besoins financiers propres qui nécessitent la mise au point d'une proposition de valeur adaptée pour y répondre ;
3. Le niveau d'alphabétisation de la clientèle rurale est généralement plus faible, ce qui oblige le service à avoir une interface adaptée pour en permettre l'accès ;
4. L'absence de documents formels d'identité nécessite des solutions réglementaires pour faciliter l'adoption des services dans les zones rurales.

Les défis logistiques et pratiques à surmonter

L'absence d'infrastructures dans les zones difficiles d'accès complique la gestion des agents et la distribution des espèces. Il est possible d'exploiter des données, des partenariats et des tactiques de gestion de la liquidité pour relever ces défis.

L'examen des statistiques d'utilisation de la clientèle mobile permet de mieux comprendre l'activité et les opportunités du marché. Tigo avait par exemple commencé à promouvoir de façon intensive son portemonnaie mobile auprès de sa clientèle existante dans une zone rurale du Tchad où sa part de marché GSM est supérieure à 90 %, pour découvrir ensuite que cette région possédait un marché et une place commerciale qui favorisaient l'adoption des portemonnaies et des services d'argent mobile par la clientèle. Tigo est ainsi devenu l'infrastructure financière de la région. Les prestataires peuvent se servir d'analyses statistiques pour mieux comprendre les comportements d'utilisation des clients dans les différentes régions et sur les divers segments de marché, ainsi que pour mesurer l'efficacité des tactiques employées pour développer l'activité des clients.

La mise en place de partenariats de distribution représente une stratégie fréquemment utilisée dans le secteur des biens de consommation courante en vue de réduire les coûts et d'accélérer la distribution des produits. Entre 2000 et 2004, Hindustan Lever Limited, une société indienne de biens de consommation courante appartenant au groupe Unilever, s'est associée à des groupes d'entraide entre femmes dans les villages comptant moins de 2 000 habitants dans le cadre de son projet Shakti, invitant les membres de ces groupes à devenir des revendeurs directs de ses produits auprès des consommateurs. Grâce à ce partenariat, Hindustan Lever a pu toucher 70 millions de nouveaux consommateurs ruraux.⁷

Dans le cadre d'une stratégie de partenariat similaire, Vodacom Tanzanie s'est associée à des coopératives et des IMF pour exploiter leurs connaissances locales, leurs réseaux de confiance existants et leurs canaux de liquidité en vue d'élargir son réseau de distribution de l'argent mobile en zone rurale. Ces partenariats peuvent s'avérer un moyen efficace de développer le réseau de distribution, mais les prestataires de service doivent rester vigilants quant à l'intégrité de leur marque, la structure de rentabilité, la qualité du service et au partage des actifs.

La gestion de la liquidité constitue un défi majeur dans les régions excentrées dépourvues d'infrastructures bancaires. Les modèles traditionnels d'agents et super-agents fonctionnent moins bien en zone rurale compte-tenu de l'absence d'accès à des agences bancaires et des distances géographiques entre agents. Le rééquilibrage des encaisses représente un coût d'opportunité important pour les agents qui perdent à la fois du temps et du chiffre d'affaires lorsqu'ils doivent parcourir de longues distances jusqu'à une banque. Zoono, un prestataire d'argent mobile de Zambie qui affiche des taux élevés d'activité parmi ses agents, a répondu au problème de liquidité de ses agents en leur faisant des avances de crédit sous forme de float électronique. Cette possibilité de crédit s'est avérée particulièrement populaire auprès de ses agents en milieu rural.

7. Projet Shakti d'Unilever : http://www.unilever.com/images/es_Project_Shakti_tcm13-141088.pdf.

Zoona reconnaît toutefois que la réussite de cette tactique repose sur de solides relations avec ses agents ainsi que sur sa capacité à mesurer avec soin la solvabilité des personnes et à gérer le risque de défaut de paiement. Nombreux sont les prestataires qui considèrent que le risque de crédit sort de leurs attributions et qui ne s'aventureraient pas à assumer les risques correspondants. En guise de solution de rechange pour le financement du fonds de roulement, les prestataires peuvent s'efforcer de réduire le délai de rééquilibrage des agents, en travaillant en interne à simplifier et faciliter les procédures et/ou en s'efforçant de trouver des institutions rurales susceptibles de faire office de super-agents.

Identifier et communiquer une proposition de valeur attrayante

Pour élaborer et communiquer une proposition de valeur attrayante à destination du marché rural, les prestataires de services d'argent mobile doivent d'abord comprendre les nuances de la manière dont les consommateurs ruraux gagnent, épargnent et dépensent leur argent.

Une impression largement répandue dans le secteur est que la clientèle de l'argent mobile dans les zones rurales est strictement une clientèle de retraits. Pourtant, une étude de segmentation du marché de l'argent mobile en Tanzanie montre que même si la clientèle rurale est un bénéficiaire net, de nombreux clients ne retirent pas leur argent électronique immédiatement.⁸ Cette constatation montre que les clients des zones rurales conservent des encours sur leurs portemonnaies mobiles en vue d'une utilisation ultérieure et peuvent donc s'avérer des clients intéressants pour d'autres produits d'argent mobile.

Pour élaborer des produits financiers adaptés, sûrs et accessibles pour la clientèle rurale, les prestataires de services doivent donc comprendre comment cette clientèle gagne, épargne et dépense son argent. En étudiant les comportements et les cas d'utilisation de la clientèle rurale, les prestataires peuvent offrir des produits adaptés pour répondre à leurs besoins particuliers. Le secteur agricole est souvent cité comme une opportunité de développement de nouveaux services, comme par exemple un offre groupée de SVA et produits financiers agricoles.⁹ Cependant, le fait de restreindre ces produits au secteur agricole pourrait constituer une occasion manquée pour les prestataires n'offrant pas d'autres produits de l'écosystème adaptés aux utilisateurs ruraux.

Nationwide Microbank en Papouasie-Nouvelle-Guinée a ainsi remarqué que ses clients des zones rurales utilisaient MiCash principalement comme un produit d'épargne. Selon Nationwide, cela s'explique par le fait que les utilisateurs des zones rurales ont un accès limité à des possibilités d'épargne sécurisée et se tournent donc vers le portemonnaie mobile pour cette fonctionnalité. Au Sri Lanka, où la majorité des foyers sont connectés au réseau électrique, l'opérateur Dialog a observé une large adoption de son produit de paiement des factures d'électricité dans les zones rurales. L'utilisation du portemonnaie mobile eZ cash de Dialog pour le paiement de ces factures permet à la clientèle rurale d'économiser à la fois des frais et des déplacements, ce qui illustre une autre proposition de valeur intéressante offerte par l'argent mobile aux utilisateurs des zones excentrées.

Les recherches intersectorielles montrent que la clientèle rurale est généralement plus lente à adopter de nouveaux produits.¹⁰ La communication de la proposition de valeur à ce segment du marché joue par conséquent un rôle crucial. Les clients des zones rurales ont généralement besoin de démonstrations et d'informations approfondies sur le produit, ainsi que de témoignages de leur entourage ou des leaders d'opinion locaux.⁹ Le fait de s'appuyer sur des réseaux établis grâce à des partenariats avec des IMF peut aider à diffuser la proposition de valeur auprès des utilisateurs potentiels. Ces partenariats peuvent s'avérer d'autant plus efficaces que le personnel de ces IMF est déjà formé à la diffusion d'une formation financière et technique de base. Les prestataires de services d'argent mobile doivent néanmoins veiller à mettre en place des accords préalables sur la visibilité de leur enseigne, la propriété de la relation clientèle et la structure de partage des revenus.

8. *Mobile money and mobile agriculture are converging: How can operators leverage this opportunity?* [« L'argent mobile et l'agriculture se rapprochent : comment les opérateurs peuvent-ils exploiter cette opportunité ? »], GSMA Mobile for Development, 2013, <http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/mobile-money-and-mobile-agriculture-are-converging-how-can-operators-leverage-this-opportunity>.

9. Ibid.

10. *Why the Rural Market is Different* [« Pourquoi le marché rural est différent »], Ratan Malli, JWT, 2009, <http://www.wpp.com/wpp/marketing/marketing/why-the-rural-market-is-different/>.

Créer un service accessible avec une interface conviviale

Bien que la flexibilité technologique présente des limites, les prestataires peuvent recourir à des approches innovantes pour simplifier l'interface clientèle et surmonter les difficultés liées aux faibles niveaux d'alphabétisation.

Des messages RVI simples et brefs dans les langues locales peuvent aider à servir la clientèle rurale faiblement alphabétisée. Les prestataires ont néanmoins connu des degrés divers de succès avec la RVI, ce qui signifie qu'une approche plus rigoureuse pourrait s'avérer nécessaire pour déterminer si elle est adaptée à certains marchés. Beam India a lancé un service RVI dans l'espoir d'inciter la clientèle rurale à utiliser son portemonnaie mobile, mais a rapidement réalisé que ce service n'était pas adapté à sa principale cible de marché : le segment des 18-24 ans amateurs de technologie, qui ont trouvé que la RVI n'était pas suffisamment rapide.

Pour être largement adopté par une population peu alphabétisée, le service RVI doit être suffisamment convivial et accessible, ce qui présente une difficulté particulière sur les marchés comptant de nombreux dialectes ou langues différentes. La surveillance de l'utilisation RVI et des taux d'abandon – à travers l'analyse des statistiques EDA et de l'amélioration du système de RVI dans le cadre d'un processus de développement itératif – est nécessaire pour rendre le service aussi efficace que possible.¹¹

Les opérations au guichet (ou « OTC », de l'anglais *over-the-counter*) présentent une autre manière de rendre un service d'argent mobile plus accessible aux communautés ayant un faible niveau d'alphabétisation et de connaissances techniques. Les opérations OTC permettent également de répondre au manque de confiance d'une clientèle réticente à utiliser l'argent mobile pour effectuer des opérations par elle-même. Zoono utilise une approche OTC pour surmonter les barrières à l'adoption et élargir la portée de son service dans les zones excentrées. Bien qu'une telle approche puisse constituer une solution à court terme, les prestataires doivent examiner avec soin les implications à plus long terme de ce modèle commercial. De nombreux prestataires, dont notamment Zoono, reconnaissent qu'à mesure que se développe le secteur, la croissance de l'écosystème des services au guichet restera limitée. Zoono a une stratégie en place pour faire migrer les clients des services OTC au portemonnaie mobile lorsqu'ils améliorent leurs compétences et que la pénétration des services mobiles dans les régions excentrées se renforce. L'étude de cas approfondie du programme MMU sur Easypaisa au Pakistan illustre néanmoins la difficulté de convertir des clients principalement OTC en clients utilisateurs d'un portemonnaie mobile.¹²

Des investissements accrus sous forme de campagnes de sensibilisation peuvent également contribuer à rendre le service d'argent mobile plus accessible aux personnes ayant un faible niveau d'alphabétisation et de connaissances techniques. Des études intersectorielles d'ordre général sur les méthodes de commercialisation auprès de la clientèle rurale montrent que cette dernière a besoin de plus de formation et bénéficie de la possibilité d'essayer le produit.¹³ L'embauche de personnel pour enregistrer les clients, leurs expliquer la valeur du service, les aider à essayer le service et surtout, les faire avancer sur le parcours client,¹⁴ peut s'avérer un outil crucial dans les régions excentrées. Mais lorsque les commissions des équipes de terrain sont uniquement liées à l'enregistrement des clients, l'éducation de ces derniers a tendance à passer au second plan, ce qui constitue un problème courant du secteur.¹⁵

11. Pour une analyse plus poussée de la valeur relative des solutions vocales par rapport aux solutions SMS sur les marchés en développement, voir : *Value of Voice - an unsung opportunity* [« La valeur de la voix : une opportunité méconnue »], Barbara Lucini, 2014, https://mobiledevelopmentintelligence.com/insight/Value_of_Voice_-_an_unsung_opportunity.

12. *Easypaisa: Mobile money innovation in Pakistan* [« Easypaisa : l'innovation dans le domaine de l'argent mobile au Pakistan »], M. Yasmina McCarty et Roar Bjaerum, 2013, <http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2013/01/Telenor-Pakistan.pdf>.

13. *Why the Rural Market is Different* [« Pourquoi le marché rural est différent »], Ratan Malli, JWT, 2009, <http://www.wpp.com/wpp/marketing/marketing/why-the-rural-market-is-different/>.

14. *The customer journey to regular mobile money usage: Longer than expected* [« Le parcours des clients vers un usage régulier de l'argent mobile : un chemin plus long que prévu »], Philip Levin, 2013, <http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/the-customer-journey-to-regular-mobile-money-usage-longer-than-expected>.

15. *How to improve agent performance with incentives* [« Comment améliorer la performance des agents avec des incitatifs »], Hege Aschim, 2014, <http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/how-to-improve-agent-performance-with-incentives>.

Trouver des solutions à l'absence de pièces d'identité formelles

L'absence d'un enregistrement obligatoire de la population et de pièces d'identité constitue un obstacle courant à une adoption généralisée des services financiers mobiles, et plus particulièrement dans les zones rurales. Il ne s'agit pas tant d'un défi opérationnel pour les prestataires d'argent mobile que d'un défi réglementaire lié aux exigences locales en matière de vérification de l'identité des clients (KYC). La réglementation joue ici un rôle décisif pour accroître la portée de l'argent mobile et renforcer l'inclusion financière.

Des formalités de vérification d'identité adaptées au niveau de risque peuvent s'avérer une façon efficace d'accélérer l'adoption des produits, notamment au sein des catégories de population ne disposant pas de pièces d'identité officielles. Sachant que les clients ayant de faibles montants de dépôts et d'opérations présentent un niveau de risque réduit, ils peuvent être soumis à des formalités réduites de vérification de leur identité.¹⁶ Sur de nombreux marchés, les autorités réglementaires se sont efforcées de trouver un équilibre entre les objectifs d'intégrité et les objectifs d'inclusion financière en promulguant des procédures de vérification de l'identité des clients adaptées au niveau de risque.¹⁷ Les prestataires de services d'argent mobile peuvent exploiter cette possibilité pour faciliter le processus d'enregistrement des clients.

Sur quelques marchés, les prestataires de services d'argent mobile ont coopéré avec les autorités réglementaires pour adapter les vérifications d'identité requises aux conditions du marché. Ainsi, sachant que 80 % de la population de Papouasie-Nouvelle-Guinée n'a pas de pièce d'identité formelle, Nationwide Microbank accepte une lettre des autorités villageoises comme document d'identité pour l'ouverture d'un portemonnaie mobile MiCash. Le service ZAAD de Telesom utilise une méthode similaire au Somaliland en acceptant des lettres de référence, des cartes professionnelles d'employeurs connus ou des cartes d'électeur (en plus des pièces d'identité formelles de type passeport ou permis de conduire) pour l'enregistrement des clients.

Conclusion

Les prestataires de services d'argent mobile peuvent continuer à se développer en élargissant la portée de leur service au-delà des centres urbains et en accueillant une clientèle rurale potentiellement intéressante. Certains prestataires commencent à suivre le comportement de la clientèle rurale pour recueillir des informations de marché leur permettant d'élaborer une stratégie rurale adaptée et d'accélérer ainsi leur croissance. Au lieu de se reposer sur la progression naturelle de leur service pour se développer, les prestataires de service les plus performants ont mené une réflexion critique portant sur la distribution et la logistique, la proposition de valeur destinée à la clientèle rurale, l'accessibilité et la facilité d'utilisation des interfaces d'argent mobile, et sur les solutions réglementaires ou autres permettant de satisfaire aux exigences de vérification d'identité des clients ne disposant pas de pièces d'identité formelles.

Bien que les exemples innovants présentés dans ce document aient vocation à inspirer, ils constituent des solutions propres à un marché, qui ne peuvent donc simplement se dupliquer sur d'autres marchés. Au final, l'élaboration d'une stratégie visant à toucher la clientèle rurale exige que les prestataires adoptent une approche ciblée, adaptée au pays et guidée par les difficultés et les besoins financiers propres à cette clientèle.

Cette brève analyse ne fait qu'effleurer la complexité du développement de l'argent mobile dans des zones nouvelles et difficilement accessibles. À mesure que le secteur arrivera à maturité, les prestataires de services d'argent mobile inventeront de nouvelles approches innovantes pour élargir la portée de leurs services et accélérer l'adoption des services d'argent mobile au sein de nouveaux segments de clientèle.

16. *Tiered risk-based KYC: M-Shwari successful customer due diligence* [« Vérifications d'identité adaptées au niveau de risque : la réussite des formalités de vérification de l'identité des clients de M-Shwari »], Simon di Castri, 2013, <http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/tiered-risk-based-kyc-m-shwari-successful-customer-due-diligence>

17. *Enabling mobile money policies in Tanzania: A "test and learn" approach to digital financial services* [« Des politiques habilitantes pour l'argent mobile en Tanzanie : une approche empirique de la réglementation des services financiers numériques offerts par le secteur privé »], Simon di Castri et Lara Gidvani, 2014, <http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2014/03/Tanzania-Enabling-Mobile-Money-Policies.pdf>



Pour plus d'informations, veuillez contacter
mmu@gsma.com
GSMA London Office
T +44 (0) 20 7356 0600