



RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Numérisation du paiement des travailleurs pour la relance économique et le travail décent

Exemple du Sénégal

AVRIL
2021

BETTER THAN CASH
ALLIANCE



GRUPE DE LA BANQUE MONDIALE

AVANT-PROPOS

Le COVID-19 continue de perturber la vie quotidienne, de mettre à rude épreuve les systèmes de santé, de provoquer des pertes de production et d'emplois dans le monde entier. Ses impacts économiques et sanitaires fragilisent les avancées durement acquises ces dernières années en matière de développement.

Après un an de crise, les dirigeants du monde, du secteur public et privé, doivent encore plus encourager une relance inclusive afin d'éviter l'aggravation des inégalités en tout genre. Bâtir des économies plus solidaires est surtout important pour les petites et moyennes entreprises (PME) et le secteur informel, qui sont une source essentielle de création de revenus et d'emplois dans les économies émergentes.

Plus de vingt millions de travailleurs en Afrique perçoivent une paie qui ne leur permet pas de vivre au-dessus du seuil de pauvreté en 2020. Ces personnes qui sont actives dans les chaînes de valeurs interviennent au service d'entreprises en tant que temporaires, journaliers, saisonniers ou fournisseurs.

En plus d'un salaire modeste, ces travailleurs sont le plus souvent payés en espèces. Ce dernier point peut favoriser les fuites, le manque de traçabilité, et ne facilite pas la promotion de l'inclusion financière par l'extension et l'usage de comptes électroniques. Des preuves rigoureuses confirment que les paiements numériques améliorent plus de dix Objectifs du Développement Durable. On peut citer la réduction de la pauvreté, l'autonomisation des femmes mais aussi, le travail décent et la croissance économique.

Les travaux du Better Than Cash Alliance avec la Banque Mondiale et l'Agence Nationale des Statistiques du Sénégal attestent que la numérisation de la paie des travailleurs temporaires garantit l'intégrité de leurs revenus et assure un traitement équitable et transparent. Cette numérisation peut aider à autonomiser les travailleuses en réduisant les écarts entre le niveau de rémunération convenu, et ce qui est effectivement payé à ces femmes. Ainsi, ces dernières ont un meilleur contrôle de leur vie financière. Au-delà des bénéfices sus mentionnés, la numérisation des paiements renforce la productivité des entreprises ce qui entraîne des effets positifs à l'échelle de l'économie.

Numériser les paiements des travailleurs non bancarisés tout en leur offrant un accès immédiat à la couverture sanitaire universelle devient possible au Sénégal par une collaboration entre les prestataires de services financiers, le secteur privé, et l'Agence Nationale de la Couverture Maladie Universelle. C'est une occasion inédite pour réduire les inégalités d'accès à l'assurance santé grâce aux paiements numériques. Une telle collaboration mérite d'être renforcée pour servir de modèle pour les pairs des pays.

Ce rapport fournit des recommandations essentielles pour faire éclore une numérisation responsable pour les travailleurs au Sénégal. Il met l'accent sur la sensibilisation aux avantages et coûts pour les principales parties prenantes. Il valorise la promotion de la confiance et des normes de paiement numérique équitables. Il suggère des incitations ciblées pour encourager la numérisation et la conception des solutions de paiement qui bénéficieront aux PME, aux travailleurs et à toute l'économie.

Nous invitons les gouvernements, les prestataires de services financiers, les entreprises, et la société civile à utiliser ce rapport pour garantir que les paiements numériques soient au centre d'une reprise durable et équitable. Notre engagement reste entier pour agir ensemble à l'avancement de l'agenda pour une reprise inclusive et numérique.

S.E. Monsieur Macky SALL

Président de la République du Sénégal

S.M. la Reine Máxima des Pays-Bas

Mandataire spéciale du Secrétaire général des Nations Unies pour la promotion de services financiers accessibles à tous qui favorisent le développement (UNSGSA)





© Better Than Cash Alliance/Elise Frité-Duval

**La numérisation de 50 %
des paiements des salaires
pourrait générer jusqu'à
45 MILLIARDS
de FCFA additionnels
(84 millions USD) à l'économie
sénégalaise par an¹**



Résumé Analytique

Cette étude offre une perspective unique de comparer des expériences concrètes de la grande entreprise à la PME. Elle a été menée auprès de travailleurs aux statuts variés : salariés, saisonniers, journaliers, indépendants, producteurs et éleveurs. Elle propose des recommandations à l'attention de l'ensemble des acteurs de l'écosystème. Elle a pour objectif de renforcer l'impact de la numérisation des paiements sur le bien-être et d'inclusion pour les travailleurs, l'amélioration de la productivité et la croissance des entreprises.

Il est à noter que la finalisation de cette étude s'inscrit dans une période où le monde entier fait face à la pandémie de la COVID-19. Dans ce contexte de crise, la protection de l'ensemble des populations est la seule priorité. Dès lors, le paiement des travailleurs - en espèces ou en digital - au-delà de leur complexité de gestion - devient un enjeu aussi bien économique que de santé publique.

C'est ainsi que la Banque Centrale régionale (BCEAO) a réagi très tôt en réunissant les acteurs du paiement mobile au Sénégal pour encourager l'utilisation des paiements électroniques.³ Dès mars 2020, 8 mesures phares ont été édictées, imposant la gratuité des transferts d'argent d'un montant inférieurs à 5000 FCFA et la baisse voire la gratuité des frais de transactions. Ces mesures visent à encourager les populations à utiliser davantage les moyens de paiement digitaux et ainsi limiter l'impact de la pandémie sur l'économie sénégalaise.

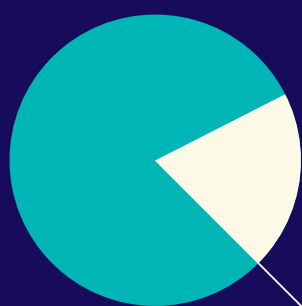
La mise en œuvre de ces recommandations contribuera également à la réalisation de six des objectifs de développement durable (ODD) :

Les entretiens menés avec plus de **300 entreprises** de toutes tailles dans **19 secteurs d'activité** incluant les secteurs prioritaires identifiés dans le Plan Sénégal émergent (PSE), fournissent des informations concrètes sur **la manière de promouvoir la numérisation des paiements des entreprises pour les employés informels**



Les chiffres clés

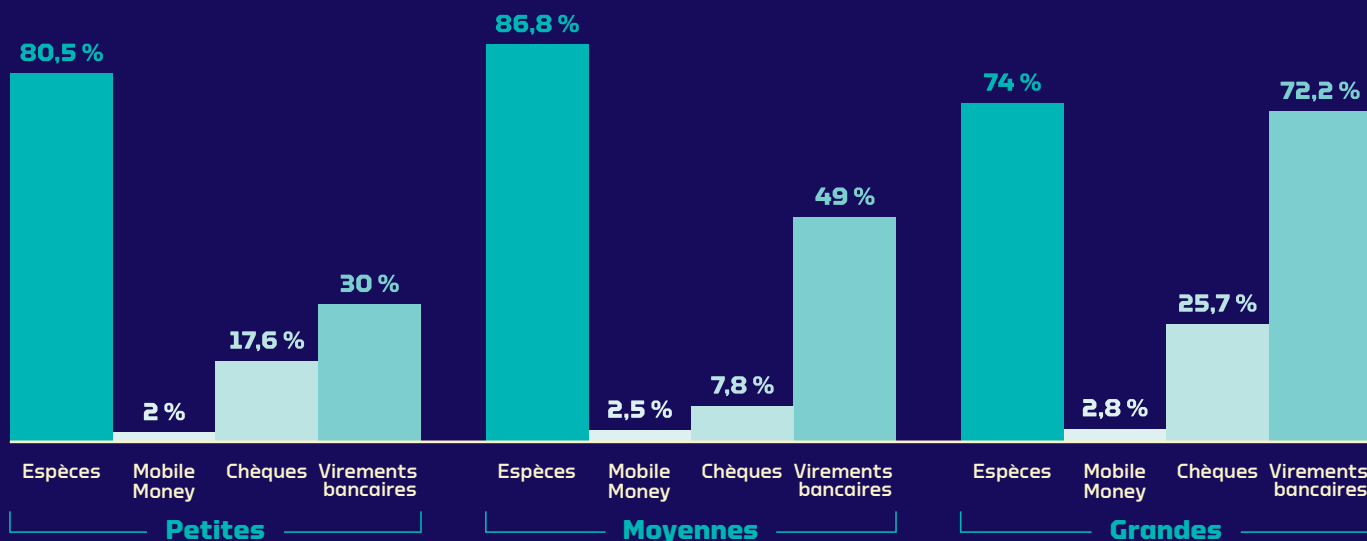
PAIEMENT DES TRAVAILLEURS : Situation actuelle au Sénégal



Moins de 20 % des salaires ont été payés de manière électronique au Sénégal en 2018. Seulement 7% pour les PME sénégalaises avec moins de 20 salariés.

100 % des entreprises utilisent un mix de différents types de solutions de paiements pour leurs travailleurs

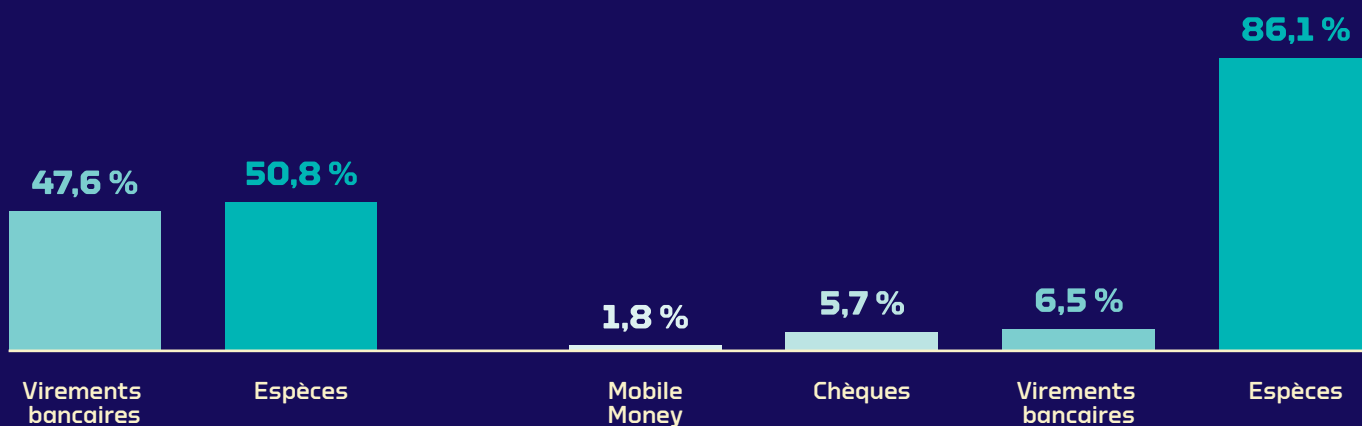
Adoption des moyens de paiements en fonction de la taille de l'entreprise



Des moyens de paiements utilisés en fonction des niveaux de salaires

Pour les travailleurs
remunérés entre 100.000 FCFA
(USD 180) et 200.000 FCFA
(USD 360) par mois

Pour les travailleurs rémunérés moins de
100.000 FCFA (USD 180) par mois



LES AVANTAGES DE LA NUMÉRISATION DES SALAIRES

POUR LES EMPLOYEURS...

**PLUS GRANDE
TRANSPARENCE,
PLUS GRANDE ÉQUITÉ ET
PLUS DE SÉCURITÉ OFFERTES
AUX EMPLOYÉS**



**RÉDUCTION
DES COÛTS
OPÉRATIONNELS**



**GAINS SIGNIFICATIFS
DE PRODUCTIVITÉ**



POUR LES EMPLOYÉS...

**L'AMÉLIORATION
DE LEURS CONDITIONS
DE VIE ET DE TRAVAIL**



**L'ACCÈS À
DES MODES
DE PAIEMENT
FORMELS**



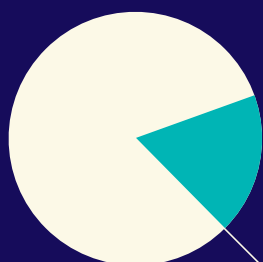
GAIN DE TEMPS



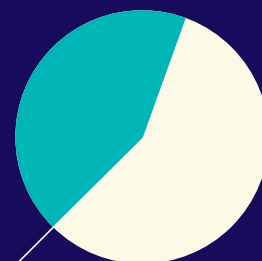
**CONFORT
ET SÉCURITÉ**



BÉNÉFICES TRAVAILLEURS : Amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail

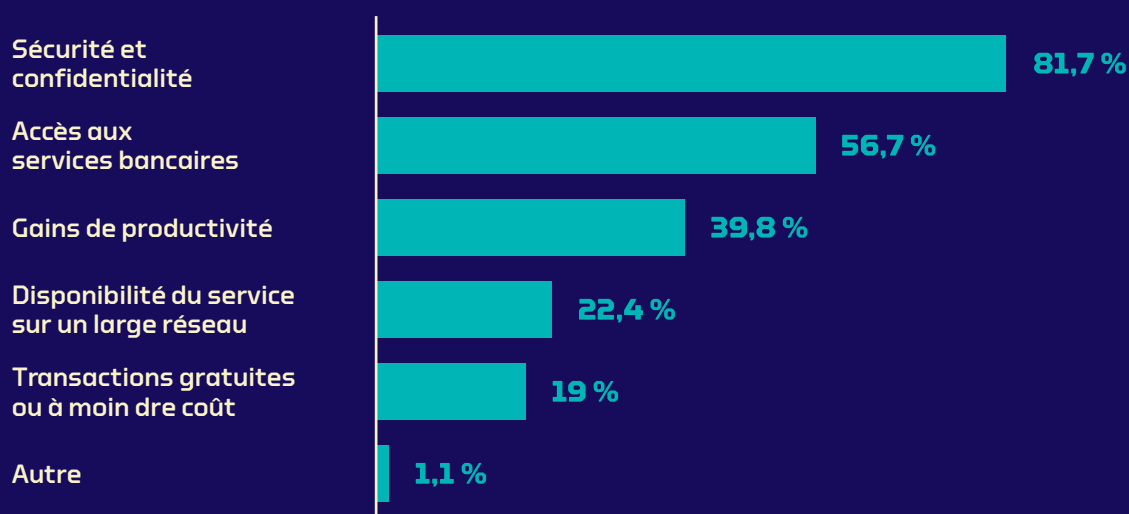


82 % des travailleurs interrogés reconnaissent un sentiment **de plus grande sécurité** du fait de ne plus avoir à transporter de cash sur eux.



57 % des travailleurs interrogés constatent un **accès plus facile aux services bancaires** grâce à la digitalisation de leurs salaires.

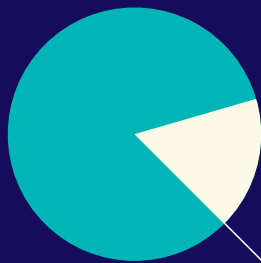
Perception des bénéfices de la digitalisation par les travailleurs



Source : enquête quantitative ANSD et études de cas

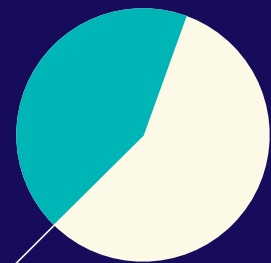
BÉNÉFICES ENTREPRISES :

Plus de transparence et plus de sécurité



17 % des grandes entreprises ont confirmé un **problème d'insécurité** liée à la manipulation de liquidité.

58 % des entreprises interrogées estiment que la digitalisation permet un **gain de productivité**



Le paiement des salaires peut représenter jusqu'à :

» Des coûts de gestion en espèces entre

2 % et 7 %

de la masse salariale totale

» **26 jours** de traitement

» **4 dates** de versement différentes

» l'intervention de **12 personnes**

POUR ILLUSTRER CES BÉNÉFICES ET LES RECOMMANDATIONS 3 ÉTUDES DE CAS ONT ÉTÉ DÉVELOPPÉES



Le bien-être des salariés, pilier de la stabilité de l'écosystème local



Vers la modernisation et la professionnalisation des éleveurs



La paie digitale réduit les coûts de la gestion du cash

Au Sénégal, 80 % des travailleurs dans les secteurs des infrastructures, de l'élevage et de l'agriculture sont des travailleurs saisonniers ou journaliers avec des contrats de moins de trois mois.⁴

L'ambition des employeurs rencontrés lors de cette étude était d'améliorer **le paiement de ces travailleurs précaires⁵ et de ceux dont les salaires sont inférieurs à 100 000 FCFA.⁶** La digitalisation des paiements des travailleurs a en effet très vite été perçue comme une évidence pour les grandes entreprises sénégalaises à la recherche d'une réponse fiable aux dangers du paiement en espèces, tels que le manque de traçabilité, les risques de fraudes, d'insécurité et les délais de paiement.

7 %
des salaires
seulement sont
payés par voie
électronique

LA NUMERISATION DU PAIEMENT des travailleurs au service des employeurs et des employes

Les solutions de paiement numérique des salaires, comme les virements bancaires ou le Mobile Money, sont principalement déployées aujourd'hui auprès des grandes entreprises sénégalaises et des entreprises à la maturité digitale avancée. 7 % des salaires seulement sont payés par voie électronique au Sénégal en 2018.² Rappelons que pour les entreprises ayant franchi le pas de la digitalisation, elles ont effectivement atteint leurs objectifs de **transparence et de sécurité**, et reconnaissent également avoir **gagné en productivité et optimisé leurs coûts opérationnels**. Les travailleurs attestent aussi avoir bénéficié de cette transition. Elle a eu un impact direct **sur l'amélioration de leurs conditions de vie et de travail**. Les bénéfices évoqués portent sur les gains de temps, de confort et de sécurité, mais aussi sur un nouvel accès à des moyens de paiement formels, jusque-là inaccessibles compte tenu de leur statut social.

Pilier de l'expansion de l'écosystème numérique des paiements, la digitalisation des rémunérations des travailleurs s'avère être **un vecteur d'inclusion, de bien-être des travailleurs et de productivité pour les entreprises**. Numériser 50 % des paiements des travailleurs du privé protégerait les plus précaires d'entre eux et injecterait **45 milliards de FCFA additionnels** (84 millions USD) à l'économie sénégalaise par an.⁷ Il est donc primordial d'accompagner son développement de manière responsable⁸ et inclusive.

« L'entreprise n'est qu'un vecteur » selon le Secrétaire Général de la Compagnie Sucrière Sénégalaise, premier employeur privé du Sénégal. En effet, le succès du service de numérisation des salaires repose sur **la satisfaction de deux principaux protagonistes : l'entreprise et le travailleur**. Cette étude a permis de mettre en lumière les **attentes de ces deux cibles** grâce à la contribution des entreprises privées et travailleurs interviewés et des fournisseurs de services. Par cette analyse, émergent également des niches d'opportunités et les défis à relever pour développer et accélérer la numérisation responsable⁹ des salaires au Sénégal.

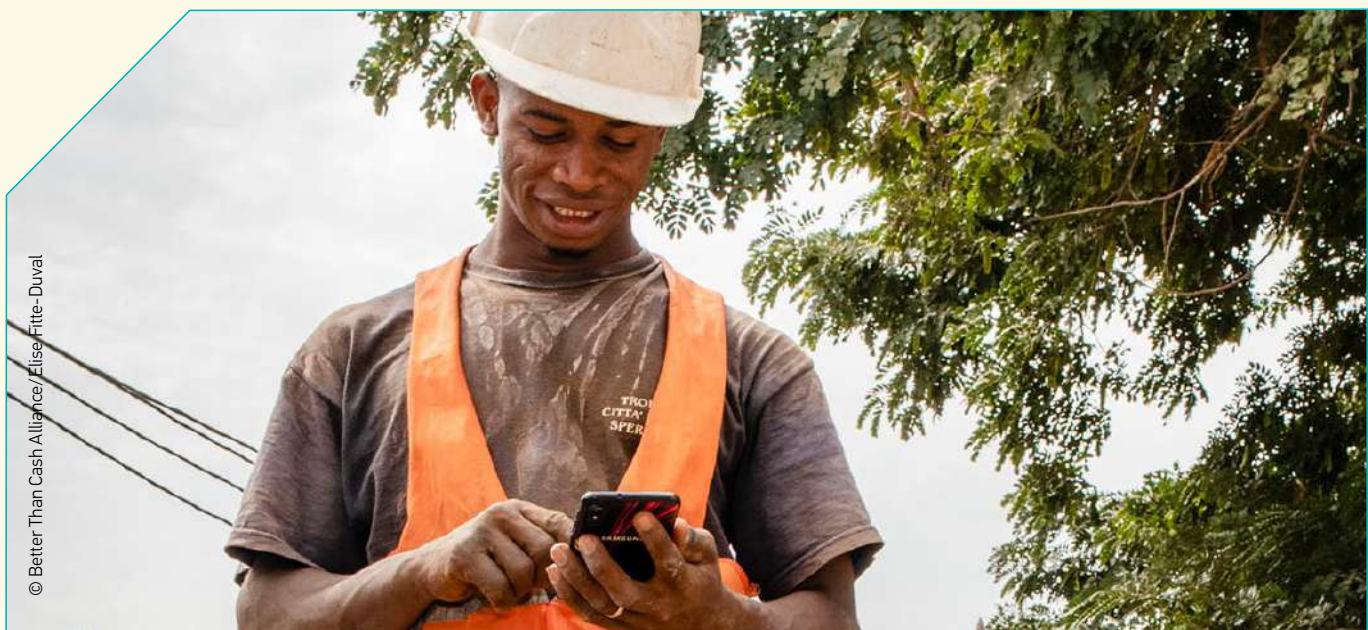
PANORAMA SENEGAL sur le paiement numérique des travailleurs

Ces conclusions se basent sur une série d'entretiens, d'études de cas d'entreprises ainsi que sur une recherche quantitative réalisée par l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) du Sénégal sur plus de 300 entreprises de toutes les tailles, opérant dans 19 secteurs économiques et dans les 14 régions du Sénégal. C'est la première du genre publiée dans l'espace francophone.¹⁰

Le service de paiement des salaires de manière numérique reste récent à l'échelle du marché sénégalais. Lancé en 2018, il a fait l'objet de multiples ajustements et l'offre continue à se construire pour mieux servir les bénéficiaires. Pour réussir un programme de digitalisation des salaires, trois composantes majeures ont retenues l'attention des entreprises :

1. La transformation numérique doit être ancrée et portée par la direction de l'entreprise et par les travailleurs
2. Elle doit consister en une proposition de valeur pour l'entreprise, pour les travailleurs et pour les fournisseurs de services
3. Elle doit s'étendre et impliquer l'écosystème local

Ainsi, il **est primordial de bâtir une gouvernance où les intérêts de l'entreprise, des travailleurs et des fournisseurs de services sont représentés pour créer des écosystèmes viables, responsables et durables.**



**Moins de
96,4 %
des actifs
occupent un
emploi informel,
dont 45,3 %
des emplois
informels sont
occupés par
des femmes**

NUMÉRISER LA PAIE pour étendre la couverture sociale à tous

Par ailleurs, cette étude a permis de comprendre que la numérisation des salaires pouvait constituer un socle solide pour développer de nouvelles **opportunités sociales et économiques**. Parmi celles-ci, la digitalisation des salaires permet de créer un « pont » entre le monde des travailleurs formels et celui des travailleurs informels. Là où les travailleurs formels évoluent avec des contrats, des feuilles de paye, une couverture sociale, etc., les travailleurs précaires ne bénéficient d'aucune forme de protection sociale. Rappelons qu'au Sénégal, 96,4 % des actifs occupent un emploi informel, dont 45,3 % des emplois informels sont occupés par des femmes.¹¹

Les femmes sont en effet plus souvent sujettes à des emplois précaires ou à des statuts de travailleurs indépendants. Leur salaire est en moyenne trois fois inférieur à celui des hommes.¹² La digitalisation permettrait de combler ce fossé, et d'être plus inclusif. Chaque travailleur précaire, porteur d'un compte de Mobile Money, sur lequel il est obligatoirement identifié et qui perçoit les salaires de son employeur, pourrait par exemple bénéficier d'une **offre de couverture maladie** comme celle de la Couverture Maladie Universelle (CMU). Supportée et subventionnée à 50 % par l'Etat sénégalais, cette couverture annuelle devient bien plus accessible par le paiement de 3 000 FCFA pour tout travailleur. **Côté travailleurs, ils sont 77 % à s'être déclarés prêts à recevoir leurs paiements de manière numérique s'ils étaient associés à l'accès à la couverture maladie universelle.**¹³ Dès lors, les travailleurs précaires pourraient accéder à une protection sociale minimale, à des **services de santé moins chers, de proximité et présents partout au Sénégal**. Aussi, comme le précise le rapport « Faire progresser l'inclusion financière numérique des femmes »,¹⁴ ce type d'offre sociale poussée conjointement par les entreprises privées et l'Etat serait un catalyseur fort de développement de l'inclusion financière et de la participation à l'économie des femmes. Cette mesure créerait une véritable valeur ajoutée pour l'ensemble des acteurs de la numérisation des paiements. D'une part, les entreprises employeuses de cette main d'œuvre disposeraient d'un levier de fidélisation ; d'autre part, l'Etat bénéficierait d'un effet de communication de masse sur son programme social pour étendre la couverture santé à tous.

Contribuer à LA TRANSITION NUMÉRIQUE DES PME_s

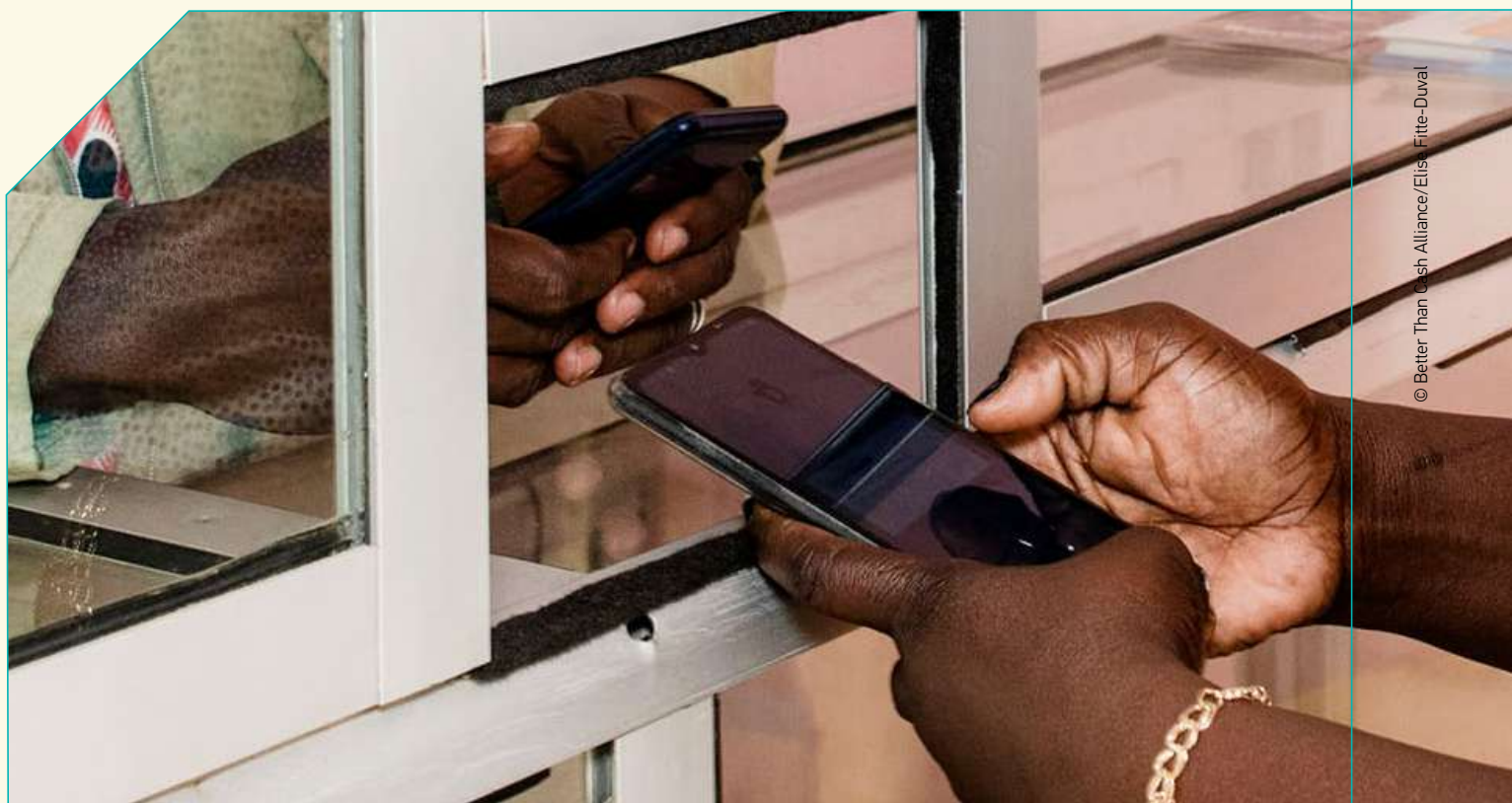
La digitalisation des salaires peut par ailleurs consister en **un véritable tremplin vers la transition numérique des PME**. Encore peu sensibilisées à ces problématiques, les PME sénégalaises ont le taux de numérisation des salaires le plus bas (7 %). Ces entreprises représentent un potentiel de marché important pour les fournisseurs de services. 8 % des entreprises au Sénégal sont des structures de moins de 20 salariés, avec des contrats majoritairement précaires.¹⁰ Concrètement, ces PME ont avant tout besoin de comprendre la plus-value de la digitalisation, et d'offres globales, comme par exemple le paiement digital des salaires couplé à la mise en place d'une base de données du personnel. Ainsi, des **campagnes de sensibilisation et de formation** seraient nécessaires. Elles permettraient de mieux informer les utilisateurs, et de les convaincre des risques liés aux espèces, des bénéfices de la digitalisation et de la fiabilité des services financiers digitaux. La sensibilisation pourrait être menée au niveau des directions des ressources humaines, des représentants du personnel et des syndicats, afin qu'ils deviennent, chacun à leur niveau, prescripteurs du changement. Les associations des professionnels des ressources humaines pourraient en ce sens être d'excellents relais.

L'administration publique et les régulateurs pourraient communiquer massivement sur les dispositifs de contrôles et d'encadrement des services financiers digitaux mis en œuvre pour protéger les consommateurs.

Un mécanisme de Bonus / Malus récompensant les entreprises qui digitalisent leurs flux, la promotion de la numérisation des salaires supérieurs ou égaux au SMIG / SMAG ou encore la taxation de l'utilisation des espèces sont autant de pistes concrètes qui pourraient être appliquées par l'administration publique.

Côté travailleurs, ils sont **77 %** à s'être déclarés **prêts à recevoir leurs paiements de manière numérique** s'ils étaient associés à l'accès à **la couverture maladie universelle**

En conclusion, **la digitalisation des paiements des travailleurs formels et informels offre une réelle opportunité de développement inclusif. Ses effets sont bénéfiques pour tous ses protagonistes, tant au niveau social, économique et financier. La digitalisation des salaires permet également une meilleure protection sociale, en particulier pour les femmes employées dans les chaînes de valeur des entreprises.** Elle nécessite l'implication de l'ensemble des acteurs de l'écosystème afin que cette transition se fasse de manière responsable et durable.



Digitalisation des salaires :

8 ÉLÉMENTS CLEFS DE SUCCÈS PARTAGÉS PAR LES ENTREPRISES



ANCRER
la transformation
numérique dans
l'entreprise

RECOMMANDATIONS

- **Leçon 1 : Analyser** les coûts directs et indirects engendrés par le cash
- **Leçon 2 : Impliquer** les travailleurs le plus en amont possible
- **Leçon 3 : Fiabiliser** les données pour une identification réussie et une meilleure connaissance client



FAIRE de la numérisation
une proposition de valeur
pour les travailleurs et
les fournisseurs de
service financier

RECOMMANDATIONS

- **Leçon 4 : Construire** un partenariat solide et de confiance entre l'Entreprise, ses travailleurs et le fournisseur de services
- **Leçon 5 : Accompagner** pas à pas : démarrer par une phase pilote, une « paie digitale sur place »
- **Leçon 6 : Construire** la confiance par des campagnes de sensibilisation et de formations



COLLABORER
pour un
écosystème
numérique local

RECOMMANDATIONS

- **Leçon 7 : Anticiper** les besoins en liquidité
- **Leçon 8 : Impliquer** les acteurs locaux pour développer l'écosystème en local

Synthèse des recommandations

À L'ATTENTION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE, DES RÉGULATEURS ET DES FOURNISSEURS DE SERVICES

CHALLENGES		SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS		
		ADMINISTRATION PUBLIQUE	FOURNISSEURS DE SERVICES	RÉGULATEURS
1	Sensibiliser / Eduquer le marché aux risques liés à la manipulation du cash et aux bénéfices de la digitalisation	Former les PME et les représentants des travailleurs Former par secteur, par filière d'activité		
2	Renforcer la confiance	Robustesse des services digitaux Transparence des coûts		
3	Promouvoir la digitalisation des salaires	Alléger les taxes applicables aux entreprises qui digitalisent Promouvoir la numérisation des salaires supérieurs ou égaux au SMIG / SMAG Taxer le cash		
4	Concevoir des offres spécifiques pour les travailleurs précaires	La Couverture Maladie Universelle (CMU) accessible pour tous les travailleurs précaires		
			Des services financiers adaptés	
				Des services financiers accessibles par tous, partout et quel que soit le téléphone
5	Concevoir des offres spécifiques pour les PME		Offres de digitalisation Offres de financement	

Remerciements

Les auteurs expriment leur gratitude envers S.E. le Président Macky SALL et S.M. la Reine Maxima des Pays Bas en qualité de UNSGSA pour leur leadership en faveur d'un agenda de la numérisation de la paie des travailleurs pour la promotion du travail décent et de la relance économique.

Les auteurs souhaitent en outre remercier les représentants du

gouvernement sénégalais : S.E. Omar BA (Présidence), S.E. Samba SY Ministre

du Travail. **L'équipe de l'ANSD :** Babacar NDIR, Allé NAR DIOP, Mbaye FAYE,

Ouleye KALIDOU SOW, Insa SADIO, Ibrahima TALL, Moustapha TALL, Ousmane

DIOUF, Fatou SIDIBE, Astou DAKONO, Jean Paul DIAGNE, Ousmane DIOUF,

Cheikh FALL, Djibril DOUMBOUYA, Mamadou DAFIE, Ibrahima DIOP. **L'Agence**

Nationale de la Couverture Maladie : Dr. Bocar DAFIE, Racine SENGHOR,

Mouhamed Mahi SY. **Les représentants du secteur privé :** Claude FIZAINE,

M. TOURE, M. GUEYE, Salim DIOP (Compagnie Sucrière du Sénégal) , Alassane

GUEYE (Ecobank), Birame SARR (Eiffage), ; Jonathan MICHAUX, Mamadou FALL

(Laiterie du Berger – Kossam SDE), Juriaan BUDDE (MyAgro), Ousmane SARR,

Sidy MOCTAR, Mohamed DIALLO (Orange Money), Nahomi IBRAHIM (Paydunya),

Alexandra BESTARD VIGIER, M. DAVRON (SPS Sécurité), Omar CISSE (Touch),

Sébastien VETTER, Quentin de RAVIGNAN (Wizall Money), Matthieu VACARIE,

Antoine LEROUX (YUP), Filfili RANDA (Zena Exotic Fruit), Karidja BAMBA (Visa),

Mohammad RIZWANULLAH (Mastercard). **Les auteurs remercient aussi les**

contributions de : Peter McConaghy (UNSGSA) , Pia TAYAG (UNSGSA), Dorothée

DELORT(World Bank) et celles des membres du Comité Editorial et de Publication

de l'Alliance : Harish NATARAJAN (World Bank), Paul NELSON (USAID), Maria

MAY (Gates Foundation), Bjorn SKELBRED (Vipps), Stella Klemperer (Flourish),

Daniel Schwartz (MasterCard), Amina TIRANA (VISA), Loretta MICHAELS, Jerry

GROSSMAN (Gates Foundation), Daniel MUNA (E-currency), Camilo TELLEZ

(BTCA), Tidhar WALD (BTCA), Ruth GOODWIN-GROEN (BTCA). **Sans oublier**

l'appui technique de : Amela COSOVIC-MEDIC (BTCA), Angela CORBALAN (BTCA),

Fareeza IBRAHIM (BTCA), Elisabeth MANG.

La série des études de cas de Better Than Cash Alliance

Notre série de publications consacrées aux études de cas et diagnostics pays vise à présenter des exemples spécifiques de passages des paiements en espèces aux paiements numériques effectués par des structures étatiques, entreprises et partenaires au développement. Chaque étude propose à un large public des aperçus sur les facteurs qui ont favorisé le processus de numérisation ainsi que sur ceux qui ont fait obstacle. Nous espérons que nos lecteurs seront en mesure d'adapter les enseignements de ces cas aux spécificités de leur contexte.

Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie du Sénégal (ANSD)

L'ANSD est le service officiel des statistiques du Sénégal. L'ANSD est chargée de la coordination technique des activités du système statistique national. L'Agence est placée sous l'autorité du Ministre chargé de la statistique.

Groupe de la Banque Mondiale

Avec 189 États membres, des collaborateurs issus de plus de 170 pays et plus de 130 antennes à travers le monde, le Groupe de la Banque mondiale est composé de cinq institutions œuvrant de concert à la recherche de solutions durables pour réduire la pauvreté et favoriser le partage de la prospérité.

WWW.BETTERTHANCASH.ORG

Au sujet de l'Alliance Better Than Cash

L'Alliance Better Than Cash est une coalition globale des Nations Unies qui réunit plus de 75 membres, dont des Etats provenant des 5 continents, des institutions internationales de premier rang et des organisations privées à dimension mondiale. L'Alliance collabore de manière étroite avec d'autres acteurs mondiaux et est membre du GPFI, l'organe d'implémentation de la stratégie d'inclusion financière du G20.

BILL & MELINDA
GATES foundation

Citi Foundation



OMIDYAR NETWORK™



ISBN 978-1-946173-70-6



9 781946 173706

90000>

