



Information aux  
actionnaires



# Votes sur les rémunérations

à l'occasion de l'Assemblée générale  
ordinaire 2023

Point 7 de l'ordre du jour  
(Le texte original allemand fait foi)

# Chère Actionnaire, Cher Actionnaire,

Notre mission consiste à réinventer la médecine pour améliorer et prolonger la vie des individus. Nous recourons à des technologies et à un savoir scientifique innovants pour résoudre certains des problèmes de santé les plus délicats auxquels est confrontée notre société. Nous découvrons et développons des traitements révolutionnaires et trouvons de nouveaux canaux pour les distribuer au plus grand nombre possible. Nous tenons également à rétribuer ceux qui investissent leur argent, leur temps et leurs idées dans notre entreprise.

Dans le cadre de notre travail quotidien chez Novartis qui consiste à réinventer la médecine, notre attention permanente sur notre stratégie et notre mission permettent de créer de la valeur tant pour les patients, les professionnels de santé, les systèmes de santé, les employés, les investisseurs que pour la population en général.

En ce qui concerne la rémunération, nous avons continué à dialoguer avec nos actionnaires et des agences de conseil de vote pour recueillir leurs réactions concernant le système de rémunération du Comité de direction et nos pratiques de publication dans le Rapport de rémunération. Nous souhaitons les remercier pour ce dialogue constructif.

Comme les années précédentes et conformément à l'Ordonnance suisse contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse, et en accord avec nos statuts, nous demandons à nos actionnaires de se prononcer lors de l'Assemblée générale ordinaire 2023, par un vote contraignant sur deux montants totaux de rémunération et par un vote consultatif (non contraignant) sur notre Rapport de rémunération 2022, tels que décrits dans la présente brochure.

## **Vote 7.1: Vote contraignant sur la rémunération totale maximale du Conseil d'administration couvrant la période de l'Assemblée générale ordinaire 2023 jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire 2024**

Le Conseil d'administration propose l'approbation du montant total maximum de la rémunération du Conseil d'administration de CHF 8 750 000, couvrant la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2023 jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire 2024.

## **Vote 7.2: Vote contraignant sur la rémunération totale maximale du Comité de direction pour l'exercice 2024**

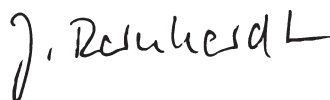
Le Conseil d'administration propose l'approbation du montant total maximum de la rémunération du Comité de direction de CHF 90 000 000, qui sera payée, promise ou octroyée pour l'exercice 2024.

**Vote 7.3: Vote consultatif sur le Rapport de rémunération 2022**

Le Conseil d'administration propose l'approbation du Rapport de rémunération 2022 (vote consultatif).

Cette brochure fournit des informations sur les trois votes proposés. De plus amples détails concernant les systèmes de rémunération de notre Conseil d'administration et de notre Comité de direction figurent dans le Rapport de gestion 2022.

Au nom du Conseil d'administration de Novartis,



**Joerg Reinhardt**  
Président,  
Conseil d'administration



**Simon Moroney**  
Président,  
Comité de rémunération

# Vote 7.1

Vote contraignant sur la rémunération totale maximale du Conseil d'administration de CHF 8 750 000 couvrant la période de l'Assemblée générale ordinaire 2023 jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire 2024

La rémunération annuelle du Président et celles des autres membres du Conseil d'administration demeureront inchangées par rapport à l'année précédente.

Les membres du Conseil d'administration perçoivent uniquement une rémunération fixe. Ils ne bénéficient d'aucune rémunération variable ou liée à la performance, d'aucune option sur action ou autre indemnité au titre de leur participation aux réunions.

Les membres du Conseil ne bénéficient d'aucune contribution à un plan de retraite d'entreprise, ni de prestations d'assurance ou d'autres avantages sociaux. Les rémunérations sont versées à raison d'au moins 50% en actions Novartis, le complément étant versé par défaut en espèces (sauf choix individuel d'un versement jusqu'à 100% en actions). Toutes les rémunérations pratiquées reflètent la structure de notre gouvernance et les responsabilités du Conseil d'administration, conformément à la législation en vigueur et à nos propres règlements internes. Notre analyse comparative confirme que la rémunération globale du Conseil d'administration nous positionne sur les niveaux actuels des grandes entreprises suisses. Par conséquent, aucun changement n'est proposé quant à la structure et aux montants de la rémunération du Conseil d'administration.

## Rémunération du Conseil d'administration payable pour la période entre l'Assemblée générale ordinaire 2023 et l'Assemblée générale ordinaire 2024

En milliers CHF	Rémunération pour la période de l'AG 2023 à l'AG 2024
Président du Conseil d'administration	3 800
Membre du Conseil d'administration	280
Vice-président du Conseil d'administration	50
Administrateur principal indépendant	20
Président du Comité d'audit et de conformité <sup>1</sup>	130
Président du Comité de rémunération <sup>1</sup>	90
Président d'autres Comités du Conseil d'administration <sup>1,2</sup>	70
Membre du Comité d'audit et de conformité <sup>1</sup>	70
Membre d'autres Comités du Conseil d'administration <sup>1,3</sup>	40

<sup>1</sup> Rémunération supplémentaire pour des fonctions assumées par les membres du Conseil d'administration au sein des Comités, soit président ou membre (ne s'applique pas au Président du Conseil d'administration).

<sup>2</sup> Applicable au Comité de gouvernance, durabilité et nomination, au Comité de science et des technologies ainsi qu'au Comité de risques. Le Président/La Présidente du Conseil d'administration ne reçoit pas d'indemnité supplémentaire pour présider le Comité de science et des technologies.

<sup>3</sup> Applicable au Comité de rémunération, au Comité de gouvernance, durabilité et nomination, au Comité de science et technologies ainsi qu'au Comité de risques

### Montant demandé pour la période entre l'Assemblée générale ordinaire 2023 et l'Assemblée générale ordinaire 2024

Le montant figurant dans le tableau ci-dessous suppose que l'ensemble des membres du Conseil d'administration (les membres du Comité de rémunération inclus) seront réélus à l'occasion de l'Assemblée générale ordinaire 2023. Le montant total de rémunération est légèrement supérieur à celui du mandat précédent en raison de changements du nombre de membres actifs au sein des comités.

CHF	Approuvé pour la période: AG 2022 – AG 2023	Demandé pour la période: AG 2023 – AG 2024
Président du Conseil d'administration	3 805 000	3 805 000
Autres membres du Conseil d'administration	4 795 000	4 945 000 <sup>1</sup>
<b>Montant total de rémunération pour les membres du Conseil d'administration de Novartis</b>	<b>8 600 000</b>	<b>8 750 000<sup>2</sup></b>

<sup>1</sup> Le montant sera payé conformément aux rémunérations pour les membres du Conseil d'Administration et pour les fonctions de présidents et membres de Comités, selon les détails présentés en page 4.

<sup>2</sup> Cette somme inclut un montant estimé de CHF 32 919 correspondant à des contributions obligatoires pour tous les membres du Conseil d'administration que Novartis doit payer aux organismes publics de sécurité sociale suisse. Elle ouvre aux membres du Conseil d'administration un droit aux prestations de retraite maximal et représente une partie des contributions sociales obligatoires de l'employeur s'élevant à environ CHF 453 083 qui n'est pas incluse ci-dessus. Les estimations n'incluent pas un éventuel changement des taux applicables en matière de sécurité sociale.

Le montant total de rémunération du Conseil d'administration perçu entre l'Assemblée générale ordinaire 2022 et l'Assemblée générale ordinaire 2023 s'est établi à CHF 8 519 779, soit un montant inférieur à la somme de CHF 8 600 000 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire 2022.

# Vote 7.2

Vote contraignant sur la rémunération totale maximale du Comité de direction pour l'exercice 2024, soit CHF 90 000 000

Le programme de rémunération du Comité de direction nous permet de remplir notre mission et de retenir les meilleurs talents mondiaux. Il répond à notre stratégie commerciale et aux intérêts des actionnaires et soutient notre aspiration à être l'une des entreprises mondiales les plus prospères dans le secteur de la santé.

## Programme de rémunération du Comité de direction

	Rémunération fixe et avantages		Rémunération variable – liée à la performance	
	Salaires de base annuel	Plan de retraite et autres avantages	Plan d'intéressement annuel	Primes d'intéressement à long terme
<b>Objectif</b>	Tient compte des responsabilités, de l'expérience et des compétences	Conforme aux pratiques/ réglementations du marché local	Rétribution de la performance par rapport à des objectifs clés à court terme et des valeurs et des comportements adoptés <sup>2</sup>	Rétribution de la création de valeur à long terme pour les actionnaires et au titre de l'innovation conformément à nos priorités stratégiques
<b>Forme de versement</b>	En espèces	Spécifique au pays/à la personne et aligné sur les autres employés	50% en espèces 50% en actions <sup>1</sup> différées sur trois ans	Actions
<b>Cycle de performance</b>	-	-	Un an	Trois ans
<b>Mesures de la performance</b>	-	-	Evaluation individuelle équilibrée incluant des objectifs financiers (pondération de 60%) <sup>3</sup> et stratégiques (pondération de 40%) alignés sur notre transformation pour devenir une médecine innovante exclusive: stratégie, croissance et lancements, innovation, excellence opérationnelle, établir la confiance avec la société	Quatre mesures de la performance équipondérées (25% chacune): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance du chiffre d'affaires net (TCAC)<sup>4</sup></li> <li>• Croissance du revenu d'exploitation de base (TCAC)<sup>4</sup></li> <li>• Innovation à long terme</li> <li>• Retour sur investissement relatif pour les actionnaires par rapport à un groupe de sociétés de référence ('peer group')<sup>5</sup></li> </ul>

<sup>1</sup> Les membres du Comité de direction peuvent choisir de recevoir une part plus importante de leur rémunération en actions plutôt qu'en espèces.

<sup>2</sup> Les valeurs et les comportements, qui forment une partie intégrante de notre culture, constituent également une composante clé des plans d'intéressement annuels. À ce titre, il est attendu de la part des membres du Comité de direction qu'ils les respectent et les appliquent conformément aux normes les plus strictes.

<sup>3</sup> Les mesures financières sont le chiffre d'affaires net du Groupe (40%), le résultat opérationnel du Groupe (30%) et le cash-flow libre du Groupe (30%).

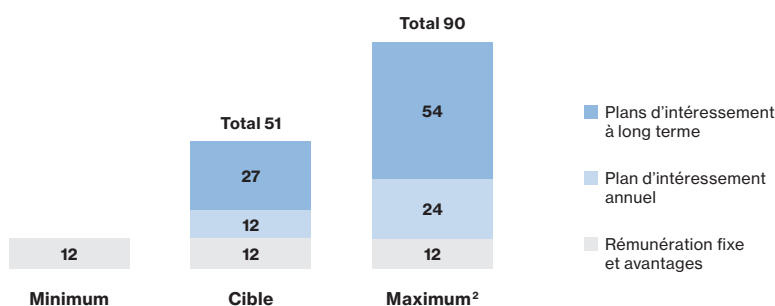
<sup>4</sup> TCAC = taux de croissance annuel composé

<sup>5</sup> Le groupe de référence sélectionné pour évaluer le retour sur investissement relatif total comprend 15 sociétés (y compris Novartis) représentatives de notre groupe de référence mondial du secteur de la santé: AbbVie, Amgen, AstraZeneca, Biogen, Bristol-Myers Squibb, Eli Lilly & Co., Gilead Sciences, GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Merck & Co., Novartis, Novo Nordisk, Pfizer, Roche et Sanofi.

### Proposition de rémunération totale maximale qui sera payée, promise ou octroyée au Comité de direction pour l'exercice 2024

Le graphique ci-dessous présente les différents niveaux de rémunération totale (minimale, cible, maximale) sur la base de la composition actuelle du Comité de direction pour l'exercice 2024. Ce montant est inférieur au montant demandé l'année dernière.

(en millions de CHF, arrondis)<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Deux membres sont payés en USD. Le taux de change utilisé est de CHF 1.– pour USD 1,047 et le montant proposé exclut toute fluctuation du taux de change entre le moment où cette brochure est publiée et le 31 décembre 2024. Les montants cibles et maximaux excluent également toute variation du cours de l'action et les équivalents de dividende acquis au cours du cycle de performance de trois ans.

<sup>2</sup> La somme totale de rémunération maximale proposée inclut les coûts des services des plans de retraite et d'autres avantages, tels que les voitures de société, les services de conseil de planification fiscale et financière, ainsi que des avantages liés aux affectations internationales le cas échéant, conformément aux politiques standards de la société. Elle inclut également un montant d'environ CHF 71 708 au titre des cotisations employeur obligatoires pour l'ensemble des membres du Comité de direction dont Novartis est redevable à l'égard des systèmes publics de sécurité sociale. Elle ouvre aux membres du Conseil d'administration un droit aux prestations de retraite maximal et représente une partie des contributions sociales obligatoires de l'employeur s'élevant à environ CHF 3 937 537 qui n'est pas incluse ci-dessus.

**Montant minimum:** seuls la rémunération fixe et les avantages sociaux doivent être versés. La rémunération variable n'est pas due si aucun des critères de performance n'a été satisfait.

**Montant cible:** la rémunération fixe et les avantages sociaux, ainsi que la rémunération variable correspondant à 100% des objectifs tant pour la prime d'intéressement annuelle que pour les plans d'intéressement à long terme, doivent être versés, à condition que tous les membres du Comité de direction aient atteint leurs objectifs de performance pour chaque plan d'intéressement.

**Montant maximum:** le montant maximum suppose que tous les objectifs de performance, tant pour la prime d'intéressement annuelle que pour les plans d'intéressement à long terme, aient été atteints à 200%. Le versement maximum correspondant à 200% des objectifs pour tous les membres du Comité de direction, sur une base cumulée, n'a jamais été atteint chez Novartis.

La valeur de la rémunération en actions à long terme est déterminée au moment où celle-ci est octroyée (le nombre d'actions est déterminé en divisant la valeur au moment de l'attribution par le cours de l'action à la date d'attribution). Il n'est pas tenu compte de l'évolution du prix de l'action pendant la période de performance, ni des dividendes payés chaque année en fonction des actions détenues ou des montants correspondants aux dividendes cumulés pendant la période de performance relative aux plans d'intéressement en actions à long terme.

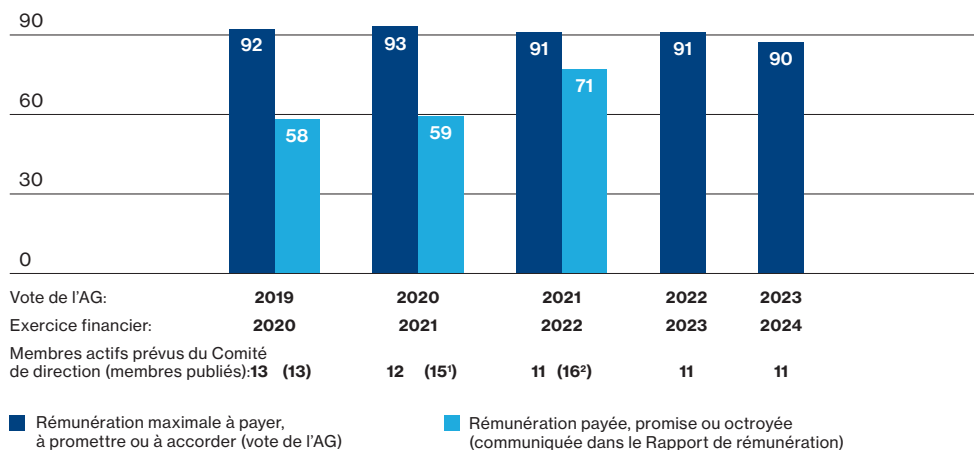
### Évolution de la rémunération du Comité de direction

La rémunération totale maximale proposée qui sera payée, promise ou octroyée aux membres du Comité de direction pour l'exercice 2024 se monte à de CHF 90 millions.

Le tableau ci-dessous présente les montants maximaux approuvés par les actionnaires lors des assemblées générales ordinaires 2019 à 2022, et ceux soumis à approbation lors de l'Assemblée générale ordinaire 2023. Il indique également, à des fins de comparaison, la rémunération payée, promise ou octroyée au Comité de direction pour les exercices financiers 2020, 2021 et 2022. L'augmentation de la rémunération payée, promise ou octroyée pour 2022 par rapport à 2021 est principalement due aux changements de membres au sein du Comité de direction en 2022. La rémunération payée, promise ou octroyée pour 2022 aux membres actifs du Comité de direction (11 membres actifs contre 12 en 2021) était de CHF 49 852 130, ce qui constitue une réduction de 3.3% par rapport à 2021.

#### Tableau de l'évolution de la rémunération du Comité de direction

(en millions de CHF, arrondis)



<sup>1</sup> Inclut 12 membres actifs du Comité de direction et 3 membres ayant quitté l'entreprise ou démissionné en 2021.

<sup>2</sup> Inclut 11 membres actifs du Comité de direction, 4 membres ayant quitté l'entreprise ou démissionné en 2022, et 1 membre qui s'est retiré de ses fonctions au sein du Comité de direction en vue de la séparation de Sandoz planifiée au second semestre 2023 et qui sera soumis à l'approbation du Conseil d'administration et des actionnaires de Novartis AG.



# Vote 7.3

## **Vote consultatif sur le Rapport de rémunération 2022**

Le Rapport de rémunération vise à donner des informations à nos actionnaires concernant les systèmes, règlements et pratiques de rémunération de notre Conseil d'administration et de notre Comité de direction ainsi que la rémunération versée aux membres du Conseil d'administration et du Comité de direction. Le vote consultatif donne aux actionnaires la possibilité d'exprimer leur point de vue sur les rémunérations publiées, ainsi que sur les programmes et systèmes de rémunération des dirigeants, tels qu'ils sont décrits dans le Rapport de rémunération 2022.

Notre Rapport de rémunération 2022 utilise un format et une structure similaires à notre Rapport de rémunération 2021 qui a reçu un fort soutien des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire 2022.

Au cours de l'année, nous avons revu le système de rémunération de notre Comité de direction, en vue de simplifier et d'accroître la transparence de nos mesures d'évaluation de performance et de mettre l'accent sur les priorités stratégiques, tout en tenant compte de l'évolution des meilleures pratiques en matière de rémunération.

À partir du cycle 2022-2024 du plan d'intéressement à long terme, nous avons renforcé l'évaluation de la performance liés aux critères d'innovation en matière de recherche (qui comprennent à la fois des objectifs dans le domaine de la recherche fondamentale et le développement clinique). L'évaluation des performances liés à l'innovation tiendra compte de la valeur actuelle nette attendue («expected Net Present Value» eNPV) des programmes passant à un stade avancé de développement clinique au lieu d'être liée aux étapes de la recherche fondamentale, en se concentrant dès lors sur les programmes qui créent de la valeur ajoutée sur le long terme.

À partir de l'exercice 2023, nous supprimerons le critère financier lié aux parts de marché ('share of peers') pour le plan d'intéressement annuel. La pondération des trois mesures financières restantes, à savoir le chiffre d'affaires net du Groupe, le résultat opérationnel du Groupe et le cash-flow libre du Groupe, seront respectivement de 40%, 30% et 30%. Par ailleurs, les critères financiers spécifiques à chaque unité d'exploitation seront respectivement partie intégrante des objectifs individuels stratégiques de la «Balanced Scorecard» de chacun des membres du Comité de direction (pondération de 40%). Tous les membres du Comité de Direction seront ainsi désormais évalués sur base des mêmes critères financiers du Groupe (pondération de 60%) tels que mentionnés ci-dessus.

Suite à la réforme du droit suisse des sociétés entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2023, quelques changements mineurs seront apportés à la conception et la publication de la rémunération dans le Rapport de rémunération 2023. Ces changements nécessiteront une modification des statuts de Novartis, sous réserve de son approbation par les actionnaires de Novartis lors de l'Assemblée générale ordinaire de 2023. Pour plus de détails, veuillez consulter la brochure «Explications du Conseil d'administration sur la révision des statuts».

# **Nous réinventons la médecine pour améliorer et prolonger la vie des individus.**

Nous recourons à des technologies et à un savoir scientifique innovants pour résoudre certains des problèmes de santé les plus délicats auxquels est confrontée notre société. Nous découvrons et développons des traitements révolutionnaires et trouvons de nouveaux canaux pour les distribuer au plus grand nombre possible. Nous tenons également à rétribuer ceux qui investissent leur argent, leur temps et leurs idées dans notre entreprise.