

COMPAGNIE DES CHEMINS DE FER NATIONAUX DU CANADA
MANUEL DE GOUVERNANCE

Approuvé par le Conseil d'administration
le 2 mars 2004

Date de la dernière mise à jour :
le 13 mars 2012

TABLE DES MATIÈRES

1.	PRÉSENTATION GÉNÉRALE	3
2.	CONSEIL D'ADMINISTRATION	4
2.1	Composition du Conseil	4
2.2	Nomination des administrateurs	6
2.3	Mandat du Conseil	8
2.4	Évaluation du rendement du Conseil	11
2.5	Administrateurs honoraires	12
3.	PRÉSIDENT DU CONSEIL	13
3.1	Rôle	13
3.2	Objectifs et évaluation du rendement	14
4.	PRÉSIDENTS DE COMITÉS.....	15
4.1	Rôle	15
4.2	Évaluation du rendement	15
5.	PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	16
5.1	Rôle	16
5.2	Objectifs et évaluation du rendement	17
6.	SECRÉTAIRE GÉNÉRAL	18
7.	COMITÉS DU CONSEIL.....	19
7.1	Comité d'audit	19
7.2	Comité des finances.....	24
7.3	Comité de gouvernance et des candidatures	26
7.4	Comité des ressources humaines et de la rémunération	28
7.5	Comité de l'environnement, de la sûreté et de la sécurité.....	31
7.6	Comité des investissements des Caisses fiduciaires de retraite du CN.....	33
7.7	Comité de planification stratégique.....	35
7.8	Comité des dons et des parrainages	36
8.	PROGRAMMES D'ORIENTATION ET DE FORMATION CONTINUE À L'INTENTION DES MEMBRES DU CONSEIL	38
9.	POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS.....	39
10.	ACCÈS À LA DIRECTION ET À DES CONSEILLERS EXTERNES.....	40
11.	POLITIQUE DE RÉCUPÉRATION DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE AUX MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION	41
12.	MÉCANISME DE SIGNALEMENT DES PLAINTES LIÉES À DES QUESTIONS DE COMPTABILITÉ ET D'AUDIT	42
12.1	Généralités.....	42
12.2	Protection	42
12.3	Confidentialité	42
12.4	Description détaillée du mécanisme	42
12.5	Examen du mécanisme	42
13.	COMMUNICATION DES PARTIES INTÉRESSÉES AVEC LE PRÉSIDENT DU CONSEIL	43

1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE

La Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada (« **CN** ») est déterminée à respecter les normes les plus rigoureuses qui soient dans ses pratiques de gouvernance. Comme on l'explique dans le présent *Manuel de gouvernance*, ces pratiques ont pour objet d'aider le CN à atteindre son principal objectif, qui est d'augmenter la valeur à long terme du placement des actionnaires. Pour y arriver, le CN croit qu'il a tout avantage à tenir compte des intérêts des autres parties intéressées.

« La “gouvernance” désigne les processus et la structure utilisés pour orienter et gérer les activités commerciales et les affaires internes de l'entreprise dans le but d'en accroître la valeur pour les actionnaires, ce qui comprend la nécessité d'en assurer la viabilité financière. Les processus et la structure définissent la répartition des pouvoirs et établissent des mécanismes d'imputabilité entre les actionnaires, le Conseil d'administration et la direction. Dans l'orientation et la gestion des activités, les répercussions des décisions sur les autres parties intéressées, comme les membres du personnel, les clients, les fournisseurs et les collectivités, devraient être prises en considération. » [traduction] [*Where Were the Directors?* (Où étaient les administrateurs?) – Rapport du Comité sur la gouvernance au Canada de la Bourse de Toronto, décembre 1994, p. 7].

La description qui suit des pratiques de gouvernance du CN respecte en tous points les exigences en matière d'information et de maintien de l'inscription de la Bourse de Toronto (« **TSX** ») ainsi que les lois canadiennes et règlements connexes applicables, comme les Règlements 52-108, 58-101, 52-109 et 52-110 et l'Instruction générale 58-201 des Autorités canadiennes en valeurs mobilières (« **ACVM** ») (collectivement désignés les « **normes canadiennes en matière de gouvernance** »). En outre, le CN se conforme aux normes de la Bourse de New York en matière de gouvernance ainsi qu'aux lois américaines applicables, dont la *Sarbanes-Oxley Act of 2002* et les règlements connexes (collectivement désignés les « **normes américaines en matière de gouvernance** »)¹.

Le CN communique ses pratiques de gouvernance tous les ans dans la circulaire de sollicitation de procurations émise relativement à l'assemblée annuelle des actionnaires, document qu'on peut consulter sur le site Web du CN, à l'adresse www.cn.ca/gouvernancecn.

Tous les ans, le Conseil d'administration du CN (« **Conseil** ») révisé le présent *Manuel de gouvernance* afin d'améliorer continuellement les pratiques du CN en la matière en évaluant leur efficacité et en tenant compte de l'évolution des pratiques exemplaires, des normes établies par les organismes qui font autorité en matière de gouvernance et de l'évolution du cadre d'exploitation et des besoins du CN.

¹ Le présent *Manuel de gouvernance* est conforme aux normes canadiennes en matière de gouvernance et aux normes américaines en matière de gouvernance, dans leur version actuelle. Le Conseil d'administration du CN l'examinera périodiquement pour s'assurer du maintien de cette conformité.

2. CONSEIL D'ADMINISTRATION

2.1 Composition du Conseil

Selon les clauses de prorogation du CN, dans leur version modifiée, le Conseil doit être composé de sept membres au moins et de 21 membres au plus.

Le Comité de gouvernance et des candidatures (« **Comité de gouvernance** ») examine régulièrement avec le président du Conseil la taille et la composition du Conseil du CN et celles de ses comités pour favoriser l'efficacité du processus décisionnel. Le Comité de gouvernance examine aussi la représentation géographique, les antécédents en affaires, les qualités personnelles et l'expérience diversifiée des membres du Conseil dans l'ensemble, par rapport au contexte commercial en évolution du CN. Enfin, il surveille de façon régulière la composition du Conseil pour assurer son fonctionnement efficace, compte tenu du cadre d'exploitation et des exigences du CN.

La grande majorité des membres du Conseil du CN sont des administrateurs indépendants.

Pour déterminer si un administrateur ou une administratrice est ou non « indépendant(e) », au sens des normes canadiennes en matière de gouvernance et des normes américaines en matière de gouvernance, le Conseil tient compte de toutes les relations importantes qu'il ou elle peut entretenir avec le CN. En outre, l'administrateur ou l'administratrice suivant(e) n'est pas indépendant(e) :

- a) l'administrateur ou l'administratrice qui est ou a été, au cours des trois dernières années, membre du personnel du CN ou dont un membre de la famille immédiate est ou a été, au cours des trois dernières années, membre de la haute direction du CN;
- b) l'administrateur ou l'administratrice qui a reçu, ou dont un membre de la famille immédiate a reçu, plus de 75 000 \$ CA comme rémunération directe du CN sur une période de 12 mois au cours des trois dernières années, sauf la rémunération ou les rentes touchées à titre de membre du Conseil d'administration ou d'un comité du Conseil d'administration, y compris des rémunérations différées pour des services antérieurs, si la rémunération n'est subordonnée d'aucune façon à la continuation des services;
- c) A) l'administrateur ou l'administratrice qui est, ou dont un membre de la famille immédiate est, actuellement un associé ou une associée d'un cabinet qui est l'auditeur interne ou externe du CN; B) l'administrateur ou l'administratrice qui est actuellement un membre du personnel d'un tel cabinet; C) l'administrateur ou l'administratrice dont un membre de la famille immédiate est actuellement un membre du personnel d'un tel cabinet et qui participe aux activités d'audit, de certification ou de conformité fiscale (mais non de planification fiscale); ou D) l'administrateur ou l'administratrice qui a été, ou dont un membre de la famille immédiate a été, au cours des trois dernières années (mais n'est plus), un associé ou une associée ou un membre du personnel d'un tel cabinet et qui a participé personnellement à l'audit du CN durant cette période;
- d) l'administrateur ou l'administratrice qui est, ou dont un membre de la famille immédiate est, ou a été, au cours des trois dernières années, membre de la haute direction d'une autre entité si l'un des membres de la haute direction actuelle du CN fait partie ou a fait partie durant cette période du comité de la rémunération de cette entité;
- e) l'administrateur ou l'administratrice qui est actuellement membre du personnel, ou dont un membre de la famille immédiate est actuellement membre de la haute direction, d'une entreprise qui verse au CN ou qui reçoit du CN des paiements en échange de biens ou de services

dépassant, au cours d'un des trois derniers exercices, le plus élevé des montants suivants :
1 M\$ US ou 2 % des produits bruts consolidés de cette entreprise;

- f) l'administrateur ou l'administratrice qui est actuellement membre du personnel, ou dont un membre de la famille immédiate est un associé ou une associée ou un membre de la haute direction, d'une entreprise qui reçoit du CN pour des services professionnels des paiements qui ont dépassé, au cours d'un des trois derniers exercices, 3 % du total annuel des sommes facturées par cette entreprise;
- g) l'administrateur ou l'administratrice qui est, ou dont un membre de la famille immédiate est, un membre de la haute direction, un administrateur ou une administratrice ou un ou une fiduciaire d'un organisme sans but lucratif ayant reçu du CN des dons de charité dépassant, au cours d'un des trois derniers exercices, 1 % des produits bruts consolidés de cet organisme (les contributions correspondantes à celles des membres du personnel versées par le CN étant exclues de ce calcul).

Pour déterminer si les administrateurs sont ou non indépendants, le Conseil peut aussi tenir compte des conseils d'administration mutuels ou réciproques dont les membres du Conseil sont membres.

Pour être considéré(e) comme indépendant(e), un administrateur ou une administratrice qui siège au Comité d'audit (« **Comité d'audit** ») doit aussi satisfaire aux critères d'indépendance énoncés dans les normes canadiennes en matière de gouvernance et les normes américaines en matière de gouvernance qui sont applicables; à ce titre, il ou elle ne peut, sauf en sa capacité d'administrateur ou d'administratrice ou de membre d'un comité du Conseil et sous réserve des dispenses prévues en vertu des lois et règlements applicables au Canada et aux États-Unis, accepter, directement ou indirectement, d'honoraires du CN ou d'une filiale du CN ni ne peut faire partie du groupe du CN ou d'une filiale du CN.

Dans le but d'assurer davantage l'indépendance des administrateurs et des administratrices, le Conseil a adopté une politique selon laquelle un administrateur ou une administratrice ne doit pas accepter l'invitation de siéger à un conseil d'administration externe dont un autre administrateur ou une autre administratrice du CN est déjà membre sans obtenir au préalable l'approbation du Comité de gouvernance. Le Conseil a aussi adopté une politique prévoyant qu'en général pas plus que deux administrateurs de la Compagnie ne devraient siéger au même conseil d'administration externe ou au même comité d'un conseil d'administration externe.

Chaque année, le Conseil divulgue le nom des membres du Conseil qui sont indépendants.

En outre, tous les membres du Comité d'audit ont des « compétences financières » et plusieurs membres remplissent tous les critères afin d'être désignés comme « experts financiers du comité d'audit » (conformément aux normes américaines en matière de gouvernance applicables).

Pour déterminer si un administrateur ou une administratrice a ou non des « compétences financières », le Conseil détermine s'il ou si elle a la capacité de lire et de comprendre un jeu d'états financiers qui présentent des questions comptables d'une ampleur et d'un degré de complexité comparables, dans l'ensemble, à celles dont on peut raisonnablement croire qu'elles seront soulevées lors de la lecture des états financiers du CN.

Pour déterminer si un administrateur ou une administratrice est un « expert financier du comité d'audit » conformément aux normes américaines en matière de gouvernance, le Conseil détermine s'il ou si elle est devenu(e) par l'un ou plusieurs des moyens suivants : i) formation et expérience comme chef des finances, chef comptable, contrôleur, expert-comptable ou auditeur ou expérience dans un ou plusieurs postes supposant l'exercice de fonctions analogues; ii) expérience de surveillance active d'un chef des

finances, d'un chef comptable, d'un contrôleur, d'un expert-comptable, d'un auditeur ou d'une personne exerçant des fonctions analogues; iii) expérience de surveillance ou d'appréciation de la performance de sociétés ou d'experts-comptables en ce qui concerne l'établissement, l'audit ou l'évaluation d'états financiers; ou iv) autre expérience pertinente, une personne qui remplit les conditions suivantes :

- a) elle comprend les principes comptables généralement reconnus et les états financiers;
- b) elle a la capacité d'évaluer de manière générale l'application de ces principes comptables relativement à la comptabilisation des estimations, des produits à recevoir, des charges à payer et des réserves;
- c) elle a de l'expérience dans l'établissement, l'audit, l'analyse ou l'évaluation d'états financiers qui présentent des questions comptables d'une ampleur et d'un degré de complexité comparables, dans l'ensemble, à celles dont on peut raisonnablement croire qu'elles seront soulevées lors de la lecture des états financiers du CN, ou une expérience de supervision active de personnes exerçant ces activités;
- d) elle comprend les contrôles internes et les procédures de communication de l'information financière;
- e) elle comprend les fonctions d'un comité d'audit.

2.2 Nomination des administrateurs

En consultation avec le président du Conseil, le Comité de gouvernance revoit annuellement les références des candidats proposés à l'élection ou à la réélection comme membres du Conseil. Il tient compte de leur éligibilité en vertu des lois applicables, de la validité des références justifiant chaque candidature et, pour les candidats qui sont déjà administrateurs du CN, d'une évaluation de leurs compétences, de leur efficacité et de leur rendement à ce titre, y compris leur assiduité aux réunions du Conseil et des comités. Les membres du Conseil et des comités du Conseil se doivent d'assister à toutes les réunions; la candidature des membres qui, pendant plus de deux années consécutives, n'auront pas assisté à 75 % des réunions du Conseil ou des comités auxquels ils siègent sans raison valable ne sera pas proposée de nouveau. Le Comité de gouvernance soumet ensuite un rapport au président du Conseil, qui le présente au Conseil.

Lorsqu'il propose la liste de candidats au Conseil du CN, le Conseil d'administration suit le processus ci-dessous :

- en fonction du plan d'entreprise courant du CN, des occasions et des risques associés à l'entreprise, du cadre d'exploitation et de l'environnement concurrentiel dans lesquels le CN évolue et du travail accompli par chacun des comités du Conseil, le Comité de gouvernance détermine, en consultation avec le président du Conseil, l'expertise, les compétences, les aptitudes et les connaissances dont le Conseil lui-même et ses comités ont besoin pour comprendre les activités du CN, bien s'acquitter de leur mandat respectif et améliorer la valeur du placement des actionnaires;
- le président du Conseil, en consultation avec le Comité de gouvernance, élabore une grille de compétences présentant les domaines de connaissances, les types d'expertise, les compétences, les aptitudes et la représentation géographique sur un axe et la liste des membres du Conseil sur l'autre;
- en fonction des résultats de la plus récente évaluation du rendement des administrateurs tant au Conseil et que dans les comités, de ce qu'il connaît des compétences, des aptitudes, des qualités personnelles, de la disponibilité, de la représentation géographique, des antécédents en affaires et de l'expérience des membres du Conseil et de la grille de compétences, le Comité de gouvernance

détermine les améliorations devant être apportées au processus de mise en candidature des administrateurs;

- en fonction des améliorations nécessaires déterminées par le Comité de gouvernance, et compte tenu des critères d'admissibilité au Conseil, comme ceux portant sur l'indépendance et la disponibilité, le Comité de gouvernance, en consultation avec le président du Conseil, mène une recherche pour trouver des candidats possédant les compétences voulues;
- une fois que des candidats ont été identifiés, le président du Conseil les reçoit individuellement en entrevue pour évaluer s'ils peuvent bien s'intégrer au Conseil et s'ils sont capables de travailler en équipe, puis il informe le Comité de gouvernance des résultats de ces entretiens;
- s'il y a lieu, le Comité de gouvernance peut s'appuyer sur les évaluations faites par le président du Conseil et les autres membres du Conseil qui ont reçu les candidats en entrevue ou les connaissent;
- à la suite du processus susmentionné et en fonction des recommandations du Comité de gouvernance, le président du Conseil présente au Conseil, pour étude et approbation, une liste de candidats potentiels à l'élection comme administrateurs du CN à l'assemblée annuelle des actionnaires suivante.

Afin d'aider le Comité de gouvernance et le président du Conseil à recommander des candidats en vue de leur élection au Conseil du CN, le Comité des candidatures dresse et met à jour une liste de candidats éventuels. Cette liste sera créée et mise à jour en suivant le même processus que celui décrit ci-dessus pour la liste des candidats au conseil du CN.

Le CN sait qu'un administrateur doit consacrer beaucoup de temps à ses fonctions. Ainsi, le nombre de conseils auxquels peut siéger une personne est nécessairement limité. Le Conseil, soucieux de prendre les mesures raisonnables pour que chaque candidat puisse consacrer suffisamment de temps à ses tâches d'administrateur du CN, appliquera les principes directeurs suivants lorsqu'il étudiera la candidature d'administrateurs éventuels du CN :

- pour ce qui est des candidats occupant un poste de chef de la direction ou autre poste de haute direction auprès d'une société ouverte, le Conseil privilégiera les candidats ne siégeant pas à plus de deux (2) conseils d'administration de sociétés ouvertes (sans compter celui du CN) outre celui de la société employant ce candidat;
- pour ce qui est des candidats travaillant à temps plein pour une société non cotée en bourse ou autre type d'entité ou pour une société ouverte (à l'exception des chefs de la direction ou des membres de la haute direction d'une telle société ouverte), le Conseil privilégiera les candidats ne siégeant pas à plus de quatre (4) conseils d'administration de sociétés ouvertes (sans compter celui du CN), outre celui de la société employant ce candidat;
- pour ce qui est des autres candidats, le Conseil privilégiera les candidats ne siégeant pas à plus de cinq (5) conseils d'administration de sociétés ouvertes (sans compter celui du CN).

Le comité de gouvernance, en consultation avec le chef de la direction des Affaires juridiques, évaluera annuellement si les candidats au conseil respectent les critères précités. Pour déterminer le nombre de conseils d'administration de sociétés ouvertes auxquels chaque candidat siège, il est entendu que les conseils d'administration de sociétés ouvertes associées ou affiliées ou autrement reliées entre elles pourront être considérés comme un seul conseil d'administration.

Le mandat de chacun des membres du Conseil expire à la clôture de l'assemblée annuelle des actionnaires qui suit celle de son élection. Les candidats au Conseil recommandés par le Comité de gouvernance et le président du Conseil et approuvés par le Conseil sont soumis au vote des

actionnaires. S'il se produit une vacance au Conseil durant l'exercice, le Conseil peut la combler en se conformant au processus susmentionné et aux lois applicables.

Conformément aux dispositions légales régissant le CN, le Conseil peut nommer un ou plusieurs administrateurs supplémentaires dont le mandat expire au plus tard à l'assemblée annuelle des actionnaires suivante, à condition que le nombre total des administrateurs ainsi nommés n'excède pas le tiers du nombre des administrateurs élus à la dernière assemblée annuelle des actionnaires.

Le Conseil a adopté une politique prévoyant qu'un candidat à l'élection comme administrateur du CN qui reçoit plus « d'abstentions » que de voix « pour » dans le cadre de l'élection des administrateurs par les actionnaires devra offrir de présenter sa démission au président du Conseil immédiatement après l'assemblée où le vote sur l'élection de cet administrateur a eu lieu. Le Comité de gouvernance étudiera l'offre de démission présentée et recommandera au Conseil de l'accepter ou de la refuser. Le Conseil prendra sa décision et l'annoncera par voie de communiqué de presse dans les 90 jours suivant l'assemblée des actionnaires. L'administrateur qui offre de présenter sa démission ne doit pas prendre part aux travaux du comité ou du Conseil ayant trait à son offre de démission. Cette politique ne s'applique qu'en cas d'élection non contestée d'administrateurs. Une « élection non contestée d'administrateurs » signifie que le nombre de candidats aux postes d'administrateur est égal au nombre d'administrateurs devant être élus et qu'il n'y a pas de document de sollicitation de procurations appuyant d'autres candidatures que celles présentées par le Conseil. Sous réserve de restrictions qui pourraient être imposées par les lois sur les sociétés, lorsque le Conseil accepte l'offre de démission d'un administrateur et que l'administrateur démissionne, le Conseil pourrait ne pourvoir au poste vacant qu'à la prochaine assemblée annuelle des actionnaires. Il pourrait aussi choisir de nommer un nouvel administrateur qui, à son avis, mérite la confiance des actionnaires. Il pourrait en outre décider de convoquer une assemblée extraordinaire des actionnaires et y présenter un candidat afin de pourvoir au poste vacant.

Le Conseil a aussi adopté une politique sur l'âge de la retraite obligatoire des administrateurs prévoyant que la réélection d'un administrateur ou d'une administratrice ne devrait pas être proposée à l'assemblée annuelle des actionnaires qui suit son soixante-quinzième anniversaire, à moins que le Conseil n'en décide autrement, à son gré. De plus, les administrateurs doivent informer le président du Conseil de tout changement important dans leur occupation principale pour que le Conseil puisse décider s'ils peuvent continuer de siéger au Conseil ou à un comité du Conseil. Le Conseil n'a pas jugé approprié ou nécessaire de limiter le nombre de mandats qu'un administrateur ou une administratrice peut accomplir. Les administrateurs sont tenus d'informer le président du Conseil de tous les postes d'administrateurs qu'ils occupent ou qui leur ont été proposés pour que le Conseil puisse décider s'ils peuvent continuer de siéger au Conseil ou à un comité du Conseil. Avant de recommander la réélection des administrateurs pour un autre mandat, le Comité de gouvernance et le président du Conseil appliqueront les critères de sélection des candidats au Conseil, tenant compte notamment des apports antérieurs des administrateurs au Conseil et du temps qu'ils peuvent consacrer à l'exécution de leurs tâches.

2.3 Mandat du Conseil

Le Conseil a clairement défini son rôle ainsi que le rôle de la direction. Le rôle du Conseil est de superviser la gestion des activités commerciales et des affaires internes du CN dans le but d'accroître la valeur de l'entreprise pour les actionnaires. Le rôle de la direction est de diriger les activités quotidiennes de façon à remplir cet objectif.

Le Conseil approuve toutes les questions qui sont expressément de son ressort aux termes des présentes, de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (« **LCSA** ») et autres lois applicables et des statuts et règlements administratifs du CN. Le Conseil peut déléguer aux comités du Conseil l'étude

préalable des questions qui lui incombent et doit le faire quand les lois applicables l'exigent. Les recommandations des comités du Conseil sont généralement assujetties à l'approbation du Conseil. Le Conseil a délégué à la direction l'approbation de certaines questions aux termes de sa résolution permanente sur la délégation de pouvoirs, en sa version modifiée de temps à autre.

Des réunions du Conseil ont lieu au moins neuf fois par année et au besoin.

Dans le cadre de sa responsabilité de gérance, le Conseil fait part à la direction de son avis sur d'importantes questions commerciales et est responsable de ce qui suit :

A. Approuver la stratégie du CN

- adopter un processus de planification stratégique, approuver et passer en revue, au moins une fois l'an, un plan d'entreprise et un cadre stratégique prenant notamment en considération les occasions et les risques associés à l'entreprise, et surveiller la mise en œuvre du plan d'entreprise par la direction.

B. Évaluer et superviser la planification de la relève des membres de la haute direction

- choisir le président-directeur général (« PDG »), nommer les membres de la haute direction et surveiller le rendement du PDG et des membres de la haute direction en tenant compte des attentes du Conseil et des objectifs fixés, approuver les objectifs généraux que le PDG doit atteindre et approuver annuellement la rémunération du PDG et des membres de la haute direction;
- s'assurer qu'une part appropriée de la rémunération du PDG et des membres de la haute direction est liée au rendement à court terme et à plus long terme du CN;
- prendre toutes les mesures raisonnables pour s'assurer que des processus sont en place en vue du recrutement, de la formation, du développement des compétences et du maintien en fonction des membres de la direction démontrant le plus haut degré d'intégrité et de compétence.

C. Superviser les questions de gouvernance

- surveiller la taille et la composition du Conseil pour favoriser l'efficacité du processus décisionnel;
- prendre toutes les mesures raisonnables pour s'assurer de l'intégrité de la direction et pour s'assurer que la direction crée une culture d'intégrité au sein du CN;
- surveiller et passer en revue, au besoin, la démarche suivie par le CN en matière de gouvernance et surveiller et passer en revue, au besoin, le *Manuel de gouvernance* du CN et les politiques et moyens mis en place pour recevoir les commentaires des actionnaires;
- prendre toutes les mesures raisonnables pour assurer le plus haut degré d'éthique, y compris passer régulièrement en revue le *Code de conduite* applicable aux administrateurs du CN, à son PDG, aux membres de sa haute direction financière ainsi qu'à ses autres hauts dirigeants et membres du personnel, veiller à ce que ce Code soit suivi, approuver les situations où les administrateurs et membres de la haute direction sont dispensés de se conformer au Code et veiller à la communication adéquate de ces dérogations;

- assurer l'évaluation régulière du rendement du Conseil, des comités du Conseil, du président du Conseil, des présidents des comités et de chacun des administrateurs et fixer leur rémunération;
- approuver la liste des candidats à un poste d'administrateur ou d'administratrice en vue de leur élection par les actionnaires et combler les postes vacants;
- adopter et passer en revue les programmes d'orientation et de formation continue à l'intention des administrateurs;
- superviser la communication d'un mode de communication directe avec le président du Conseil ou les administrateurs ou les administratrices qui ne sont pas membres de la direction en tant que groupe pour les parties intéressées.

D. Surveiller les questions financières et les contrôles internes

- vérifier la qualité et l'intégrité des systèmes comptables et des systèmes de communication de l'information financière, des contrôles et des procédures de communication de l'information et des systèmes de contrôles internes et d'information de gestion du CN, notamment superviser :
 - i) l'intégrité et la qualité des états financiers et autres informations financières du CN et le caractère adéquat de leur communication;
 - ii) l'examen par le Comité d'audit de l'indépendance et des qualifications des auditeurs externes;
 - iii) le rendement de la fonction d'audit interne du CN et des auditeurs externes du CN; et
 - iv) le respect par le CN des exigences légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'environnement, de sûreté et de sécurité);
- veiller à ce qu'un processus approprié d'évaluation des risques soit en place aux fins de la détermination, de l'évaluation et de la gestion des principaux risques associés à l'entreprise du CN;
- adopter des politiques de communication et surveiller les programmes de relations avec les investisseurs du CN.

E. Surveiller les questions relatives à la Caisse de retraite

- surveiller et passer en revue, au besoin, les politiques et pratiques du CN en ce qui a trait à la Caisse de retraite, y compris les politiques d'investissement des Caisses fiduciaires de retraite des Chemins de fer nationaux du Canada ou de toute autre caisse fiduciaire de retraite créée en rapport avec un nouveau régime de retraite ou tout autre régime de retraite offert ou géré par le CN (« **Caisses fiduciaires de retraite du CN** »);
- approuver le budget annuel de la Division des investissements des Caisses fiduciaires de retraite du CN.

F. Surveiller les questions d'environnement, de sûreté et de sécurité

- surveiller et passer en revue, selon le cas, les politiques et pratiques du CN en matière d'environnement, de sûreté et de sécurité.

Les membres du Conseil qui ne sont pas membres de la direction se rencontrent avant ou après chaque réunion du Conseil sans la présence de la direction et sous la présidence du président du Conseil. Si ce groupe comprend des administrateurs et des administratrices qui ne sont pas indépendant(e)s, une séance à huis clos réservée aux administrateurs et aux administratrices indépendant(e)s doit être tenue régulièrement.

Les membres du Conseil doivent s'acquitter de leurs responsabilités avec un grand professionnalisme. Ils sont censés assister aux réunions du Conseil et des comités du Conseil dont ils sont membres, y arriver bien préparés et y participer activement. Ils doivent passer en revue toute la documentation relative à la réunion avant la tenue de celle-ci. Ils doivent aussi être disponibles pour donner des conseils au PDG ou à d'autres cadres supérieurs du CN sur demande.

Une fois par année, le Conseil examine son mandat pour déterminer s'il est adéquat.

2.4 Évaluation du rendement du Conseil

Le Conseil a mis sur pied et revoit de temps à autre une marche à suivre en vue de l'évaluation annuelle de son efficacité ainsi que de l'efficacité de ses comités, du président du Conseil, des présidents de comités et de chaque administrateur et administratrice. Cette marche à suivre, placée sous la supervision du Comité de gouvernance et du président du Conseil, comporte les étapes suivantes :

- Les questionnaires suivants sont préparés par le bureau du secrétariat général et approuvés par le Comité de gouvernance et le président du Conseil en tenant compte des questions courantes, des conclusions des années antérieures et des renseignements fournis par le Conseil :
 - i) des questionnaires d'évaluation du rendement du Conseil et des comités, incluant une évaluation de chaque administrateur ou administratrice;
 - ii) un questionnaire d'évaluation du président du Conseil; et
 - iii) des questionnaires d'évaluation des présidents de comité.
- Ces questionnaires tiennent compte des responsabilités énoncées dans les mandats du Conseil et des comités ainsi que de la contribution attendue de la part de chaque administrateur au Conseil sur le plan des compétences et des aptitudes.
- Chaque questionnaire est ensuite envoyé à chaque administrateur et administratrice, et toutes les réponses sont transmises au président du Conseil, à l'exception des réponses aux questionnaires d'évaluation du président du Conseil, qui sont transmises directement au président du Comité d'audit et au président du Comité des ressources humaines et de la rémunération (« **Comité des RH et de la rémunération** »).
- Après avoir reçu les questionnaires remplis, le président du Conseil communique avec chaque administrateur et administratrice pour discuter de ses réponses et des commentaires qu'il ou elle pourrait avoir à cet égard. Le président du Comité d'audit ou celui du Comité des RH et de la rémunération discute aussi individuellement avec chaque administrateur et administratrice de ses

réponses au questionnaire d'évaluation du président du Conseil et de ses commentaires s'y rapportant.

- Des rapports complets, accompagnés de suggestions pour améliorer l'efficacité du Conseil, des comités du Conseil, du président du Conseil, des présidents des comités et de chaque administrateur et administratrice, sont ensuite présentés par le président du Conseil et les présidents du Comité d'audit et du Comité des RH et de la rémunération au Comité de gouvernance et au Conseil.
- Le président du Conseil et les présidents de comités tiennent compte de l'ensemble des résultats et des suggestions qui ressortent de l'évaluation annuelle du rendement du Conseil afin d'améliorer le fonctionnement et le déroulement des travaux du Conseil et des comités du Conseil.
- En plus de ce qui précède, le Conseil peut, de temps à autre, retenir les services d'un conseiller indépendant pour effectuer, ou aider le Conseil à effectuer, une évaluation indépendante du rendement du Conseil, des comités du Conseil, du président du Conseil, des présidents des comités et de chaque administrateur et administratrice. Ce processus peut comprendre une évaluation individuelle des administrateurs par leurs pairs avec le concours du conseiller indépendant.

2.5 Administrateurs honoraires

Le Conseil peut décerner, à l'occasion, le titre d'administrateur honoraire à un administrateur sortant ou à un ancien administrateur qui, par ses longues années de service distingué et ses réalisations, a contribué de façon significative au Conseil. En règle générale, une période de plus de dix (10) ans comme membre du Conseil du CN est considérée comme de longs états de service; toutefois, il est possible de déroger à cette règle générale si le président du Conseil ou le PDG le recommande et si le Conseil l'approuve.

Le titre d'administrateur honoraire est octroyé par le Conseil sur la recommandation du président du Conseil ou du PDG. Lorsque le Conseil approuve la recommandation, le titre « honoraire » est ajouté à la désignation de l'administrateur sortant ou de l'ancien administrateur. Le titre d'administrateur honoraire est attribué à vie.

Le titulaire de ce titre bénéficie des avantages et privilèges suivants :

- dans le rapport annuel, établissement d'une liste distincte des administrateurs honoraires, à la suite de la liste des membres réguliers du Conseil;
- invitation à l'assemblée générale annuelle du CN; et
- invitation à certaines activités du Conseil organisées dans la région où l'administrateur honoraire réside.

Les frais de déplacement et autres menues dépenses ayant trait à la participation des administrateurs honoraires aux événements mentionnés ci-dessus leur sont remboursés dans une mesure raisonnable.

De temps à autre, les administrateurs honoraires peuvent être conviés, à titre d'invités, à assister aux réunions du Conseil ou d'un comité du Conseil où ils peuvent prendre part aux discussions. La présence des administrateurs honoraires n'est pas prise en compte pour déterminer s'il y a quorum ou pas aux réunions du Conseil ou d'un comité du Conseil et ceux-ci n'ont aucune des responsabilités ou obligations qui incombent aux administrateurs ni aucun des droits, pouvoirs ou privilèges dont sont investis les administrateurs.

3. PRÉSIDENT DU CONSEIL

3.1 Rôle

Le président du Conseil est un administrateur indépendant désigné par le Conseil. Le rôle clé du président du Conseil est de prendre toutes les mesures raisonnables pour faire en sorte que le Conseil i) soit doté de structures et de méthodes assurant son indépendance par rapport à la direction, ii) s'acquitte de ses responsabilités efficacement et iii) comprenne clairement et respecte la frontière entre les responsabilités du Conseil et celles de la direction.

Le président du Conseil peut voter à l'occasion des réunions du Conseil et de toutes les réunions des comités dont il fait partie.

Le président du Conseil peut participer à toutes les réunions des comités du Conseil.

Les responsabilités du président du Conseil comprennent ce qui suit :

A. Faire preuve de leadership pour accroître l'efficacité du Conseil

- prendre toutes les mesures raisonnables pour assurer la cohésion du Conseil et exercer le leadership essentiel à cette fin;
- prendre toutes les mesures raisonnables pour que les ressources à la disposition du Conseil (en particulier une information à jour et pertinente) soient adéquates et lui permettent de faire son travail.

B. Diriger le Conseil

- présider les réunions du Conseil et les assemblées des actionnaires;
- établir l'ordre du jour des réunions du Conseil, en consultation avec le PDG et le secrétaire général;
- adopter des méthodes pour permettre au Conseil d'accomplir son travail avec efficacité et efficience;
- surveiller la structure et la composition des comités ainsi que le calendrier et la gestion des réunions, y compris celles dont la direction est absente;
- examiner régulièrement, avec le Comité de gouvernance, la taille et la composition du Conseil et de ses comités pour favoriser l'efficacité du processus décisionnel;
- recommander au Conseil des candidats pour occuper les postes de présidents des comités, en consultation avec le Comité de gouvernance;
- prendre toutes les mesures raisonnables pour que, dans les réunions du Conseil, suffisamment de temps soit réservé à une discussion sérieuse et approfondie des dossiers pertinents;
- prendre toutes les mesures raisonnables pour que les fonctions déléguées à des comités compétents, le cas échéant, soient efficacement remplies et que les résultats soient communiqués au Conseil.

C. Assurer la qualité et la continuité du Conseil

- rencontrer le Comité de gouvernance de temps à autre pour faire l'évaluation du rendement du Conseil, des comités du Conseil, des présidents des comités et des membres du Conseil et pour discuter de la liste des candidats aux postes d'administrateurs ou d'administratrices à soumettre à l'approbation du Conseil;
- en consultation avec le Comité de gouvernance, contrôler et revoir, au besoin, les programmes d'orientation et de formation continue du CN à l'intention des administrateurs;
- en consultation avec le Comité de gouvernance, élaborer une grille de compétences pour la sélection des membres du Conseil.

D. Assurer la liaison entre le Conseil et la direction et représenter le CN auprès de groupes externes

- donner des conseils au PDG;
- faire en sorte que les relations entre le Conseil et la direction aient un caractère professionnel et constructif, ce qui signifie notamment travailler en étroite collaboration avec le PDG et le chef de la direction des Affaires juridiques afin que toutes les mesures raisonnables soient prises pour favoriser une saine culture de gouvernance au CN;
- à la demande du Conseil ou du PDG, représenter le CN auprès de groupes externes, par exemple les actionnaires et autres parties intéressées comme les groupes communautaires locaux et les gouvernements.

3.2 Objectifs et évaluation du rendement

Le Comité de gouvernance, en collaboration avec le président du Conseil, élabore annuellement les objectifs que doit atteindre le président du Conseil et les soumet pour approbation au Conseil. Chaque année, le président du Conseil est évalué en fonction de ces objectifs.

Dans le cadre de cette évaluation, le bureau du secrétariat général prépare un questionnaire d'évaluation du rendement du président du Conseil en tenant compte des questions et des objectifs courants, des conclusions de l'année antérieure et des renseignements fournis par le Conseil. Ce questionnaire est envoyé à chaque membre du Conseil bien avant la tenue d'une réunion avec le président du Comité d'audit ou du Comité des RH et de la rémunération où il sert d'outil de référence pour les discussions portant sur l'évaluation que chaque administrateur ou administratrice fait du rendement du président du Conseil au cours du dernier exercice et sur ses suggestions au sujet des objectifs du président du Conseil pour l'exercice suivant.

Les présidents du Comité d'audit et du Comité des RH et de la rémunération compilent l'information et rencontrent le président du Conseil pour discuter des conclusions, puis rendent compte des résultats du processus d'évaluation du président du Conseil au Comité de gouvernance, qui formule ensuite ses recommandations au Conseil en vue de l'approbation des objectifs du président du Conseil pour l'exercice suivant.

4. PRÉSIDENTS DE COMITÉS

4.1 Rôle

Chaque comité du Conseil est présidé par un administrateur externe (« **président de comité** »). Le président de comité est responsable de la direction et du rendement efficace de son comité. Il doit prendre toutes les mesures raisonnables pour s'assurer que le comité s'acquitte pleinement de son mandat.

Les responsabilités du président de comité comprennent ce qui suit :

A. Faire preuve de leadership pour accroître l'efficacité du comité

- prendre toutes les mesures raisonnables pour assurer la cohésion du comité et exercer le leadership essentiel à cette fin;
- prendre toutes les mesures raisonnables pour que les ressources à la disposition du comité (en particulier une information à jour et pertinente) soient adéquates et lui permettent de faire son travail;
- prendre toutes les mesures raisonnables pour s'assurer de l'existence d'un processus d'évaluation régulière de l'efficacité du comité et de la contribution de chacun de ses membres.

B. Diriger le comité

- présider les réunions du comité;
- établir l'ordre du jour de chaque réunion du comité, en consultation avec le secrétaire général;
- adopter des méthodes pour permettre au comité d'accomplir son travail avec efficacité et efficience;
- prendre toutes les mesures raisonnables pour que le déroulement des réunions du comité favorise les discussions et que suffisamment de temps soit réservé à une discussion sérieuse et approfondie des dossiers pertinents;
- veiller à ce que le comité s'acquitte pleinement de ses responsabilités.

Chaque président de comité rend compte au Conseil des délibérations du comité et des décisions ou recommandations de celui-ci.

4.2 Évaluation du rendement

Le Comité de gouvernance, avec le président du Conseil, supervise annuellement l'évaluation du rendement de chaque président de comité et rend compte au Conseil de cette évaluation.

5. PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

5.1 Rôle

Le PDG est responsable de la gestion du plan stratégique et opérationnel du CN et de la mise en œuvre des résolutions et politiques du Conseil.

Les responsabilités du PDG comprennent ce qui suit :

A. Donner une orientation stratégique

- à titre de premier dirigeant du CN, assumer, en dernier ressort, la responsabilité de l'élaboration et de l'application de la stratégie et des politiques du CN et, au besoin, de leur communication aux principales parties intéressées clés à l'interne et à l'externe;
- formuler un plan d'entreprise et le recommander au Conseil;
- s'assurer que les ressources du CN sont utilisées efficacement pour favoriser la réalisation des objectifs stratégiques du CN, dont ceux qui portent sur la croissance à court et à long terme et la rentabilité;
- surveiller les tendances dans le monde des affaires en général et dans les services de transport en particulier pour conserver au CN sa position de chef de file sectoriel, faire preuve de leadership dans la gestion du changement et s'assurer que la culture du CN lui permet de s'adapter à l'évolution de l'environnement concurrentiel.

B. Diriger le CN

- diriger les activités commerciales et les affaires internes du CN;
- établir et contrôler la structure organisationnelle, les plans d'entreprise et les budgets du CN de façon à réaliser les objectifs approuvés par le Conseil;
- assumer la responsabilité de l'exploitation du CN au jour le jour, y compris la gestion des immobilisations et la gestion financière, ainsi que les acquisitions et les désinvestissements, le tout conformément au cadre stratégique du CN;
- s'assurer que le CN a mis en place des contrôles et procédures de communication de l'information et un contrôle interne à l'égard de l'information financière efficaces pour la production de rapports périodiques qui présentent une image fidèle, exacte et à jour des activités commerciales, de la situation financière et des résultats d'exploitation du CN et permettent aux investisseurs de comprendre les activités de l'entreprise et de prendre leurs décisions d'investissement en conséquence;
- prendre toutes les mesures raisonnables pour déterminer, évaluer et gérer les risques que le CN prend dans le cours normal de ses activités;
- assumer la responsabilité de l'embauche des membres de la direction, de la détermination de leur rémunération, de l'évaluation de leur rendement, du développement de leur leadership et de la planification de leur relève, sous réserve de l'approbation du Conseil quand il s'agit de membres de la haute direction;

- veiller à ce que le CN recrute des membres du personnel talentueux et motivés, assure le développement de leurs compétences et les maintienne en fonction;
- s'assurer que les politiques du Conseil au sujet des normes de droit, de comptabilité, d'éthique, de moralité, de sûreté, de sécurité et d'environnement sont respectées et, conjointement avec le chef de la direction des Affaires juridiques, que le CN se conforme en tous points aux lois et règlements applicables;
- favoriser une culture d'entreprise qui fait une large place aux pratiques éthiques, à l'intégrité individuelle et au sens des responsabilités sociales.

C. Superviser les questions de gouvernance

- superviser l'élaboration des principes de gouvernance applicables au CN;
- collaborer avec le président du Conseil pour établir l'ordre du jour des réunions du Conseil;
- veiller à ce que le président du Conseil et le Conseil soient adéquatement informés au sujet de l'ensemble des activités commerciales du CN et des principaux défis qu'il doit relever;
- maintenir une ligne de communication efficace avec le président du Conseil et l'ensemble du Conseil;
- prendre toutes les mesures raisonnables pour s'assurer qu'un climat ouvert et positif existe entre le CN et ses parties intéressées;
- agir comme principal porte-parole du CN dans tous les grands dossiers.

En raison des exigences élevées rattachées au rôle et aux responsabilités du PDG, le président du Conseil, en consultation avec le Comité de gouvernance, examine toute invitation faite au PDG de se joindre à un conseil d'administration externe afin que toutes les mesures raisonnables soient prises pour s'assurer qu'un tel poste ne nuirait pas à sa capacité de s'acquitter des responsabilités de son poste de PDG.

5.2 Objectifs et évaluation du rendement

Le Comité des RH et de la rémunération, en collaboration avec le PDG, élabore chaque année les objectifs généraux du CN et les objectifs individuels que le PDG doit atteindre, et les soumet pour étude et approbation au Conseil. Chaque année, le PDG est évalué en fonction de ces objectifs et de tout autre critère jugé pertinent.

Une fois que le Comité des RH et de la rémunération a évalué le rendement du PDG, le président de ce Comité et le président du Conseil rencontrent le PDG pour discuter de cette évaluation. Après cette rencontre, le président du Comité des RH et de la rémunération fait rapport au Conseil sur les résultats du processus d'évaluation et soumet à l'approbation du Conseil des recommandations au sujet des objectifs du PDG pour l'exercice suivant.

Seuls les administrateurs indépendants du CN déterminent la rémunération du PDG, conformément aux normes canadiennes et américaines en matière de gouvernance.

6. SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

Le secrétaire général assure la communication entre le Conseil, la direction et les actionnaires, en s'attachant tout particulièrement à faciliter la circulation de l'information. Il reçoit de l'information de la direction et prend toutes les mesures raisonnables pour s'assurer qu'elle est formulée de façon à favoriser l'efficacité des évaluations, des discussions et des décisions du Conseil et des comités. Il transmet à la direction les commentaires et les décisions du Conseil et des comités et est le gardien des dossiers de l'entreprise.

Le bureau du secrétariat général s'occupe de la logistique des réunions du Conseil et des comités.

Pour les questions juridiques et les questions de procédure, le secrétaire général fait lui-même office de conseiller auprès du Conseil et de ses comités ou retient à cette fin les services d'un conseiller indépendant. Il aide le président du Conseil et le Comité de gouvernance à fournir aux administrateurs des programmes d'orientation et de formation continue.

Le secrétaire général fournit des conseils spécialisés et de l'information au Comité de gouvernance sur l'évolution des pratiques de gouvernance et des pratiques exemplaires.

Le secrétaire général se conforme aux règles et aux normes de conduite professionnelle imposées par la loi ou adoptées périodiquement par les organismes de réglementation.

Le secrétaire général prend toutes les mesures raisonnables pour assurer de façon continue la pertinence des statuts, des règlements, des résolutions administratives et des politiques du CN ainsi que du *Manuel de gouvernance* et du *Code de conduite* du CN.

Le secrétaire général relève du président du Conseil et du PDG; ce dernier évalue son rendement chaque année après avoir consulté le président du Conseil.

7. COMITÉS DU CONSEIL

La politique du CN veut que, dans la plupart des cas, les comités fassent des recommandations au Conseil et que celui-ci détienne les pouvoirs décisionnels, sauf exigence contraire de la loi. Toutefois, le Conseil peut, au besoin, déléguer ses pouvoirs décisionnels ou une partie de ceux-ci à un comité ou à une personne, sous réserve des lois applicables.

Le Conseil compte les comités suivants : le Comité d'audit; le Comité des finances; le Comité de gouvernance et des candidatures; le Comité des ressources humaines et de la rémunération; le Comité de l'environnement, de la sûreté et de la sécurité; le Comité de planification stratégique et le Comité des investissements des Caisses fiduciaires de retraite.

C'est le président du Conseil, en consultation avec le Comité de gouvernance, qui recommande au Conseil les membres et les présidents des différents comités. Les nouveaux membres de chaque comité seront choisis en fonction de leurs compétences et aptitudes de sorte que les comités soient en mesure de s'acquitter adéquatement des responsabilités qui leur sont déléguées par le Conseil.

Le Conseil a adopté les chartes qui décrivent le mandat et les responsabilités des comités du Conseil, et les revoit annuellement.

7.1 Comité d'audit

7.1.1 Composition et quorum

- minimum de cinq administrateurs nommés par le Conseil, dont obligatoirement le président du Comité des RH et de la rémunération;
- seuls des administrateurs indépendants, selon la détermination du Conseil et conformément aux lois et règlements canadiens et américains sur les valeurs mobilières, peuvent être nommés au Comité. Un membre du Comité d'audit ne peut, sauf en sa capacité d'administrateur ou d'administratrice ou de membre d'un comité du Conseil et sous réserve des dispenses prévues en vertu des lois et règlements applicables au Canada et aux États-Unis, accepter, directement ou indirectement, d'honoraires du CN ou d'une filiale du CN ni ne peut faire partie du groupe du CN ou d'une filiale du CN;
- chaque membre doit avoir des « compétences financières » (selon la détermination du Conseil d'administration);
- au moins un membre doit être un « expert financier du comité d'audit » (selon la détermination du Conseil);
- le quorum est constitué de la majorité des membres.

7.1.2 Fréquence et calendrier des réunions

- les réunions ont normalement lieu la veille des réunions du Conseil du CN;
- les réunions ont lieu au moins cinq fois par année et au besoin;
- les membres du Comité se rencontrent avant ou après chaque réunion sans la présence de la direction.

7.1.3 Mandat

Les responsabilités du Comité d'audit comprennent ce qui suit :

A. Surveiller la communication de l'information financière

- vérifier la qualité et l'intégrité du processus comptable et du processus de communication de l'information financière du CN au moyen de discussions avec la direction, les auditeurs externes et les auditeurs internes;
- passer en revue avec la direction et les auditeurs externes les états financiers annuels audités à intégrer dans le rapport annuel du CN, y compris l'information fournie dans les rapports de gestion et les communiqués de presse concernant les résultats du CN, avant leur publication, leur dépôt et leur diffusion;
- passer en revue avec la direction et les auditeurs externes les états financiers consolidés trimestriels du CN et l'information y afférente, y compris l'information fournie dans les rapports de gestion et les communiqués de presse concernant les résultats du CN, avant leur publication, leur dépôt et leur diffusion, et passer en revue le niveau et le type d'information financière communiquée, à l'occasion, aux marchés financiers;
- passer en revue l'information financière contenue dans la notice annuelle et d'autres rapports ou documents, financiers ou autres, soumis à l'approbation du Conseil;
- passer en revue les procédures en place pour l'examen de la communication par le CN de l'information financière extraite ou dérivée des états financiers du CN et évaluer périodiquement le caractère adéquat de ces procédures;
- passer en revue avec les auditeurs externes et la direction la qualité, la pertinence et la communication des principes et conventions comptables du CN, des hypothèses sous-jacentes et des pratiques en matière de communication de l'information ainsi que les propositions de modification à ceux-ci;
- passer en revue les analyses ou autres communications écrites préparées par la direction, les auditeurs internes ou les auditeurs externes indiquant les questions importantes concernant la communication de l'information financière et les décisions prises dans le cadre de la préparation des états financiers, y compris les analyses de l'incidence de l'application d'autres méthodes conformes aux principes comptables généralement reconnus sur les états financiers;
- passer en revue le rapport des auditeurs externes sur les états financiers consolidés et les contrôles internes à l'égard de l'information financière du CN ainsi que sur les états financiers des Caisses fiduciaires de retraite du CN;
- passer en revue le rapport de mission d'examen trimestriel des auditeurs externes;
- vérifier que les attestations de la direction à l'égard des rapports financiers sont conformes à la législation applicable;
- passer en revue les litiges, réclamations ou autres éventualités et les initiatives d'ordre réglementaire ou comptable qui pourraient influencer de manière appréciable sur la situation

financière ou les résultats d'exploitation du CN et vérifier la pertinence de leur communication dans les documents examinés par le Comité;

- passer en revue les résultats de l'audit externe, les problèmes importants qui ont retenu l'attention des auditeurs lors de l'audit ainsi que la réaction ou le plan d'action de la direction relativement à toute lettre de recommandations des auditeurs externes et à toute recommandation importante qui y est énoncée.

B. Surveiller la gestion des risques et les contrôles internes

- recevoir périodiquement un rapport de la direction évaluant le caractère adéquat et l'efficacité des contrôles et des procédures de communication de l'information et des systèmes de contrôle interne du CN;
- passer en revue les politiques d'évaluation et de gestion des risques du CN, y compris les protections d'assurance du CN (chaque année et au besoin);
- aider le Conseil à s'acquitter de sa responsabilité de s'assurer que le CN respecte les exigences légales et réglementaires applicables;
- passer en revue la délégation de pouvoirs du CN pour les questions financières;
- faire des recommandations concernant la déclaration de dividendes;
- tout en s'assurant de maintenir le caractère confidentiel et anonyme des communications, établir la marche à suivre pour la réception, la conservation et le traitement des plaintes reçues par le CN au sujet de la comptabilité, des contrôles comptables internes ou de l'audit, et des préoccupations transmises par des membres du personnel touchant des points en matière de comptabilité ou d'audit;
- demander qu'un audit spécial soit exécuté, au besoin.

C. Surveiller les auditeurs internes

- s'assurer que l'auditeur interne en chef relève directement du Comité d'audit;
- surveiller régulièrement le rendement de la fonction d'audit interne, ses responsabilités, sa dotation en personnel, son budget et la rémunération de ses membres;
- revoir annuellement le plan d'audit interne;
- s'assurer que les auditeurs internes rendent des comptes au Comité d'audit et au Conseil.

D. Surveiller les auditeurs externes

- recommander au Conseil et aux actionnaires du CN la nomination des auditeurs externes et, s'il y a lieu, leur destitution, les évaluer et les rémunérer ainsi que contrôler leurs compétences, leur rendement et leur indépendance;
- approuver tous les services d'audit, d'examen et d'attestation fournis par les auditeurs externes et superviser la communication de ceux-ci, déterminer les services non liés à l'audit qu'il est interdit aux auditeurs externes de fournir et approuver au préalable les services non

- liés à l'audit que les auditeurs externes sont autorisés à fournir au CN ou à l'une de ses filiales, conformément aux lois et règlements applicables, et superviser la communication de ceux-ci;
- passer en revue les recommandations faites aux actionnaires concernant le maintien en fonction des auditeurs externes ou leur remplacement, pour le CN et les Caisses fiduciaires de retraite du CN;
 - s'assurer que les auditeurs externes rendent des comptes au Comité d'audit et au Conseil;
 - discuter avec les auditeurs externes de la qualité et non seulement de l'acceptabilité des principes comptables du CN, incluant i) toutes les conventions et pratiques comptables essentielles utilisées, ii) les autres traitements de l'information financière qui ont fait l'objet de discussions avec la direction, la portée de leur utilisation et le traitement privilégié par les auditeurs externes ainsi que iii) toute autre communication écrite importante entre le CN et les auditeurs externes (y compris un désaccord, le cas échéant, avec la direction ainsi que tout problème ou toute difficulté d'audit et la façon dont la direction y a donné suite);
 - passer en revue au moins une fois par année un rapport des auditeurs externes décrivant leurs procédés internes de contrôle de la qualité, toute question importante soulevée lors de la dernière revue interne du contrôle de la qualité de leur cabinet ou à l'occasion d'un contrôle par les pairs ou au moment d'une enquête ou d'une demande de renseignements effectuée par des autorités gouvernementales ou professionnelles, dans les cinq années précédentes, relativement à une ou plusieurs missions d'audit exécutées par les auditeurs, dans la mesure où les documents sont disponibles, et les mesures prises à cet égard;
 - passer en revue, au moins une fois par année, la déclaration officielle écrite des auditeurs externes décrivant toutes leurs relations avec le CN et confirmant leur indépendance, et avoir des discussions avec les auditeurs externes au sujet des relations ou des services qui pourraient influencer sur leur objectivité ou leur indépendance;
 - passer en revue les politiques du CN en matière d'embauche d'employés ou d'anciens employés de ses auditeurs externes;
 - veiller à ce qu'il y ait une rotation de l'associé responsable de mission, de l'associé de référence et des autres associés en audit dans la mesure prescrite par les normes canadiennes en matière de gouvernance et les normes américaines en matière de gouvernance.

E. Évaluer le rendement du Comité d'audit

- s'assurer de l'existence d'un processus d'évaluation annuelle du rendement du Comité d'audit.

Outre ces fonctions, le Comité d'audit peut exercer les fonctions du Comité des finances si aucune réunion de ce dernier n'est prévue dans l'immédiat.

En raison des exigences élevées rattachées au rôle et aux responsabilités du Comité d'audit, le président du Conseil, en collaboration avec le président du Comité de gouvernance, examine les invitations faites aux membres du Comité d'audit de se joindre au comité d'audit d'une autre entité. Lorsqu'un membre du Comité d'audit siège simultanément au comité d'audit de plus de trois sociétés ouvertes, y compris celui du CN, le Conseil détermine si ces responsabilités parallèles nuisent à sa capacité de bien s'acquitter de

ses fonctions au sein du Comité d'audit; il exige alors que la situation soit corrigée ou indique dans la circulaire de sollicitation de procurations du CN que les responsabilités parallèles ne nuisent pas aux fonctions du membre.

Au besoin, le Comité d'audit peut retenir les services de conseillers indépendants pour l'aider à exercer ses fonctions, y compris établir les honoraires de ceux-ci et les modalités de leur contrat de services, pourvu qu'il en informe le président du Conseil; le Comité d'audit prend les arrangements nécessaires en vue du paiement des honoraires des auditeurs externes et des conseillers dont il retient les services. Le Conseil fournit également le financement approprié en vue du paiement de toutes les dépenses administratives nécessaires ou utiles pour permettre au Comité d'audit de s'acquitter de ses responsabilités.

Le Comité d'audit dispose de voies de communication directe avec les auditeurs internes et externes lui permettant d'étudier au besoin avec eux des questions particulières. De plus, chacun doit rencontrer séparément les membres du Comité d'audit, sans la présence de la direction, deux fois par année et plus souvent si nécessaire; le Comité d'audit doit également rencontrer séparément la direction deux fois par année et plus souvent si nécessaire.

Le Comité d'audit doit rendre compte au Conseil régulièrement de ses délibérations et une fois par année du caractère adéquat de son mandat.

Aucune disposition du présent mandat ne vise à céder au Comité d'audit la responsabilité qu'a le Conseil de s'assurer que le CN respecte les lois et les règlements applicables ou à étendre la portée des normes de responsabilité en vertu des exigences législatives ou réglementaires qui s'appliquent aux administrateurs ou aux membres du Comité d'audit. Même si le Comité d'audit a un mandat précis et que ses membres peuvent avoir une expérience ou une expertise financière, il n'appartient pas au Comité d'audit de planifier ou d'exécuter les audits ni de déterminer si les états financiers de la Compagnie sont complets et exacts et respectent les principes comptables généralement reconnus. Ces questions relèvent de la direction, des auditeurs internes et des auditeurs externes.

Les membres du Comité d'audit sont en droit de se fier, en l'absence d'information à l'effet contraire, i) à l'intégrité des personnes et des organisations qui leur transmettent de l'information, ii) à l'exactitude et à l'intégralité de l'information fournie et iii) aux déclarations faites par la direction quant aux services non liés à l'audit que les auditeurs externes fournissent à la Compagnie.

Les responsabilités de surveillance du Comité d'audit n'ont pas été établies pour que celui-ci détermine de façon indépendante si i) la direction a appliqué des principes comptables ou de communication de l'information financière adéquats ou des contrôles et procédures internes adéquats ou ii) les états financiers de la Compagnie ont été dressés et, le cas échéant, audités conformément aux principes comptables généralement reconnus ou aux normes d'audit généralement reconnues.

7.2 Comité des finances

7.2.1 Composition et quorum

- minimum de cinq administrateurs nommés par le Conseil;
- une majorité d'administrateurs indépendants doivent être nommés au Comité;
- le quorum est constitué de la majorité des membres.

7.2.2 Fréquence et calendrier des réunions

- les réunions ont normalement lieu la veille des réunions du Conseil du CN;
- les réunions ont lieu au moins quatre fois par année et au besoin;
- les membres du Comité se rencontrent avant ou après chaque réunion sans la présence de la direction.

7.2.3 Mandat

Les responsabilités du Comité des finances comprennent ce qui suit :

A. Superviser les politiques financières

- assurer la supervision de la structure du capital, des flux de trésorerie et des ratios financiers clés du CN;
- faire des recommandations au Conseil concernant les politiques financières du CN et, en général, les questions financières touchant le CN;
- revoir les politiques concernant les distributions aux actionnaires en général, y compris les politiques du CN sur les dividendes;
- faire des recommandations concernant le rachat d'actions du CN de temps à autre;
- veiller au respect des engagements financiers;
- revoir les notes du CN et contrôler les activités du CN relatives aux agences de notation;
- revoir les politiques du CN concernant les opérations de couverture, d'investissement et de crédit.

B. Passer en revue les financements

- passer en revue les occasions et les paramètres liés aux financements par emprunt ou par actions;
- passer en revue les prospectus, les notices d'offre et autres documents et rapports de financement se rapportant aux opérations de financement soumis à l'approbation du Conseil;
- passer en revue la liquidité du CN, y compris les facilités de crédit du CN et son consortium bancaire.

C. Autoriser, approuver et recommander certaines activités financières

- dans les limites des pouvoirs que lui a conférés le Conseil, autoriser les emprunts d'argent, l'émission de titres d'emprunt ou la conclusion d'autres formes de financements (autres qu'un financement entraînant l'émission d'actions ordinaires), y compris à l'égard d'instruments financiers dérivés, ou faire des recommandations au Conseil à ce sujet;
- recommander le remboursement anticipé, le règlement ou le rachat d'une dette du CN ou le désendettement du CN;
- recommander l'octroi de prêts, de cautionnements en faveur d'un tiers ou d'autres formes de crédit par le CN;
- revoir les dépenses en immobilisations importantes et autres dépenses d'importance, les ventes et locations d'actifs, les opérations avec apparentés, au besoin, et toute autre opération qui pourrait toucher ou influencer de manière appréciable la structure financière ou organisationnelle du CN, y compris les postes hors bilan, ainsi que les rendements projetés et réels des investissements;
- surveiller les post-audits d'importants projets d'investissement approuvés par le Conseil, y compris les acquisitions d'importance;
- surveiller les post-audits effectués occasionnellement par les auditeurs internes ou les auditeurs externes et passer en revue leurs rapports, lesquels doivent être déposés devant le Comité des finances et le président du Comité d'audit.
- Revoir toute cotisation aux régimes de retraite volontaire additionnelle importante dont le montant dépasse le coût des services rendus au cours de l'exercice et tout paiement spécial exigé qui aurait une incidence marquée sur la politique d'affectation des liquidités ou le bilan du CN.

D. Évaluer le rendement du Comité des finances

- s'assurer de l'existence d'un processus d'évaluation annuelle du rendement du Comité des finances;
- évaluer une fois par année le caractère adéquat de sa charte et rendre compte de cette évaluation au Conseil.

Au besoin, le Comité des finances peut obtenir l'aide et les conseils de conseillers juridiques, de comptables ou d'autres conseillers externes et en informer le président du Conseil; le Comité des finances prend les arrangements nécessaires en vue du paiement des honoraires des conseillers dont il retient les services. Le Conseil fournit également le financement approprié en vue du paiement de toutes les dépenses administratives nécessaires ou utiles pour permettre au Comité des finances de s'acquitter de ses responsabilités.

Le Comité des finances doit rendre compte au Conseil régulièrement de ses délibérations et une fois par année du caractère adéquat de son mandat.

Aucune disposition du présent mandat ne vise à attribuer au Comité des finances la responsabilité qu'a le Conseil de s'assurer que le CN respecte les lois et les règlements applicables ou à étendre la portée des normes de responsabilité en vertu des exigences législatives ou réglementaires qui s'appliquent aux administrateurs ou aux membres du Comité des finances.

7.3 Comité de gouvernance et des candidatures

7.3.1 Composition et quorum

- minimum de cinq administrateurs nommés par le Conseil;
- seuls des administrateurs indépendants doivent être nommés au Comité;
- le quorum est constitué de la majorité des membres.

7.3.2 Fréquence et calendrier des réunions

- les réunions ont normalement lieu la veille des réunions du Conseil du CN;
- les réunions ont lieu au moins quatre fois par année et au besoin;
- les membres du Comité se rencontrent avant ou après chaque réunion sans la présence de la direction.

7.3.3 Mandat

Les responsabilités du Comité de gouvernance comprennent ce qui suit :

A. Surveiller la composition et le rendement du Conseil et de ses comités

- avec le président du Conseil, surveiller la taille et la composition du Conseil et de ses comités pour favoriser l'efficacité du processus décisionnel et faire des recommandations au Conseil à ce sujet;
- élaborer, passer en revue et contrôler, en consultation avec le président du Conseil, les critères de sélection des administrateurs en évaluant régulièrement les compétences, les aptitudes, les qualités personnelles, la disponibilité, la représentation géographique, les antécédents en affaires et l'expérience diversifiée des membres du Conseil ainsi que la situation et les besoins du CN et aider le président du Conseil à élaborer une grille de compétences pour le CN;
- en consultation avec le président du Conseil, identifier les candidats possédant les compétences voulues pour occuper le poste d'administrateur ou d'administratrice et pouvant consacrer suffisamment de temps et de ressources à leurs fonctions d'administrateur ou d'administratrice et choisir ou recommander au Conseil de choisir les candidats à un poste d'administrateur ou d'administratrice en prévision de la prochaine assemblée annuelle ou extraordinaire des actionnaires;
- examiner, avec le président du Conseil, le rendement du Conseil, des comités du Conseil, du président du Conseil, des présidents de comités et des membres du Conseil;
- aider le Conseil à établir la composition des comités du Conseil et le mandat approprié de chaque comité à des fins de présentation au Conseil;
- faire des recommandations au Conseil concernant la rémunération du président du Conseil, des présidents des comités et des administrateurs qui ne sont pas membres de la direction.

B. Superviser les questions de gouvernance

- passer en revue les lignes directrices en matière de gouvernance applicables au CN et recommander au Conseil les changements qui devraient y être apportés; superviser la communication des pratiques du CN en matière de gouvernance conformément aux règles et règlements applicables;
- élaborer, étudier et contrôler la marche à suivre pour répondre aux besoins du Conseil en matière d'information, y compris en ce qui a trait à l'accès de façon formelle ou informelle aux membres de la haute direction;
- en consultation avec le président du Conseil, élaborer, contrôler et revoir, au besoin, les programmes d'orientation et de formation continue du CN à l'intention des administrateurs;
- passer en revue et superviser le *Code de conduite* du CN, y compris un code de déontologie applicable aux administrateurs du CN, à son PDG, aux membres de sa haute direction financière ainsi qu'à ses autres hauts dirigeants et membres du personnel, et toute autre politique que le Conseil peut approuver de temps à autre, et en superviser la communication;
- revoir la politique du CN qui empêche les administrateurs et les membres de la direction d'acheter, de vendre ou d'acquérir ou de transférer autrement, directement ou indirectement, des titres du CN pendant les périodes d'interdiction applicables aux régimes de retraite, en prenant toutes les mesures raisonnables nécessaires pour faire en sorte que cette politique ainsi que la liste de ces périodes d'interdiction soient fournies à chaque administrateur et administratrice et membre de la direction du CN, et surveiller la communication appropriée de cette politique;
- superviser la politique de communication de l'information et le programme de relations avec les investisseurs et d'affaires publiques du CN;
- revoir chaque année le *Manuel de gouvernance* du CN;
- passer en revue le programme d'investissements communautaires du CN.

C. Évaluer le rendement du Comité de gouvernance

- s'assurer de l'existence d'un processus d'évaluation annuelle du rendement du Comité de gouvernance.

Au besoin, le Comité de gouvernance peut retenir les services de conseillers indépendants pour l'aider à s'acquitter de ses responsabilités et peut fixer les honoraires et autres conditions d'embauche de ces conseillers, à condition d'en informer le président du Conseil.

Le Comité de gouvernance doit rendre compte au Conseil régulièrement de ses délibérations et une fois par année du caractère adéquat de son mandat.

Le président du Conseil supervise l'évaluation annuelle du rendement du Comité de gouvernance.

Aucune disposition du présent mandat ne vise à attribuer au Comité de gouvernance la responsabilité qu'a le Conseil de s'assurer que le CN respecte les lois et les règlements applicables ou à étendre la portée des normes de responsabilité en vertu des exigences législatives ou réglementaires qui s'appliquent aux administrateurs ou aux membres du Comité de gouvernance.

7.4 Comité des ressources humaines et de la rémunération

7.4.1 Composition

- minimum de cinq administrateurs nommés par le Conseil;
- seuls des administrateurs indépendants, tel qu'il est établi par le Conseil et conformément aux lois et aux règlements canadiens et américains en valeurs mobilières, doivent être nommés au Comité;
- pas plus d'un membre sur trois ne peut être chef de la direction en exercice d'une autre société;
- un ou plusieurs membres du Comité des RH et de la rémunération doit avoir i) de l'expérience directement liée aux questions de rémunération des membres de la haute direction ainsi que ii) les compétences et l'expérience lui ou leur permettant de se prononcer sur le bien-fondé des politiques et pratiques du CN en matière de rémunération;
- le président du Comité d'audit doit être membre du Comité des RH et de la rémunération;
- le PDG doit être exclu du processus de sélection des membres;
- le quorum est constitué de la majorité des membres.

7.4.2 Fréquence et calendrier des réunions

- les réunions ont normalement lieu la veille des réunions du Conseil du CN;
- les réunions ont lieu au moins quatre fois par année et au besoin;
- les membres du Comité se rencontrent avant ou après chaque réunion sans la présence de la direction.

7.4.3 Mandat

Les responsabilités du Comité des RH et de la rémunération comprennent ce qui suit :

A. Superviser l'évaluation du rendement, la planification de la relève et la rémunération des membres de la haute direction

- s'assurer qu'il existe des mécanismes adéquats de planification de la relève pour le poste de PDG;
- s'assurer que le PDG a mis en place des mécanismes et des politiques de planification de la relève pour la direction, y compris des processus pour identifier et retenir les hauts dirigeants qui ont un rendement exceptionnel et développer leurs compétences, et passer en revue ces mécanismes et politiques;
- recommander la nomination des membres de la haute direction et approuver les conditions de leur nomination et de leur cessation d'emploi ou départ à la retraite;

- passer en revue les objectifs généraux du PDG, évaluer le rendement de ce dernier en fonction de ces objectifs et d'autres facteurs que le Comité des RH et de la rémunération juge pertinents et dans le meilleur intérêt du CN, et faire des recommandations quant à la rémunération du PDG en fonction de cette évaluation en vue de l'approbation de celle-ci par les membres du Conseil indépendants;
- passer en revue l'évaluation du rendement des membres de la haute direction et faire des recommandations au Conseil quant à leur rémunération;
- examiner chaque élément de la rémunération des membres de la haute direction et rendre compte tous les ans des pratiques de rémunération;
- préparer à des fins d'examen et d'approbation par le Conseil un rapport sur la rémunération des membres de la haute direction à inclure dans la circulaire de sollicitation de procurations du CN;
- superviser l'identification et la gestion des risques liés aux pratiques et politiques du CN en matière de rémunération et superviser la communication de l'information concernant : i) le rôle du Comité des RH et de la rémunération à cet égard ; ii) toute pratique suivie par le CN pour définir et atténuer ces risques et iii) tout risque découlant des politiques et pratiques de rémunération du CN raisonnablement capable d'avoir un effet défavorable important sur le CN;
- superviser le choix de tout groupe de référence utilisé pour établir la rémunération ou tout autre élément de la rémunération et superviser la communication de l'information concernant ce groupe.

B. Examiner les pratiques sur le plan des ressources humaines

- veiller à ce que des mécanismes adéquats en matière de ressources humaines, comme des politiques d'embauche, des politiques de formation et de développement des compétences et des structures de rémunération, soient en place afin que le CN puisse attirer, motiver et retenir le personnel de qualité nécessaire pour atteindre ses objectifs d'affaires;
- élaborer une philosophie et une politique en matière de rémunération qui récompensent la création de valeur pour les actionnaires et qui témoignent d'un équilibre approprié entre le rendement à court terme et le rendement à plus long terme du CN;
- faire des recommandations au Conseil concernant la conception des régimes de retraite;
- faire des recommandations au Conseil concernant la conception de régimes de rémunération au rendement et de régimes à base de titres de participation;
- passer en revue les questions en matière de régimes de retraite et les questions stratégiques sur le plan social et de la main-d'œuvre, comme le bilinguisme et les programmes d'accessibilité à l'emploi et d'aide à l'emploi.

C. Évaluer le rendement du Comité des RH et de la rémunération

- s'assurer de l'existence d'un processus d'évaluation annuelle du rendement du Comité des RH et de la rémunération.

Au besoin, le Comité des RH et de la rémunération peut retenir les services de conseillers indépendants pour l'aider à s'acquitter de ses responsabilités et peut fixer les honoraires et autres conditions d'embauche de ces conseillers, à condition d'en informer le président du Conseil; le Comité des RH et de la rémunération prend les arrangements nécessaires en vue du paiement des honoraires de ces conseillers.

Le Comité des RH et de la rémunération approuve au préalable tous les services non liés à la rémunération fournis par les consultants dont les services ont été retenus par le Comité des RH et de la rémunération pour exécuter des services liés à la rémunération. Les honoraires versés à ces consultants, en contrepartie des services liés et non liés à la rémunération, doivent être présentés séparément dans la circulaire de sollicitation de procurations du CN.

Le président du Comité des RH et de la rémunération ou un autre membre de ce Comité assistera aux assemblées annuelles des actionnaires pour répondre directement aux questions des actionnaires concernant la rémunération des membres de la haute direction.

Le Comité des RH et de la rémunération doit rendre compte au Conseil régulièrement de ses délibérations et une fois par année du caractère adéquat de son mandat.

Aucune disposition du présent mandat ne vise à attribuer au Comité des RH et de la rémunération la responsabilité qu'a le Conseil de s'assurer que le CN respecte les lois et les règlements applicables ou à étendre la portée des normes de responsabilité en vertu des exigences législatives ou réglementaires qui s'appliquent aux administrateurs ou aux membres du Comité des RH et de la rémunération.

7.5 Comité de l'environnement, de la sûreté et de la sécurité

7.5.1 Composition et quorum

- minimum de cinq administrateurs nommés par le Conseil;
- seuls des administrateurs qui ne sont pas membres de la direction peuvent être nommés au Comité, la majorité des membres devant être des administrateurs indépendants;
- le quorum est constitué de la majorité des membres.

7.5.2 Fréquence et calendrier des réunions

- les réunions ont normalement lieu la veille des réunions du Conseil du CN;
- les réunions ont lieu au moins quatre fois par année et au besoin;
- les membres du Comité se rencontrent avant ou après chaque réunion sans la présence de la direction;
- une réunion spéciale peut être tenue après un accident ayant causé la mort d'un membre du personnel ou un important déraillement donnant lieu à une évacuation, sauf si une réunion ordinaire est prévue à court terme.

7.5.3 Mandat

Les responsabilités du Comité de l'environnement, de la sûreté et de la sécurité comprennent ce qui suit :

- superviser l'élaboration et la mise en application de politiques, de procédures et de lignes directrices en matière d'environnement, de sûreté et de sécurité;
- évaluer les pratiques du CN en matière d'environnement, de sûreté et de sécurité, passer en revue les systèmes par rapport aux exigences législatives et réglementaires et, s'il y a lieu, veiller à la mise en œuvre de mesures et de programmes correctifs ainsi que de réserves adéquates;
- passer en revue les vérifications en matière d'environnement, de santé et de sécurité et les évaluations de conformité en prenant toutes les mesures raisonnables pour s'assurer que le CN exerce une diligence raisonnable;
- passer en revue le plan d'entreprise du CN pour s'assurer que les questions en matière d'environnement, de sûreté et de sécurité reçoivent toute l'attention nécessaire;
- obtenir, en temps opportun, des rapports concernant tous les avis donnés, plaintes déposées, enquêtes entamées et mesures prises par des autorités gouvernementales ou autres, et tous les jugements et ordonnances relatifs à des questions d'environnement, de sûreté et de sécurité;
- s'assurer que des normes appropriées de formation des membres du personnel et de communication avec ceux-ci sont élaborées et mises en œuvre;
- contrôler la provision pour les charges environnementales en collaboration avec le Comité d'audit;
- s'acquitter des autres tâches qui lui sont confiées par le Conseil;
- s'assurer de l'existence d'un processus d'évaluation annuelle du rendement du Comité de l'environnement, de la sûreté et de la sécurité.

Le Comité de l'environnement, de la sûreté et de la sécurité doit rendre compte au Conseil régulièrement de ses délibérations et une fois par année du caractère adéquat de son mandat.

Aucune disposition du présent mandat ne vise à attribuer au Comité de l'environnement, de la sûreté et de la sécurité la responsabilité qu'a le Conseil de s'assurer que le CN respecte les lois et les règlements applicables ou à étendre la portée des normes de responsabilité en vertu des exigences législatives ou réglementaires qui s'appliquent aux administrateurs ou aux membres du Comité de l'environnement, de la sûreté et de la sécurité.

7.6 Comité des investissements des Caisses fiduciaires de retraite du CN

7.6.1 Composition et quorum

- le Comité est formé de douze membres, dont une majorité d'administrateurs indépendants et trois membres de la direction de la Compagnie;
- le quorum est constitué de la majorité des membres, dont au moins deux qui sont membres de la direction de la Compagnie;
- participent notamment aux réunions du Comité le PDG, le vice-président exécutif et chef de la direction financière du CN ainsi que le président-directeur général et le directeur général de la Division des investissements du CN (« **Division des investissements** »).

7.6.2 Fréquence et calendrier des réunions

- les réunions ont normalement lieu la veille des réunions du Conseil du CN;
- les réunions ont lieu au moins quatre fois par année et au besoin.

7.6.3 Mandat

Les responsabilités du Comité des investissements des Caisses fiduciaires de retraite du CN sont décrites en partie dans les résolutions permanentes sur les investissements du CN et comprennent ce qui suit :

- examiner les activités de la Division des investissements;
- conseiller la Division des investissements sur l'investissement des actifs des Caisses fiduciaires de retraite du CN conformément à l'énoncé des politiques et procédures d'investissement approuvé par le Conseil du CN et à la stratégie générale d'investissement approuvée par le Comité des investissements;
- approuver tous les investissements des fonds des Caisses fiduciaires de retraite du CN dans des biens immeubles, des avoirs miniers ou des actions d'une société qui ne sont pas cotées à une bourse de valeurs visée par règlement, selon les définitions de la *Loi de l'impôt sur le revenu* (Canada), qui dépassent au total 25 000 000 \$, sauf quand l'emprunt est contracté ou les intérêts payés au moyen d'une hypothèque de premier rang;
- examiner et approuver le budget annuel de la Division des investissements;
- examiner et approuver le Régime d'intéressement de la Division des investissements du CN et les paiements aux termes de celui-ci;
- recommander au Conseil des changements à apporter à l'énoncé des politiques et procédures d'investissement de la Division des investissements;
- examiner et approuver la stratégie générale d'investissement de la Division des investissements et faire rapport au Conseil;
- s'assurer de l'existence d'un processus d'évaluation annuelle du rendement du Comité des investissements des Caisses fiduciaires de retraite du CN.

Une fois par année, le Comité des investissements des Caisses fiduciaires de retraite du CN doit rendre compte au Conseil du caractère adéquat de son mandat.

Aucune disposition du présent mandat ne vise à attribuer au Comité des investissements des Caisses fiduciaires de retraite du CN la responsabilité qu'a le Conseil de s'assurer que le CN respecte les lois et les règlements applicables ou à étendre la portée des normes de responsabilité en vertu des exigences législatives ou réglementaires qui s'appliquent aux administrateurs ou aux membres du Comité des investissements des Caisses fiduciaires de retraite du CN.

7.7 Comité de planification stratégique

7.7.1 Composition et quorum

- tous les membres du Conseil;
- le quorum est constitué de la majorité des membres.

7.7.2 Fréquence et calendrier des réunions

- une séance de planification stratégique spéciale a lieu chaque année afin de passer en revue le plan d'entreprise et le budget d'immobilisations du CN et d'en discuter;
- d'autres réunions ont lieu au besoin;
- les membres du Comité se rencontrent avant ou après chaque réunion sans la présence de la direction.

7.7.3 Mandat

Les responsabilités du Comité de planification stratégique comprennent ce qui suit :

- se concentrer sur des questions financières et stratégiques, incluant l'examen des principales hypothèses sous-jacentes au plan d'entreprise;
- obtenir des comptes rendus réguliers sur des questions stratégiques et financières;
- passer en revue, avec le PDG et d'autres membres de la haute direction pertinents, le plan d'entreprise et le budget d'immobilisations du CN avant leur approbation officielle par le Conseil;
- passer en revue périodiquement l'orientation stratégique du CN;
- s'assurer de l'existence d'un processus d'évaluation annuelle du rendement du Comité de planification stratégique.

Une fois par année, le Comité de planification stratégique doit rendre compte au Conseil du caractère adéquat de son mandat.

Aucune disposition du présent mandat ne vise à attribuer au Comité de planification stratégique la responsabilité qu'a le Conseil de s'assurer que le CN respecte les lois et les règlements applicables ou à étendre la portée des normes de responsabilité en vertu des exigences législatives ou réglementaires qui s'appliquent aux administrateurs ou aux membres du Comité de planification stratégique.

7.8 Comité des dons et des parrainages

7.8.1 Composition et quorum

- Jusqu'à concurrence de neuf membres, dont le président du Conseil; un autre administrateur; le PDG; le vice-président exécutif, Services corporatifs et chef de la direction des Affaires juridiques; le chef du marketing; le vice-président, Ressources humaines et le vice-président, Affaires publiques et gouvernementales;
- le quorum est constitué de la majorité des membres, dont au moins un administrateur qui n'est pas membre de la direction et deux membres de la direction de la Compagnie;
- le PDG préside le Comité.

7.8.2 Fréquence et calendrier des réunions

- les réunions ont normalement lieu la veille des réunions du Conseil du CN ou le jour même;
- les réunions ont lieu au moins trois fois par année et au besoin.

7.8.3 Mandat

Les responsabilités du Comité des dons et des parrainages comprennent ce qui suit :

A. Élaborer une stratégie en matière de dons et de parrainages

- le Comité revoit et approuve annuellement la stratégie et les objectifs généraux en matière de dons et de parrainages de la Compagnie. Le Comité suit les lignes directrices applicables au Fonds CN pour des collectivités plus fortes et autres lignes directrices que le CN pourra adopter de temps à autre;
- le Comité revoit et approuve le budget annuel global destiné aux dons et aux parrainages, y compris le budget du Fonds CN pour des collectivités plus fortes;
- le Comité revoit annuellement les lignes directrices applicables au Fonds CN pour des collectivités plus fortes, et les met à jour au besoin.

B. Approuver les demandes de don et de parrainage

- toute demande de don, c'est-à-dire une somme d'argent que la Compagnie remet ou autre don non monétaire qu'elle fait à un organisme de charité enregistré sans rien attendre en retour, dont le coût total s'élève à plus de 100 000 \$, doit être approuvée au préalable par le Comité avant qu'un engagement soit pris;
- toute demande de parrainage, c'est-à-dire une opération entre la Compagnie et une autre partie (organisme sans but lucratif enregistré, secteur privé ou secteur public) dans le cadre de laquelle une contrepartie financière est donnée en échange de l'achat d'un bien corporel comme de la publicité ou de l'affichage, ou de la participation à un événement, dont le coût total s'élève à plus de 500 000 \$, doit être recommandée par le Comité et approuvée par le Conseil d'administration de la Compagnie avant qu'un engagement soit pris;

- tous les dons, dont le coût total s'élève à plus de 50 000 \$ et les parrainages dont le coût total s'élève à de plus de 100 000 \$, doivent faire l'objet d'un rapport qui sera présenté au vice-président, Affaires publiques et gouvernementales, qui lui présentera un rapport à ce sujet à chaque réunion ordinaire du Comité;
- le Comité étudiera les demandes de financement à chacune de ses réunions. Toutes les demandes seront évaluées et acceptées, ou refusées, au gré du Comité. Le Comité peut aussi choisir d'accorder un montant inférieur ou supérieur à celui demandé. La décision du Comité est sans appel.

Les sommes d'argent susmentionnées sont réputées être dans la monnaie (\$ CA ou \$ US) du pays où le don ou le parrainage a été ou sera fait.

Une fois par année, le Comité des dons et des parrainages doit rendre compte au Conseil du caractère adéquat de son mandat et de tous les dons et parrainages accordés.

Aucune disposition du présent mandat ne vise à attribuer au Comité des dons et des parrainages la responsabilité qu'a le Conseil de s'assurer que le CN respecte les lois et les règlements applicables ou à étendre la portée des normes de responsabilité en vertu des exigences législatives ou réglementaires qui s'appliquent aux administrateurs ou aux membres du Comité des dons et des parrainages.

8. PROGRAMMES D'ORIENTATION ET DE FORMATION CONTINUE À L'INTENTION DES MEMBRES DU CONSEIL

Le CN a élaboré, à l'intention des nouveaux administrateurs, un programme d'orientation du Conseil, qui comprend normalement les éléments suivants :

- des exposés sur la structure organisationnelle ainsi que sur la nature et le fonctionnement des activités du CN, présentés par des membres de la direction du CN ou d'autres cadres supérieurs clés; ces exposés s'attardent notamment au plan d'entreprise en vigueur et peuvent comprendre la visite d'installations importantes pour permettre au nouvel administrateur ou à la nouvelle administratrice de se familiariser avec les activités commerciales du CN;
- un examen du mode de fonctionnement et des rôles du Conseil et de ses comités en compagnie du président du Conseil, ce qui comprend le processus d'évaluation du rendement du Conseil, le déroulement des réunions, l'accès aux renseignements, qu'ils soient contenus ou non dans les documents distribués aux membres du Conseil et des comités du Conseil en vue des réunions, et d'autres facteurs essentiels à l'efficacité du Conseil;
- une discussion sur la contribution attendue de la part de chaque administrateur (y compris l'investissement en temps et en énergie que le CN attend de ses administrateurs);
- l'accès à un résumé des responsabilités légales et éthiques des membres du Conseil, dont un examen du *Code de conduite* du CN qui s'applique aux membres du Conseil, de la direction et du personnel du CN;
- l'accès à d'autres renseignements pertinents ou à des ressources externes après discussion avec le président du Conseil, compte tenu de l'expérience du nouvel administrateur ou de la nouvelle administratrice au sein d'autres conseils et de ses responsabilités, tant au Conseil qu'au sein des comités.

Outre le programme d'orientation du Conseil à l'intention des nouveaux administrateurs, le président du Conseil doit prendre toutes les mesures raisonnables pour veiller à ce que les membres du Conseil aient accès, régulièrement et au besoin, à de la formation et à de l'information sur les sujets suivants :

- l'efficacité des conseils et les pratiques exemplaires qui sont les plus créatrices de valeur pour leurs actionnaires;
- les facteurs ou les nouvelles tendances susceptibles d'influer sur la stratégie d'affaires actuelle ou future du CN;
- tout autre sujet que le président du Conseil juge approprié ou que les autres membres du Conseil lui suggèrent.

Le CN encourage aussi les membres de son Conseil à suivre des séminaires ou d'autres programmes d'éducation à ses frais, moyennant l'approbation du président du Conseil, et à faire rapport au Conseil de la qualité de ces programmes.

9. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

Le Comité de gouvernance revoit annuellement, avec le président du Conseil, le montant de la rémunération et le mode de rémunération des administrateurs qui ne sont pas membres de la direction et fait des recommandations à ce sujet au Conseil en prenant toutes les mesures raisonnables pour s'assurer que cette rémunération reflète d'une manière réaliste les responsabilités et les risques associés au fait d'être un administrateur ou une administratrice, et ne compromet pas leur indépendance. Pour que les intérêts des administrateurs du CN correspondent à ceux de ses actionnaires, une part importante de la rémunération globale des membres du Conseil qui ne sont pas membres de la direction devrait être constituée d'actions ordinaires ou d'équivalents d'actions du CN. Le Conseil a adopté une ligne directrice prévoyant que chaque administrateur qui n'est pas membre de la direction doit, dans un délai de cinq (5) ans suivant le moment où il se joint au Conseil, devenir propriétaire d'actions ordinaires, d'unités d'actions de négociation restreinte ou autres équivalents d'actions du CN semblables, s'il en est, dont la valeur représente au moins le plus élevé des montants suivants : i) 500 000 \$ CA ou ii) trois (3) fois le total de sa rémunération forfaitaire annuelle d'administrateur (incluant la rémunération en espèces et la valeur de tout octroi d'actions ordinaires, d'unités d'actions de négociation restreinte ou autres équivalents d'actions du CN semblables et, dans le cas du président du Conseil, la rémunération forfaitaire annuelle du président du Conseil en espèces et la valeur de tout octroi d'actions ordinaires, d'unités de négociation restreinte ou autres équivalents d'actions du CN semblables) (cette exigence en matière d'actionnariat étant appelée « **seuil d'actionnariat** »). Chaque administrateur doit maintenir une telle valeur pendant toute la durée de son mandat, et les actions ordinaires, unités d'actions de négociation restreinte ou équivalents d'actions du CN semblables détenus afin de respecter le seuil d'actionnariat ne doivent pas faire l'objet d'une procédure de monétisation particulière ni d'une autre opération de couverture en vue de réduire le risque associé à cet avoir.

Chaque administrateur est tenu de toucher au moins cinquante pour cent (50 %) de sa rémunération forfaitaire annuelle en espèces à titre d'administrateur, de membre d'un comité, de président du Conseil et de président d'un comité sous forme d'actions ordinaires ou d'unités d'actions de négociation restreinte du CN et peut choisir de toucher jusqu'à concurrence de la totalité (100 %) de cette rémunération forfaitaire sous forme d'actions ordinaires ou d'unités d'actions de négociation restreinte du CN tant que le seuil d'actionnariat n'est pas atteint. Lorsque le seuil d'actionnariat est atteint, les administrateurs peuvent choisir de toucher jusqu'à concurrence de la totalité (100 %) de cette rémunération forfaitaire sous forme d'actions ordinaires ou d'unités d'actions de négociation restreinte du CN.

Les administrateurs qui sont membres de la haute direction du CN ne touchent aucune rémunération additionnelle pour les services qu'ils fournissent en tant qu'administrateurs.

Le Comité de gouvernance revoit aussi annuellement le montant de la rémunération et le mode de rémunération du président du Conseil et fait des recommandations à ce sujet.

10. ACCÈS À LA DIRECTION ET À DES CONSEILLERS EXTERNES

Les membres du Conseil ont pleinement accès aux membres de la haute direction. Les administrateurs peuvent conseiller la haute direction au cours des réunions officielles du Conseil ou des comités ou au cours de rencontres et de discussions informelles et individuelles avec le PDG, le chef de la direction des Affaires juridiques et secrétaire général et d'autres membres de la haute direction du CN.

Le Conseil s'appuie sur l'information que la direction lui fournit et qu'elle fournit à ses comités. L'actualité, la qualité et l'intégralité de cette information sont donc essentielles à l'efficacité des décisions du Conseil et font l'objet de contrôles suivis de la part de ce dernier. Toutefois, les membres du Conseil peuvent, à l'occasion et aux frais du CN, consulter des conseillers juridiques et des experts qui sont indépendants de la direction. Le recours à de tels conseillers doit être approuvé par le Conseil, sauf indication contraire des présentes relativement au Comité d'audit, au Comité des finances, au Comité de gouvernance et au Comité des RH et de la rémunération.

11. POLITIQUE DE RÉCUPÉRATION DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE AUX MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION

Le Conseil a l'entière discrétion, dans la mesure où les lois applicables le lui permettent et qu'il juge qu'il est au mieux des intérêts du CN de le faire, d'exiger le remboursement intégral ou partiel de toute prime ou rémunération incitative acquise octroyée à un membre de la haute direction après le 4 mars 2008, d'exiger le remboursement de tout profit réalisé par le membre de la haute direction par suite de l'exercice d'options octroyées après le 4 mars 2008 ou de procéder à l'annulation des octrois de rémunération incitative non acquise faits à un membre de la haute direction après le 4 mars 2008 si : a) le montant de la prime ou de la rémunération incitative a été établi en fonction de l'atteinte de certains résultats financiers ou était conditionnel à l'atteinte de certains résultats financiers qui, par la suite, ont été touchés par un redressement de la totalité ou d'une partie des états financiers du CN; b) le membre de la haute direction a fait preuve de négligence grossière ou d'inconduite délibérée ou a commis une fraude ayant entraîné ou causé en partie le besoin de procéder au redressement; et c) le montant de la prime ou de la rémunération incitative qui aurait été octroyée au membre de la haute direction ou le profit qu'il aurait réalisé si les résultats financiers avaient été correctement déclarés aurait été moins élevé que le montant vraiment octroyé ou touché.

Aux fins de la présente politique, « Conseil » s'entend du conseil d'administration du CN ou, si le conseil le détermine ainsi, d'un de ses comités; et « membre de la haute direction » s'entend de tout membre de la haute direction ou de tout ancien membre de la haute direction du CN que le conseil a ainsi désigné.

12. MÉCANISME DE SIGNALEMENT DES PLAINTES LIÉES À DES QUESTIONS DE COMPTABILITÉ ET D'AUDIT

12.1 Généralités

L'objet du mécanisme de signalement des plaintes liées à des questions de comptabilité et d'audit (le « **mécanisme de signalement des plaintes** ») est d'offrir aux parties intéressées un moyen efficace et confidentiel de signaler au Conseil toute faute réelle ou éventuelle liée à ces questions.

Les modalités de signalement des plaintes sont affichées sur les sites Internet et intranet du CN et figurent dans le *Code de conduite* du CN.

Toute personne désirant signaler des problèmes liés à des questions de comptabilité et d'audit sera invitée à utiliser la ligne prioritaire du CN.

12.2 Protection

Le mécanisme de signalement des plaintes protège les personnes qui expriment leurs préoccupations. Aucune plainte n'entraîne de préjudice pour le plaignant (congédiement, mesures disciplinaires ou autres). Tout acte de représailles contre un plaignant fera l'objet d'un examen très sérieux de la part du CN.

12.3 Confidentialité

L'identité des personnes utilisant le mécanisme de signalement des plaintes restera confidentielle. Les plaintes peuvent être déposées de façon anonyme.

12.4 Description détaillée du mécanisme

La ligne prioritaire du CN est réservée aux plaintes liées à des questions de comptabilité et d'audit. Les plaintes d'autre nature signalées sur la ligne prioritaire seront réacheminées à l'organisation ou à la personne compétente.

Les plaintes seront classées en quatre catégories : 1) Comptabilité, 2) Audit externe, 3) Audit interne ou 4) Non classée.

Des renseignements détaillés sur le plaignant et les allégations à l'origine de la plainte seront consignés. Les détails de la plainte seront envoyés à l'audit interne pour examen (à moins que la plainte ou les allégations ne concernent l'audit interne, auquel cas les renseignements seront envoyés au chef de la direction des Affaires juridiques). Des numéros de référence seront attribués aux plaignants qui désirent garder l'anonymat.

Tous les trimestres, un rapport sur toutes les plaintes et informations divulguées et sur les mesures de suivi prises, s'il y a lieu, sera remis au Comité d'audit.

12.5 Examen du mécanisme

Le mécanisme de signalement des plaintes fera l'objet d'un examen périodique.

13. COMMUNICATION DES PARTIES INTÉRESSÉES AVEC LE PRÉSIDENT DU CONSEIL

Outre le mécanisme de signalement des plaintes, le Conseil a aussi adopté un mécanisme pour permettre aux parties intéressées de faire part de leurs préoccupations au président du Conseil. Ce mécanisme est expliqué sur le site Web du CN.

Ce mécanisme permet à toute partie intéressée de communiquer directement avec le président du Conseil par téléphone ou par télécopieur aux endroits qu'il détermine ou dont il convient.

Le président du Conseil transmet périodiquement au Conseil les préoccupations valides exprimées par les parties intéressées.

** **