

French

## Un Québécois à la tête de la Bourse du Pakistan

L'entrevue a eu lieu à 21 h 30 heure de Montréal. De l'autre côté du globe, à 11 000 kilomètres, Richard Morin buvait son café et s'apprêtait à partir pour se rendre au bureau. Il y a trois semaines, il a quitté le Québec pour un nouveau travail : chef de la direction de la Bourse du Pakistan.

Si passer d'un gratte-ciel du boulevard René-Lévesque au monde de la finance à Karachi peut sembler inhabituel, M. Morin, un cadre d'expérience connu dans les cercles québécois, y a vu une occasion « fantastique » qu'il ne pouvait pas refuser. Le défi ? Présider à la réorganisation de la Bourse dans un pays émergent.

Après avoir été vice-président de la Bourse de Montréal de 1984 à 1995, Richard Morin est devenu en 1996 chef de la direction de la Bourse de la République de Maurice, un poste qu'il a occupé pendant deux ans. En 1998, il devient chef de mission pour la Bourse régionale des valeurs mobilières de l'Afrique de l'Ouest. En bref, deux expériences qui l'ont placé sur le radar lors que des parquets de marchés émergents se cherchent un patron.

Tous les changements que d'autres Bourses ont connus sur une ou deux décennies, eux, ils les ont faits en deux ans | [Richard Morin]

En 1999, il revient à Montréal, où il travaille à la Banque Nationale, et cofonde par la suite son propre cabinet, Landry Morin, qu'il quitte en 2012. Il sera plus tard directeur du Québec pour l'Association canadienne du commerce des valeurs mobilières et fondera, en janvier 2017, un nouveau cabinet, Archer gestion de patrimoine.

« Quand je suis revenu de l'Afrique à la fin des années 1990, j'avais l'espoir secret qu'un jour je retournerais dans les marchés émergents », dit M. Morin. « Je n'avais aucune intention de le faire, je ne travaillais pas là-dessus et j'avais mon cabinet à Montréal, qui roule encore très bien. Mais je n'ai pas pu résister. »

Ceci dit, beaucoup d'amis ont réagi « avec un certain étonnement », dit M. Morin, qui a été contacté par un chasseur de têtes l'an dernier. « Mais ceux qui me connaissent très bien ne sont pas si étonnés. »

### Portrait d'un pays émergent



Aux prises avec un niveau de pauvreté important, le Pakistan est un pays de 208 millions d'habitants dont la ville de Karachi, sixième mégapole du monde, en compte environ 15 millions. Au début de 2017, l'indice MSCI a redonné au pays le statut de « marché émergent », l'incluant du coup dans un groupe qui compte la Chine, la Corée du Sud, l'Inde et le Brésil. Croissance économique prévue dans les prochaines années : 6 %, selon la Banque mondiale.

Les Pakistanais ont pris contact avec Richard Morin une première fois en 2008, dit-il. Il avait alors refusé pour des raisons familiales, mais aussi parce que « la situation du Pakistan n'était pas ce qu'elle est aujourd'hui ». Or sa situation familiale a changé, tout comme le climat du Pakistan. Autrement dit, il pouvait, s'il le voulait, quitter le Québec. D'autant plus que les parties prenantes de la Bourse sont animées par une volonté réelle de changement, dit-il.

Il y a 25 ou 30 ans, les Bourses du monde ont commencé à se démutualiser, tournant la page sur un modèle reposant sur des associations de courtiers. Elles se sont aussi professionnalisées. « Le Pakistan a pris du retard là-dessus, dit-il. Jusqu'en 2015, sa Bourse était encore détenue par des courtiers. Elle a pris du retard sur son développement, à plusieurs égards, par exemple en matière de technologie, de processus, de produits inscrits, du nombre de participants, etc. »

Pourtant, le Pakistan n'avait autrefois « rien à envier » à d'autres Bourses et montrait un niveau d'activité robuste, dit-il.

### Chantier majeur

En 2015, les autorités ont pris le taureau par les cornes. Elles ont modifié la Loi sur les valeurs mobilières et regroupé les trois Bourses du pays : Karachi, Islamabad et Lahore. En 2016, un bloc de propriété de 40 % a été vendu à un consortium de Bourses chinoises, dont celle de Shanghai, deuxième en Asie et cinquième au monde.

Si la Chine investit au Pakistan, c'est parce qu'elle entrevoit une sorte de route de la soie moderne pour stimuler le commerce entre l'Asie et l'Europe. Le pays compte investir des sommes pharaoniques — 900 milliards, selon certaines estimations —, desquelles le Pakistan pourrait recevoir plus de 60 milliards.

La Bourse du Pakistan a ensuite fait ce que d'autres partout dans le monde ont fait : elle a inscrit sa propre société à sa propre Bourse. « Tous les changements que d'autres Bourses ont connus sur une ou deux décennies, eux, ils les ont faits en deux ans », dit Richard Morin, dont le mandat est de trois ans.

Ce qu'il reste à faire, c'est réorganiser la Bourse. « La propriété et comment la Bourse est contrôlée, ça s'est fait, dit-il. Mais la réorganiser comme compagnie et assurer son développement tout comme celui du marché des capitaux au Pakistan, ça reste à être fait. C'est un défi absolument superbe. Ça ne se refuse pas.

English Translation

## A Quebecker at the head of the Pakistan Stock Exchange

The interview took place at 9:30 pm Montreal time. On the other side of the globe, 11,000 kilometers away, Richard Morin was drinking his coffee and was about to leave for the office. Three weeks ago, he left Quebec for a new job: Chief Executive Officer of the Pakistan Stock Exchange.

If moving from a René-Lévesque high-rise to the world of finance in Karachi may seem unusual, Mr. Morin, an experienced executive known in Quebec circles, saw a "fantastic" opportunity he could not refuse. The challenge? To preside over the reorganization of the stock market in an emerging country.

After being Vice-President of the Montreal Stock Exchange from 1984 to 1995, Richard Morin became Chief Executive Officer of the Mauritius Stock Exchange in 1996, a position he held for two years. In 1998, he became head of mission for the Regional Stock Exchange of West Africa. In short, two experiences that put him on the radar when emerging markets are looking for a boss.

All the changes that other stock markets have experienced over one or two decades, they have done in two years | [Richard Morin]

In 1999, he returned to Montreal, where he worked at National Bank, and then cofounded his own firm, Landry Morin, which he left in 2012. He later became director of Quebec for the Canadian Business Association Securities and will, in January 2017, establish a new firm, Archer Wealth Management.

"When I came back from Africa in the late 1990s, I had the secret hope that one day I would return to emerging markets," says Morin. "I had no intention of doing it, I was not working on it and I had my office in Montreal, which is still running very well. But I could not resist."

That said, many friends reacted "with some astonishment," says Morin, who was contacted by a headhunter last year. "But those who know me very well are not so surprised."

### Portrait of an emerging country



With a high level of poverty, Pakistan is a country of 208 million inhabitants, of which the city of Karachi, sixth largest city in the world, has about 15 million. In early 2017, the MSCI index returned the country's "emerging market" status, including the country in a group that includes China, South Korea, India and Brazil. Economic growth expected in coming years: 6%, according to the World Bank.

The Pakistanis made contact with Richard Morin for the first time in 2008, he said. He then refused for family reasons, but also because "the situation in Pakistan was not what it is today". But his family situation has changed, as has the climate in Pakistan. In other words, he could, if he wanted to, leave Quebec. Especially since the Exchange's stakeholders are driven by a real desire for change, he says.

Twenty-five or 30 years ago, the world's stock exchanges began to demutualize, turning the page on a model based on broker associations. They are also professionalized. "Pakistan has fallen behind," he said. Until 2015, its stock market was still owned by brokers. It has lagged behind its development, in many respects, for example, in terms of technology, processes, registered products, number of participants, and so on.

Yet, Pakistan once had "nothing to envy" other stock markets and showed a robust level of activity, he said.

### Major site

In 2015, the authorities took the bull by the horns. They amended the Securities Law and regrouped the country's three stock exchanges: Karachi, Islamabad and Lahore. In 2016, a 40% ownership block was sold to a consortium of Chinese stock exchanges, including Shanghai, the second largest in Asia and fifth in the world.

If China invests in Pakistan, it is because it sees a sort of modern silk road to boost trade between Asia and Europe. The country plans to invest huge sums - some 900 billion, according to some estimates - from which Pakistan could receive more than 60 billion.

The Pakistan Stock Exchange then did what others around the world did: it listed its own company on its own stock market. "All the changes that other stock exchanges have experienced over one or two decades, they have done in two years," says Richard Morin, whose term is three years.

What remains to be done is to reorganize the stock market. "Ownership and how the stock market is controlled, it's done," he says. But to reorganize it as a company and to ensure its development and that of the capital market in Pakistan, that remains to be done. It is an absolutely superb challenge which he could not turn down.