



# Mobile Money for the Unbanked

## Les paiements marchands au moyen de portemonnaies électroniques Document de réflexion du GSMA

M. Yasmina McCarty



## Pourquoi les paiements marchands ?

Aujourd'hui, les transferts de personne à personne (P2P), les paiements de facture et les achats de crédit téléphonique représentent la grande majorité des transactions d'argent mobile. Cependant, les fournisseurs de services d'argent mobile souhaitent élargir leur offre produit.<sup>1</sup> **Le paiement marchand, un paiement de proximité entre un consommateur et un commerçant sur le lieu de vente, constitue une extension des services d'argent mobile fréquemment évoquée ces derniers temps.** Ce produit suscite l'intérêt des fournisseurs de services d'argent mobile en raison de l'importance du volume des paiements de détail sur le marché et de l'opportunité qu'il représente d'intégrer encore plus le portemonnaie électronique dans la vie quotidienne des consommateurs, ce qui n'est pas sans importance pour des modèles d'exploitation reposant largement sur les volumes de transactions.

**Avec 26 services d'argent mobile ayant déjà lancé des paiements marchands, le débat existe au sein du secteur quant à savoir s'il existe une réelle opportunité d'utiliser les portemonnaies électroniques pour le paiement de biens et services chez les commerçants, ou s'il s'agit d'une forme d'utilisation de l'argent mobile qui aura du mal à se faire adopter par les consommateurs.**<sup>2</sup> L'argent mobile présente de nombreux avantages par rapport à l'argent liquide lorsque la distance et le montant des transactions augmentent. Cela explique pourquoi les transferts P2P et les paiements de facture bénéficient d'un taux d'adoption élevé par la clientèle par rapport à d'autres produits : les clients peuvent ainsi envoyer de l'argent vers des endroits éloignés ou payer des factures en faveur d'un bénéficiaire éloigné, comme par exemple une compagnie d'électricité. Cependant, un nombre croissant de fournisseur de services d'argent mobile a la volonté de tester l'argent mobile en tant que moyen de paiement, même si les distances sont faibles et les montants peu élevés.

Le secteur de l'argent mobile n'a pas encore défini de bonnes pratiques pour réussir dans le domaine des paiements marchands. Toutefois, les difficultés rencontrées par les premiers opérateurs à s'être lancés mettent en lumière certains aspects nécessaires à la réussite de ce produit. Le présent article s'efforce de décrire les conditions de marché qui apparaissent nécessaires au bon développement des paiements marchands au moyen de portemonnaies électroniques ainsi que les choix stratégiques qui s'offrent aux fournisseurs d'argent mobile souhaitent lancer ce produit.<sup>3</sup>

## Les conditions nécessaires aux paiements marchands par le biais de portemonnaies électroniques

La première question qui se pose concernant les paiements marchands au moyen de portemonnaies électroniques est : **qui souhaite ce service et pourquoi ?** Cette question peut sembler simpliste, voire même purement rhétorique, mais elle se veut plus profonde. **Dans quelles circonstances un consommateur va-t-il sortir son téléphone portable pour transférer de l'argent à quelqu'un se tenant en face de lui ?**

Le contexte local offre plusieurs façons de répondre à cette question, mais s'il nous est permis de prendre un peu de liberté pour généraliser, nous pensons qu'il existe trois conditions nécessaires à l'adoption des paiements marchands par les consommateurs :

**1. La demande des clients sera le moteur des paiements marchands :** les commerçants garnissent leurs étagères et conçoivent leurs services en vue de répondre aux besoins des clients, et non le contraire. **Les méthodes de paiement ne font pas exception : les commerçants acceptent les modes de paiement demandés par les clients.**

Une étude de 865 PME au Kenya effectuée par Kopo Kopo, un agrégateur de commerçants au Kenya, et la Fondation Bill & Melinda Gates, a montré que 67% de ces PME avaient déjà utilisé M-PESA dans le cadre de leur activité. Parmi ces entreprises, 47% d'entre elles avaient adopté l'argent mobile parce que cela leur avait été demandé par des clients, et 39% d'entre elles parce que cela leur avait été demandé par des fournisseurs.<sup>4</sup>

1 Neil Davidson et Claire Pénicaud, *Le point sur le secteur : Résultats de l'Étude Mondiale 2011 sur l'Adoption des Services d'Argent Mobile*

2 Sur les 53 services d'argent mobile ayant participé jusqu'à présent à l'Étude Mondiale 2012 sur l'Adoption des Services d'Argent Mobile, 26 indiquent qu'ils offrent des paiements marchands. Les résultats complets de l'étude comprenant la liste complète des répondants, seront publiés à l'occasion du Mobile World Congress 2013.

3 Dans le cadre du présent document de réflexion, la définition des paiements marchands au moyen de portemonnaies électroniques se limite aux paiements pouvant être effectués directement à partir d'un compte d'argent mobile. Le modèle de paiements marchands dans lequel le portemonnaie électronique est rattaché à une carte de paiement n'est pas couvert par cet article.

4 Dylan Higgins, Jake Kendall et Ben Lyon, « *Mobile Money Usage Patterns of Kenyan Small and Medium Enterprises.* » (*Les comportements d'utilisation de l'argent mobile par les petites et moyennes entreprises du Kenya*), MIT innovations. 2012

Même s'il est vrai que les paiements marchands effectués par le biais de portemonnaies électroniques offrent des avantages aux commerçants (ils leur évitent de devoir rendre la monnaie et réduisent les risques attachés à la détention d'espèces en caisse), nous ne nous attendons pas à ce que ces avantages suffisent à eux seuls à promouvoir une adoption rapide des paiements marchands. La demande des clients doit également exister.

**2. L'adoption des paiements marchands ne se fera que s'il existe un réel avantage à utiliser le produit** – Ouvrir son portemonnaie pour attraper quelques billets n'est pas particulièrement difficile ou compliqué. **Il doit exister une raison forte pour sortir à la place un appareil mobile.**

Cet avantage peut exister naturellement. Prenons par exemple le cas du Zimbabwe : ayant adopté le dollar américain en tant que monnaie nationale en 2009, le volume des espèces en circulation reste limité. Il est difficile de trouver de la monnaie pour les montants inférieurs à un dollar, et les paiements électroniques pourraient s'avérer naturellement avantageux tant pour les acheteurs que pour les vendeurs.<sup>5</sup> La sécurité constitue un autre avantage susceptible d'exister naturellement sur certains marchés ; la commodité de ne pas avoir à transporter d'importants montants en espèces en est un autre.

Si le marché n'offre pas d'avantage naturel, les services d'argent mobile doivent alors intégrer des avantages au produit. Les offres incessantes des émetteurs de cartes bancaires sous forme de points, miles, cadeaux ou autres sont autant de manière de récompenser le comportement souhaité. Dans le monde des paiements électroniques, le récent succès de l'application Starbucks constitue un autre exemple de la possibilité d'encourager l'utilisation au moyen de programmes de fidélisation.<sup>6</sup>

#### L'attrait de l'application de paiement Starbucks pour les clients

L'application de paiement Starbucks a enregistré 26 millions de transactions au cours de sa première année de fonctionnement. Lancée en janvier 2011, on estime aujourd'hui que cette application permet la réalisation de près d'un million de transactions par semaine.

La plupart des établissements Starbucks acceptent déjà les paiements par cartes bancaires et cartes de crédit. Quelle est donc la valeur ajoutée de l'application de paiement pour les consommateurs ? Rattaché à une carte Starbucks prépayée, le produit offre à la fois des informations et des avantages. Les clients ont la possibilité de consulter leur solde et leur historique d'achat et de racheter du crédit pour leur compte, tout en gagnant une étoile (« star » en anglais) pour chacun de leurs achats au détail : 15 étoiles leur permettent d'obtenir une boisson gratuite, 50 étoiles leur permettent d'accéder au niveau Gold avec des avantages permanents comme par exemple des expressos gratuits.

**Il n'est pas difficile d'imaginer un portemonnaie d'argent mobile accompagné d'une offre de produits groupés, de réductions d'achat et/ou de programmes de fidélité.**

**3. Les paiements marchands ne seront utilisés que par les clients qui disposent au préalable d'une réserve de valeur dans leur portemonnaie électronique** : il semble déraisonnable d'imaginer qu'un consommateur aille dans un magasin pour déposer de l'argent sur son portemonnaie électronique auprès d'un agent avant d'aller ensuite payer des marchandises dans un autre magasin au moyen de cet argent. **Les paiements marchands ne constituent une extension naturelle de la gamme de produits que pour ceux qui incluent l'existence d'une réserve de valeur dans leur portemonnaie électronique.** Qu'elle provienne d'un transfert P2P, d'un versement dit « G2P » (versement de prestations publiques) ou d'un salaire versé directement sur le portemonnaie électronique du bénéficiaire, cette réserve de valeur reste une condition préalable à l'utilisation d'un portemonnaie électronique.

5 Lydia Polgreen. « Using U.S. Dollars, Zimbabwe Finds a Problem: No Change. » (Avec l'utilisation du dollar américain, le Zimbabwe se heurte à un problème : l'absence de pièces de monnaie), NY Times, 24 avril 2012.

6 Jopson, Barney et Maija Palmer, « Starbucks brings Square to the mainstream. » (Starbucks fait de Square un produit grand public) Financial Times, 8 août 2012. / GSMA Mobile Money Live, « Starbucks payment app hits 26 m transactions in first year » (L'app de paiement de Starbucks atteint 26 millions de transactions dans sa première année) My Starbucks Rewards Royaume-Uni

## Les décisions stratégiques liées au lancement de paiements marchands par le biais d'un portemonnaie électronique

Le lancement de paiements marchands implique un certain nombre de choix stratégiques. Le plus important d'entre eux est probablement le mode d'approche de l'acquisition de commerçants, intrinsèquement lié à la segmentation de la clientèle, au modèle d'exploitation, à la stratégie tarifaire et à la technologie.

### Segmentation et acquisition des commerçants

La première question à laquelle se trouveront confrontés les fournisseurs d'argent mobile est de savoir comment **identifier les commerçants qui constituent la cible prioritaire d'acquisition et déterminer l'approche la plus adaptée au recrutement de ces commerçants. Un segment de clientèle prioritaire doit d'abord être identifié avant le lancement du produit, et ce sont les besoins de ces clients en matière de paiements qui devront guider le choix des commerçants.** Voici quelques autres aspects à prendre en compte pour la segmentation des commerçants :

- **Type de commerce** – Les points de vente acceptant ces paiements doivent-ils être des enseignes connues, comme Pizza Hut ou les supermarchés Nakumat, des commerçants indépendants comme l'épicier du coin qui vend des légumes, ou des commerces intermédiaires ? La nature des commerces enrôlés doit refléter les comportements d'achat des catégories de clients visées pour l'utilisation du produit et les montants de transaction pour lesquels ils sont censés utiliser leur portemonnaie électronique.
- **Montant moyen de transaction** – Même dans les pays où l'utilisation de moyens de paiement électroniques est largement répandue, l'argent liquide reste le moyen de paiement dominant pour les transactions de faible montant.<sup>7</sup> Les paiements marchands au moyen de portemonnaies électroniques viseront-ils les commerçants acceptant aujourd'hui des paiements de faible montant en espèces, ou ceux enregistrant des transactions de montant plus élevé ?
- **Chiffre d'affaires** – Le critère décisif de sélection des commerçants pour les paiements par carte est traditionnellement le volume mensuel des transactions, compte-tenu du coût des terminaux de paiement et des délais de retour sur investissement. Grâce au faible coût des appareils mPOS popularisés par Square, ce critère a quelque peu perdu de son importance, mais reste un aspect important du recrutement des commerçants pour les paiements électroniques.
- **Géographie** – Une autre approche de l'acquisition des commerçants peut être de veiller à ce que ceux-ci se situent à proximité des endroits où le cœur de la clientèle de l'argent mobile vit et travaille.
- **Rapidité des transactions** – Il existe certains contextes de paiement dans lesquels la rapidité des transactions est de la plus haute importance (par ex. en montant dans un bus), tandis que pour d'autres, cet aspect n'est pas primordial (par ex. à la fin d'un repas au restaurant). L'environnement dans lequel s'effectuent les paiements doit être pris en considération, afin de savoir si les clients ou les commerçants sont susceptibles d'être gênés par le délai nécessaire à la réalisation d'un paiement numérique.

La conception du produit est susceptible de varier en fonction de la nature des commerces visés. Les grandes enseignes enregistrant des volumes importants de transactions voudront probablement que leurs flux de paiements soient déposés directement sur leurs comptes bancaires. Elles souhaiteront également des relevés d'opérations détaillés. Les commerces de plus petite taille seront quant à eux probablement peu intéressés par les rapports de transactions, mais seront plus sensibles aux frais. Ignacio Mas et Amolo Ng'weno ont étudié les PME du Kenya et décrit les diverses modifications des portemonnaies électroniques qui se sont avérées nécessaires pour rendre le produit attractif du point de vue des commerçants.<sup>8</sup>

7 On comptait près de 21 milliards de paiements effectués en espèces par les consommateurs au Royaume-Uni en 2010 ; environ 80% de ces paiements étaient d'un montant inférieur à 10 livres. « *The Way we Pay 2010* » (*La manière dont nous payons, 2010*). The UK's Payment Revolution. Payments Council.

8 Ignacio Mas et Amolo Ng'weno, « *Why doesn't every Kenyan business have a mobile account?* » (*Pourquoi toutes les entreprises kenyennes n'ont-elles pas un compte d'argent mobile ?*) 2012. / Ignacio Mas, « *Making mobile money work for business.* » (*Adapter l'argent mobile pour les entreprises*) 2012. Blog MMU

Une fois le segment de commerçants choisi, les opérateurs doivent décider de la méthode d'acquisition de ces commerçants. Les services lancés jusqu'à présent ont utilisé leurs équipes GSM internes ou leurs équipes de distribution de l'argent mobile pour le recrutement des commerçants. Mais en dehors de l'argent mobile, cette approche intégrée est l'exception à la règle. Les émetteurs de cartes de paiement sous-traitent le recrutement des commerçants. Les sociétés chargées de cette activité sont d'importantes entreprises en tant que telles, qui traitent d'important volumes et font les investissements nécessaires au repérage des commerçants, à l'installation des terminaux de paiement et à la formation des commerçants. Kopo Kopo au Kenya, chargé du recrutement des commerçants acceptant le service M-PESA de Safaricom, constitue un exemple de l'application de ce modèle au secteur de l'argent mobile.

### Les modèles commerciaux et la tarification

Une autre question stratégique rencontrée par les fournisseurs d'argent mobile pour le lancement de paiements marchands au moyen de portemonnaies électroniques est la nature du modèle d'exploitation et de la tarification du service.

Les paiements par carte ont un modèle de tarification standardisé : c'est le commerçant qui paie. Le commerçant peut essayer de faire supporter les frais au consommateur par le biais de prix plus élevés ou d'une commission sur les transactions, mais au final, c'est le commerçant qui absorbe le coût des paiements de détail par cartes bancaires. Dans l'environnement traditionnel à quatre intervenants, les commissions collectées au niveau du commerçant sont partagées entre les intervenants. La commission d'interchange, qui est la plus importante, est perçue par la banque émettrice de la carte lorsque le détaillant encaisse une transaction par carte par l'intermédiaire de sa banque.

Le modèle de tarification des paiements marchands au moyen de portemonnaies électronique n'est pas encore standardisé. **Certains affirment qu'il reproduira naturellement le modèle des cartes de paiement et que les commerçants doivent se préparer à payer. D'autres suggèrent que les commerçants, notamment ceux de petite taille avec un chiffre d'affaires quotidien limité, refuseront d'absorber les frais afférents aux paiements marchands utilisant des portemonnaies électroniques, et qu'il sera nécessaire d'imaginer des modèles tarifaires différents.**

Compte-tenu du faible nombre de produits de paiements marchands existant à l'heure actuelle sur le marché des portemonnaies électroniques, il est encore trop tôt pour se prononcer sur le modèle susceptible de prévaloir au final. Et en toute clarté, l'Association GSM ne recommande ou ne suggère aucun modèle particulier. Voici une liste de différentes variations tarifaires susceptibles d'être envisagées :

- **Paiement des frais par le commerçant** – Les paiements marchands au moyen de portemonnaies électroniques pourraient suivre l'exemple établi par le secteur des cartes bancaires, selon lequel ce sont les commerçants qui paient. La tarification pourrait prendre la forme d'un pourcentage ou d'une commission forfaitaire par opération, d'une commission pour les retraits d'espèces ou les transferts vers un compte bancaire, ou d'une commission mensuelle.
- **Partage des frais entre le commerçant et le client** – La tarification habituelle des transferts P2P, selon laquelle l'émetteur paye une commission d'opération qui est fonction de la somme envoyée, et le bénéficiaire paye une commission de retrait, pourrait s'appliquer aux paiements marchands. Cela signifie que le consommateur assumerait le coût du « paiement » en faveur du commerçant ou de la transaction, et le commerçant supporterait le coût du retrait ou du transfert des fonds vers son compte bancaire. Ce mode de tarification semble moins probable, car la structure de coût des transferts P2P est probablement trop élevée pour des paiements au détail, et représenterait une barrière à surmonter tant pour les consommateurs que pour les commerçants.
- **Paiement des frais par le client, sous forme de forfait plutôt que par opération** – Si les paiements marchands visent des transactions faible montant, il semble peu probable que les consommateurs acceptent de payer une commission par opération. Toutefois, certains clients de l'argent mobile se sont habitués à payer une commission forfaitaire pour les paiements de facture, en raison de la valeur qu'ils trouvent à ne pas avoir à faire la queue ou à se déplacer pour payer leurs factures. Les opérateurs pourraient grouper un certain nombre de paiements, paiements de facture et paiements marchands, sous couvert d'un abonnement mensuel.

- **Paiement des frais par le client en contrepartie d'avantages de fidélité** – Alors que les programmes de fidélisation sont monnaie courante en matière de voyages, de cartes de crédit, de chaînes de magasin ou autres, ils n'ont malheureusement pas encore fait leur apparition dans le secteur de l'argent mobile. Les paiements marchands sont peut-être l'occasion de tirer parti de ce genre de programme, dans le cadre duquel les clients seraient incités à utiliser leur portemonnaie électronique en contrepartie d'un avantage en leur faveur. Cet avantage pourrait prendre la forme de prix, avec par exemple un tirage au sort à la fin de chaque mois réservé aux clients ayant effectué un certain nombre de transactions ou ayant dépensé un certain montant en magasin. Il pourrait également être plus certain, en offrant aux clients du crédit téléphonique gratuit ou d'autres services non financiers en contrepartie d'un certain nombre de paiements marchands.
- **Service gratuit (« free ») ou formule mixte (« freemium »)** – Certains réseaux pourraient envisager de faire des paiements marchands un service gratuit pour une courte période ou jusqu'à nouvel ordre en vue de développer l'utilisation du portemonnaie électronique. Ils peuvent également appliquer le modèle commercial dit « freemium », selon lequel les fournisseurs d'argent mobile offriraient un service de paiement de base gratuit, accompagné d'un service plus complet payant. L'inconvénient de tout service de paiements marchands gratuits est d'éviter qu'il ne cannibalise le service P2P.

### Technologie

La dernière décision à prendre par les opérateurs est le choix de la technologie supportant les paiements marchands. Les transactions par téléphone ont l'avantage d'utiliser un équipement déjà largement disponible sur le marché. Le commerçant peut se servir d'un appareil mobile de base équipé d'une carte SIM spécifique pour l'acceptation des paiements, et interagir avec l'option « paiement » du menu d'opérations du portemonnaie électronique du client. Cela peut s'avérer l'option technologique idéale pour les opérateurs de réseau mobile à la recherche d'un faible investissement de départ et d'un lancement rapide du produit.

Toutefois, sur le long terme, des terminaux de paiement (POS) spécifiques ou des appareils mPOS ou NFC (pour « near field communication » ou communication en champ proche, une technologie qui permet d'échanger des données par radiofréquence à (très) courte distance) constituent une solution plus élégante qui facilite et accélère le traitement des transactions. Des systèmes plus sophistiqués peuvent également faciliter le traitement des annulations et remboursements, permettre la production de rapports plus détaillés pour les commerçants et leur faciliter les transferts vers un compte bancaire.



Digicel a lancé des paiements sans contact dans le Pacifique, en intégrant la solution de paiement par terminal NFC du portemonnaie « mWallet » de Verifone aux portemonnaies d'argent mobile de Digicel. Appelée Beep & Go, cette solution de paiement sans contact a été lancée en juillet 2012 et est acceptée chez plus de 156 détaillants du Tonga. Digicel indique qu'en l'espace de six semaines après le lancement du service, plus de 50% des utilisateurs vérifiés de l'argent mobile avaient fait la demande d'un autocollant NFC et 25% des utilisateurs disposant d'une puce NFC avaient essayé le service. Beep & Go a permis à Digicel Mobile Money d'augmenter de 30% le nombre de ses utilisateurs uniques de l'argent mobile et a largement dépassé les attentes de la société. Les détaillants paient une

petite commission d'opération; **Digicel considère que c'est l'adoption de la solution par les clients qui a poussé les commerçants à rejoindre le réseau Beep & Go.**

Etisalat a également lancé des paiements NFC en Tanzanie, au Pakistan, au Nigeria et au Sri Lanka. La filiale Zantel d'Etisalat en Tanzanie a lancé une solution de paiements NFC en juillet 2011. Appelé Touch and Go, ce produit de paiements marchands s'appuie sur les fonctionnalités du portemonnaie électronique zPesa : P2P, paiement de facture, achat de crédit téléphonique, etc.

Essa Al Haddad, directeur du marketing du groupe Etisalat indique que « le secret de la réussite du service est la simplicité du processus. Les clients peuvent utiliser « Touch and Go » chez les commerçants pour acheter des biens, des services, des billets ou même du crédit téléphonique sans avoir à taper un numéro ou des commandes compliquées. Il leur suffit d'approcher leur appareil du terminal de point de vente du commerçant et de valider la transaction avec un code confidentiel. »



Etisalat s'est associée à Oberthur Technologies et MasterCard pour le lancement du service. Évoquant le choix des équipements NFC, Etisalat indique que « la durée complète de transaction est beaucoup plus courte que celle de l'offre existante de produits financiers mobiles ou même des cartes bancaires, et l'avantage pour les commerçants est immédiat. Avec l'existence de terminaux de point de vente peu coûteux, le taux d'acceptation parmi les commerçants devrait être élevé. »

## Conclusion

Les paiements marchands au moyen de portemonnaies électroniques constituent une voie intéressante pour le développement de nouveaux produits d'argent mobile. Ils offrent l'opportunité d'accroître de façon significative le volume des transactions d'argent mobile tout en faisant du portemonnaie électronique un élément à part entière de la vie quotidienne des consommateurs. Il reste néanmoins un certain nombre de questions à résoudre pour mettre au point le bon produit et des décisions cruciales à prendre lors de son lancement pour identifier le segment de clientèle susceptible d'être le plus réceptif au produit, choisir l'approche la plus appropriée pour le recrutement des commerçants, concevoir un modèle d'exploitation optimal et choisir la technologie la mieux adaptée.

## Annexe 1 : Liste indicative des modèles de paiements marchands existant actuellement sur le marché

	Approche tarifaire	Types de commerce	Mode de recrutement des commerçants	Technologie utilisée
Airtel Money Africa	Le client paye. – Tarification variable jusqu'à un certain montant, puis forfaitaire ensuite.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PMEs</li> <li>■ Magasins/Restaurants dont l'enseigne est connue</li> </ul>	L'équipe interne de distribution a la charge du recrutement des commerçants.	Le commerçant utilise un terminal de point de vente qui communique avec l'appareil mobile du client.
Digicel Pacific	Le commerçant paye une commission de faible montant pour chaque transaction.	Tous commerces : commerces structurés, stations-service, superettes et supermarchés, bars et restaurants, organismes publics	L'équipe interne de distribution a la charge du recrutement des commerçants.	NFC
Etisalat	Le commerçant paye une commission de faible montant pour chaque transaction.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Micro- entreprises/ commerces informels</li> <li>■ PME</li> </ul>	L'équipe interne de distribution a la charge du recrutement des commerçants.	NFC
Orange Madagascar	Le commerçant paye une commission de faible montant pour chaque transaction.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Micro- entreprises/ commerces informels</li> <li>■ PME</li> </ul>	L'équipe interne de distribution a la charge du recrutement des commerçants.	Appareil à appareil (SMS)
Kopo Kopo en partenariat avec Safaricom	Le commerçant paye (1,5%)	PME	Recrutement effectué par un tiers (Kopo).	Appareil à appareil (SMS)



Pour plus d'informations,  
veuillez contacter [mmu@gsm.org](mailto:mmu@gsm.org)  
GSMA London Office  
T +44 (0) 20 7356 0600  
<http://www.gsma.com/mmu>

BILL & MELINDA  
GATES *foundation*



 ON  
OMIDYAR NETWORK™

Le programme MMU bénéficie du soutien de la Fondation Bill & Melinda Gates,  
de la Fondation MasterCard et d'Omidyar Network