

Novartis SA

A l'attention des actionnaires de
Novartis SA

Invitation à l'Assemblée générale ordinaire

Date: mardi 28 février 2017, à 10 h 00 (ouverture des portes à 8 h 30)

Lieu: Halle Saint-Jacques, Bâle (entrée: Brueglingerstrasse/St. Jakobs-Strasse)

Bâle, le 25 janvier 2017

Ordre du jour

1 Approbation du rapport annuel opérationnel et financier de Novartis SA, des comptes annuels de Novartis SA et des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice 2016

Le Conseil d'administration propose d'approuver ce point 1.

2 Décharge aux membres du Conseil d'administration et du Comité de direction

Le Conseil d'administration propose de donner décharge à ses membres ainsi qu'aux membres du Comité de direction pour l'exercice 2016 (en un seul vote pour l'ensemble des membres du Conseil d'administration et du Comité de direction).

3 Affectation du bénéfice résultant du bilan de Novartis SA et fixation du dividende

Report de résultat de l'exercice précédent	CHF	2'039'915'695
Bénéfice net de l'exercice 2016 de Novartis SA	CHF	8'140'581'612
Bénéfice résultant du bilan à la disposition de l'Assemblée générale	CHF	10'180'497'307

Le Conseil d'administration propose d'affecter comme suit le bénéfice résultant du bilan à la disposition de l'Assemblée générale:

Paiement d'un dividende brut (avant impôts et taxes) de CHF 2.75 par action d'une valeur nominale de CHF 0.50 donnant droit à un dividende*

Report à nouveau	CHF	-6'925'972'903
------------------	-----	----------------

* Il ne sera versé de dividende ni en faveur des actions propres détenues par Novartis SA, ni en faveur de certaines autres actions propres détenues par d'autres sociétés du Groupe.

Si cette proposition est adoptée, le dividende sera versé à partir du 6 mars 2017. Le dernier jour de négoce donnant droit à un dividende est le 1^{er} mars 2017. Les actions seront négociées ex-dividende dès le 2 mars 2017.

4 Réduction du capital-actions

L'Assemblée générale du 23 février 2016 a autorisé le Conseil d'administration, dans le cadre d'un septième programme de rachat d'actions, à racheter des actions Novartis pour une valeur maximale de CHF 10 milliards. En 2016, 10'270'000 actions ont été rachetées dans le cadre de ce programme de rachat d'actions sur la deuxième ligne de négoce à la SIX Swiss Exchange. Les actions rachetées en 2016 doivent être détruites entraînant une réduction correspondante du capital-actions. PricewaterhouseCoopers SA, organe de révision de Novartis, a confirmé dans un rapport spécial destiné à l'Assemblée générale, qu'à l'heure actuelle, les créances sont entièrement couvertes, même après la réduction proposée du capital-actions.

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale de constater que, sur la base du rapport spécial de PricewaterhouseCoopers SA, les créances sont à l'heure actuelle entièrement couvertes, même après la réduction proposée du capital-actions, que les 10'270'000 actions rachetées en 2016 dans le cadre du septième programme de rachat d'actions sont à détruire, que le capital-actions doit être réduit d'un montant correspondant de CHF 5'135'000, le diminuant ainsi de CHF 1'313'557'410 à CHF 1'308'422'410, par la destruction desdites actions rachetées et que l'article 4 alinéa 1 des statuts doit être modifié comme suit:

Le capital-actions de la société s'élève à CHF 1'308'422'410 et est entièrement libéré. Il est divisé en 2'616'844'820 actions nominatives. La valeur nominale de chaque action est de CHF 0.50.
--

5 Votes sur la rémunération des membres du Conseil d'administration et du Comité de direction

Le Conseil d'administration propose de voter séparément sur la rémunération du Conseil d'administration et du Comité de direction lors de l'Assemblée générale ordinaire 2017. La brochure ci-jointe « Informations destinées aux actionnaires sur les votes relatifs à la rémunération à l'occasion de l'Assemblée générale 2017 » contient de plus amples détails sur les votes proposés portant sur la rémunération. Le Rapport de rémunération 2016 est disponible (en anglais et en allemand seulement) par voie électronique sous <http://www.novartis.com/annualreport2016>.

5.1 Vote contraignant sur la rémunération totale des membres du Conseil d'administration pour la période de l'Assemblée générale 2017 à l'Assemblée générale 2018

Le Conseil d'administration propose aux actionnaires d'approuver le montant total maximum de la rémunération des membres du Conseil d'administration pour la période allant de l'Assemblée générale 2017 à l'Assemblée générale 2018, soit CHF 8'525'000 (pour de plus amples détails, prière de consulter la brochure ci-jointe « Informations destinées aux actionnaires sur les votes relatifs à la rémunération à l'occasion de l'Assemblée générale 2017 »).

5.2 Vote contraignant sur la rémunération totale des membres du Comité de direction pour l'exercice annuel suivant, soit 2018

Le Conseil d'administration propose aux actionnaires d'approuver le montant total maximum de la rémunération payée, promise ou accordée aux membres du Comité de direction pour l'exercice 2018, soit CHF 99'000'000 (pour de plus amples détails, prière de consulter la brochure ci-jointe « Informations destinées aux actionnaires sur les votes relatifs à la rémunération à l'occasion de l'Assemblée générale 2017 »).

5.3 Vote consultatif sur le Rapport de rémunération 2016

Le Conseil d'administration propose aux actionnaires d'approuver par un vote consultatif le Rapport de rémunération 2016.

6 Réélections du Président et des membres du Conseil d'administration, élection au Conseil d'administration

Le Conseil d'administration propose de réélire M. le D^r Joerg Reinhardt (également comme Président du Conseil d'administration au cours du même vote), M^{me} la Prof. D^r Nancy C. Andrews, M. le Prof. D^r Dimitri Azar, M. Ton Buechner, M. le Prof. D^r Srikant Datar, M^{me} Elizabeth Doherty, M^{me} Ann Fudge, M. le D^r h.c. Pierre Landolt, M. le D^r Andreas von Planta, M. le Prof. D^r Charles L. Sawyers, M. le D^r Enrico Vanni et M. William T. Winters ainsi que d'élire M. Frans van Houten pour un mandat qui s'achèvera à la fin de l'Assemblée générale ordinaire suivante. Des informations au sujet des membres du Conseil d'administration figurent dans le rapport de gestion (en anglais et en allemand seulement), sous Corporate Governance – Our Board of Directors (<http://www.novartis.com/annualreport2016>).

6.1 Réélection de M. le D^r Joerg Reinhardt et sa réélection comme Président du Conseil d'administration (au cours du même vote)

6.2 Réélection de M^{me} la Prof. D^r Nancy C. Andrews

6.3 Réélection de M. le Prof. D^r Dimitri Azar

6.4 Réélection de M. Ton Buechner

6.5 Réélection de M. le Prof. D^r Srikant Datar

6.6 Réélection de M^{me} Elizabeth Doherty

6.7 Réélection de M^{me} Ann Fudge

6.8 Réélection de M. le D^r h.c. Pierre Landolt

6.9 Réélection de M. le D^r Andreas von Planta

6.10 Réélection de M. le Prof. D^r Charles L. Sawyers

6.11 Réélection de M. le D^r Enrico Vanni

6.12 Réélection de M. William T. Winters

6.13 Election de M. Frans van Houten

Frans van Houten est depuis 2011 CEO et Chairman de l'Executive Committee et du Board of Management de Royal Philips, une société leader dans les technologies de la santé. Il a occupé au sein de Philips plusieurs positions globales de haut dirigeant sur trois continents, y compris celles de co-CEO de la division Consumer Electronics et CEO de la scission à succès de Philips, NXP Semiconductors. Au bénéfice d'une expérience de nombreuses années en tant que leader dans les industries de la technologie de l'information, de la santé des consommateurs et de la technologie médicale, M. van Houten permettra au Conseil d'administration d'approfondir son expertise dans le domaine des solutions de santé numérique. Il est indépendant conformément aux critères d'indépendance de Novartis fixés par le Conseil d'administration.

7 Réélections au Comité de rémunération

Le Conseil d'administration propose de réélire M. le Prof. D^r Srikant Datar, M^{me} Ann Fudge, M. le D^r Enrico Vanni et M. William T. Winters au Comité de rémunération du Conseil d'administration pour un mandat qui s'achèvera à la fin de l'Assemblée générale ordinaire suivante. Sous réserve de son élection, le Conseil d'administration a l'intention de nommer à nouveau M. le D^r Enrico Vanni comme Président du Comité de rémunération.

7.1 Réélection de M. le Prof. D^r Srikant Datar au Comité de rémunération

7.2 Réélection de M^{me} Ann Fudge au Comité de rémunération

7.3 Réélection de M. le D^r Enrico Vanni au Comité de rémunération

7.4 Réélection de M. William T. Winters au Comité de rémunération

8 Réélection de l'organe de révision

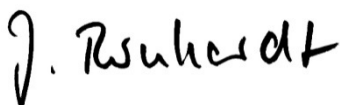
Le Conseil d'administration propose de réélire PricewaterhouseCoopers SA en tant qu'organe de révision de Novartis SA pour l'exercice débutant le 1^{er} janvier 2017.

9 Réélection du représentant indépendant

Le Conseil d'administration propose de réélire M^e Peter Andreas Zahn, avocat, Bâle, en tant que représentant indépendant de Novartis SA pour un mandat qui s'achèvera à la fin de l'Assemblée générale ordinaire suivante.

Pour le Conseil d'administration

Le Président:



D^r Joerg Reinhardt

(Le texte original allemand fait foi)

Annexes: - Formulaire d'inscription avec enveloppes-réponses
- Brochure « Informations destinées aux actionnaires sur les votes relatifs à la rémunération à l'occasion de l'Assemblée générale 2017 »

Informations concernant l'organisation de l'Assemblée générale

Aucune restriction à la négociabilité des actions Novartis

L'inscription des actionnaires aux fins d'établir la liste de vote n'a pas d'influence sur la négociabilité des actions détenues par des actionnaires inscrits avant, pendant ou après une Assemblée générale.

Rapport de gestion

Le rapport de gestion pour l'exercice 2016 (disponible en anglais et en allemand seulement), qui comprend le rapport annuel opérationnel et financier de Novartis SA, les comptes annuels de Novartis SA, les comptes consolidés, le Rapport de rémunération ainsi que les rapports de révision, peut être consulté par les actionnaires au siège de la société*. Le rapport de gestion est disponible sur le site de Novartis à l'adresse <http://www.novartis.com/annualreport2016>. En outre, chaque actionnaire inscrit au Registre des actions qui en aura expressément fait la demande ou qui en fait la demande après réception de la présente invitation* recevra par la poste un exemplaire imprimé à partir du 3 février 2017.

Cartes d'admission

Les cartes d'admission et les bulletins de vote seront envoyés sur demande entre le 13 et le 24 février 2017. En renvoyant rapidement le formulaire d'inscription ci-joint, vous faciliterez les préparatifs de l'Assemblée générale. Les actions qui donnent droit au vote sont celles inscrites au Registre des actions de Novartis SA en date du 23 février 2017.

Procuration

Un actionnaire de Novartis SA ne peut être représenté à l'Assemblée générale que par son représentant légal, par un autre actionnaire jouissant du droit de vote ou par le représentant indépendant (M^e Peter Andreas Zahn, avocat, St. Jakobs-Strasse 7, case postale, 4091 Bâle, Suisse). Les procurations ne sont valables que pour une seule Assemblée générale.

Veillez noter qu'un actionnaire ne peut se faire représenter par un membre de sa famille que si celui-ci est lui-même actionnaire ou s'il agit en tant que représentant légal.

Utilisation de la plateforme en ligne Sherpany

Novartis offre à ses actionnaires la possibilité de s'enregistrer sur la plateforme en ligne Sherpany, afin de recevoir à l'avenir les convocations à l'Assemblée générale par e-mail uniquement. Sherpany leur permet, par voie électronique, de commander leur carte d'admission, de donner une procuration à leur représentant ou leurs instructions au représentant indépendant. Les actionnaires qui ne sont pas encore enregistrés sur cette plateforme en ligne peuvent s'inscrire en prenant contact avec le Registre des actions de Novartis (Novartis SA, Registre des actions, Forum 1-P.75, 4002 Bâle, Suisse, fax: +41 61 324 32 44, e-mail: share.registry@novartis.com).

Quitter l'Assemblée générale ordinaire avant son terme

Les actionnaires quittant la salle avant la fin de l'Assemblée générale sont priés de remettre à la sortie les bulletins de vote non utilisés ainsi que l'appareil de vote électronique.

Moyens de transport

Les actionnaires sont priés d'utiliser les transports publics, le nombre de places de stationnement disponibles aux alentours de la Halle Saint-Jacques étant limité.

Traduction simultanée

L'Assemblée générale ordinaire se tient en partie en allemand, en partie en anglais et en partie en français. Une traduction simultanée est assurée en allemand, en anglais et en français. Les écouteurs sont distribués dans le hall d'entrée.

Bureau des orateurs

Les personnes souhaitant prendre la parole sont priées de s'annoncer au bureau des orateurs (Wortmeldeschalter), situé près du podium, avant le début de l'Assemblée générale ordinaire.

Propositions des actionnaires relatives aux objets portés à l'ordre du jour

Les propositions des actionnaires relatives aux objets portés à l'ordre du jour ne sont acceptées que si elles sont énoncées soit par l'actionnaire lui-même, soit par un représentant individuel qu'il aura mandaté pour l'Assemblée générale ordinaire. Le représentant indépendant ne peut pas intervenir en ce sens comme représentant individuel.

Téléphones portables

Les participants sont priés d'éteindre leurs téléphones portables pendant toute la durée de l'Assemblée générale ordinaire.

Retransmission sur Internet

L'Assemblée générale peut être suivie en direct sur le site Internet de Novartis, à l'adresse www.novartis.com.

* auprès du secrétariat du Conseil d'administration, Lichtstrasse 35, 4056 Bâle, Suisse

Informations destinées aux actionnaires sur les votes relatifs à la rémunération à l'occasion de l'Assemblée générale 2017

Point 5 de l'ordre du jour
(la version originale en allemand fait foi)





Chère Actionnaire, Cher Actionnaire,

Novartis a pour mission de découvrir de nouvelles voies pour améliorer et prolonger la vie des patients. Nous utilisons l'innovation basée sur la science pour traiter des problèmes de santé parmi les plus préoccupants pour la société. Nous découvrons et mettons au point des traitements révolutionnaires, et nous trouvons de nouveaux procédés pour les rendre accessibles au plus grand nombre. Notre entreprise aspire aussi à être un employeur de premier choix et à offrir à nos actionnaires un retour sur investissement qui récompense leur apport financier, le temps qu'ils consacrent à notre société et leurs idées.

Le Conseil d'administration se réjouit du fort soutien exprimé par les actionnaires lors de l'Assemblée générale 2016 sur tous les points relatifs à la rémunération qui étaient soumis à leur vote. Nous remercions les actionnaires et les agences de conseil en vote pour les avis qu'ils ont formulés, ainsi que pour leur engagement tout au long de 2016 et depuis le début de cette année. Vos commentaires sur les pratiques de rémunération et de gouvernance de Novartis restent les bienvenus.

Comme l'année dernière et conformément à l'ordonnance d'application de l'initiative contre les rémunérations abusives et à nos Statuts, nous demandons à nos actionnaires de se prononcer, lors de l'Assemblée générale 2017, par un vote contraignant sur deux montants totaux de rémunération et par un vote consultatif (non contraignant) sur notre Rapport de rémunération.

Vote 5.1: Vote contraignant sur la rémunération totale des membres du Conseil d'administration pour la période de l'Assemblée générale 2017 à l'Assemblée générale 2018

Le Conseil d'administration propose aux actionnaires d'approuver le montant total maximum de la rémunération des membres du Conseil d'administration pour la période de l'Assemblée générale 2017 à l'Assemblée générale 2018, soit CHF 8 525 000.

Vote 5.2: Vote contraignant sur la rémunération totale des membres du Comité de direction pour l'exercice annuel suivant, soit 2018

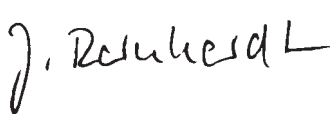
Le Conseil d'administration propose aux actionnaires d'approuver le montant total maximum de la rémunération qui sera payée, promise ou accordée aux membres du Comité de direction pour l'exercice annuel 2018, soit CHF 99 000 000.

Vote 5.3: Vote consultatif sur le Rapport de rémunération 2016

Le Conseil d'administration propose aux actionnaires d'approuver par un vote consultatif le Rapport de rémunération 2016.

Cette brochure fournit des informations sur les trois votes proposés. De plus amples détails concernant les systèmes de rémunération du Conseil d'administration et du Comité de direction figurent dans le Rapport de rémunération, partie intégrante du Rapport de gestion 2016 de Novartis.

Au nom du Conseil d'administration de Novartis,



Joerg Reinhardt, Ph.D.
Président du Conseil
d'administration



Enrico Vanni, Ph.D.
Vice-président du Conseil d'administration
Président du Comité de rémunération

Vote 5.1

Vote contraignant sur la rémunération totale des membres du Conseil d'administration pour la période de l'Assemblée générale 2017 à l'Assemblée générale 2018, soit CHF 8 525 000

Rémunération du Président du Conseil d'administration

La rémunération annuelle de notre Président sera de CHF 3,8 millions pour la période de l'Assemblée générale 2017 à l'Assemblée générale 2018. En vertu d'un contrat conclu entre le Président et la société en 2013, ce montant sera versé à raison de 50% en espèces et 50% en actions. Pour la période de l'Assemblée générale 2017 à l'Assemblée générale 2018, le Président a décidé de renoncer à son droit contractuel de recevoir une augmentation de sa rémunération annuelle équivalente à la moyenne de celle perçue par les collaborateurs travaillant en Suisse. De plus, Novartis ne verse pas de contribution de retraite et d'assurance complémentaire à son Président du Conseil d'administration.

Rémunération des membres du Conseil d'administration

La politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration de Novartis (à l'exception de son Président) est définie ci-dessous. Cette politique est le reflet de la structure de notre gouvernance d'entreprise et des responsabilités du Conseil d'administration, conformément à la législation en vigueur et à notre propre règlement interne. Elle vise à aligner la rémunération globale du Conseil d'administration aux niveaux actuels d'autres grandes entreprises suisses. La rémunération annuelle des membres du Conseil d'administration et de ses Comités restera inchangée, par rapport à l'année dernière, pour la période de l'Assemblée générale 2017 à l'Assemblée générale 2018. Elle est inchangée depuis l'Assemblée générale 2014.

Les membres du Conseil d'administration ne reçoivent qu'une rémunération fixe. Ils ne perçoivent ni rémunération variable ou liée à la performance, ni options sur actions ou indemnités de présence. Ils ne bénéficient pas non plus de contribution de retraite ou d'assurance complémentaire.

La rémunération annuelle des membres du Conseil d'administration (à l'exception de son Président) est versée à raison d'au moins 50% en actions Novartis (pouvant s'élever jusqu'à 100%, selon le choix de chaque membre). Elle est présentée dans le tableau ci-dessous:

	Rémunération annuelle (CHF 000)
Membre du Conseil d'administration	300
Vice-président du Conseil d'administration	50
Président du Comité d'audit et de conformité	120
Membre du Comité d'audit et de conformité	60
Présidence d'autres Comités du Conseil d'administration ¹	60
Membre d'autres Comités du Conseil d'administration ¹	30

¹ Les autres Comités incluent le Comité de rémunération, le Comité de gouvernance d'entreprise, de nomination et de responsabilité d'entreprise, le Comité de recherche et développement, et le Comité des risques. Le Président du Conseil d'administration ne perçoit aucune rémunération supplémentaire pour la présidence du Comité de recherche et développement.

Proposition de rémunération totale des membres du Conseil d'administration pour la période de l'Assemblée générale 2017 à l'Assemblée générale 2018

Le tableau ci-dessous présente le montant total maximum de la rémunération proposée pour les membres du Conseil d'administration de Novartis, y compris son Président, pour la période de l'Assemblée générale 2017 à l'Assemblée générale 2018. Il suppose que tous les membres du Conseil d'administration et du Comité de rémunération proposés seront effectivement élus par l'Assemblée générale.

Rémunération des membres du Conseil d'administration de Novartis (AG 2017 – AG 2018)	Rémunération fixe totale (CHF 000) ¹
Joerg Reinhardt, Président du Conseil d'administration	3 805
12 autres membres du Conseil d'administration, rémunérés selon la structure de rémunération annuelle décrite ci-dessus ²	4 720
Rémunération maximum totale des 13 membres du Conseil d'administration pour la période de l'Assemblée générale 2017 à l'Assemblée générale 2018²	CHF 8 525

¹ Inclus un montant estimé de CHF 25 000 correspondant à des cotisations sociales obligatoires que Novartis doit verser pour les membres du Conseil d'administration aux organismes publics de sécurité sociale suisse. Ce montant représente une partie de la somme de CHF 370 000 correspondant à une estimation des contributions obligatoires totales de l'employeur et ouvre aux membres du Conseil d'administration un droit aux prestations de retraite maximales. Ces estimations excluent un éventuel changement des taux applicables en matière de cotisations sociales.

² Ce montant inclut la rémunération pour les fonctions de membre ou président de comité, telles que définies en page 4. Il comprend également la somme de CHF 60 000 correspondant à l'équivalent de deux fonctions supplémentaires de membre de Comité, pour des raisons de flexibilité.

Une augmentation du montant total maximum de la rémunération des membres du Conseil d'administration est proposée par rapport à l'année précédente (prière de se référer au tableau ci-dessous). Cette différence s'explique par l'augmentation du nombre de membres du Conseil d'administration (portant ainsi le nombre de membres du Conseil d'administration de 12 à 13), ainsi que par les éventuelles fonctions à l'intérieur des comités à partir de l'Assemblée générale 2017.

Evolution de la rémunération totale des membres du Conseil d'administration la période de l'Assemblée générale 2015 à l'Assemblée générale 2017

	Assemblée générale 2015 – Assemblée générale 2016 ¹	Assemblée générale 2016 – Assemblée générale 2017 ²
Nombre de membres du Conseil d'administration (Président compris)	11	12
Rémunération (CHF)		
Président du Conseil d'administration	3 804 357	3 804 336
Autres membres du Conseil d'administration	3 936 563	4 292 726
Rémunération totale des membres du Conseil d'administration	CHF 7 740 920	CHF 8 097 062
Rémunération maximum totale du Conseil d'administration approuvée par l'Assemblée générale	CHF 7 745 000	CHF 8 160 000

¹ Cette somme inclut un montant de CHF 21 502 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 maximales à partir de l'âge de la retraite et représente une partie des contributions sociales obligatoires de l'employeur s'élevant à environ CHF 430 000.

² Inclus la rémunération estimée qui sera versée jusqu'à l'Assemblée générale 2017. Cette somme inclut aussi un montant de CHF 17 062 correspondant à des cotisations sociales 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 le droit aux prestations de retraite maximales à partir de l'âge de la retraite et représente une partie des contributions sociales obligatoires de l'employeur s'élevant à environ CHF 390 000.

Des informations complémentaires concernant la rémunération du Conseil d'administration sont disponibles dans le Rapport de rémunération 2016 (version anglaise) aux pages 137-140. La page 139 du Rapport de rémunération 2016 présente un récapitulatif des montants versés aux membres du Conseil d'administration par rapport aux montants approuvés par les actionnaires lors des Assemblées générales 2015 et 2016 (soit pour la période de l'Assemblée générale 2015 à l'Assemblée générale 2016, et pour la période de l'Assemblée générale 2016 à l'Assemblée générale 2017). Les montants finaux ont tous été payés dans les limites des montants préalablement approuvés par les actionnaires.

Vote 5.2

Vote contraignant sur la rémunération totale des membres du Comité de direction pour l'exercice annuel suivant, soit CHF 99 000 000 pour l'exercice 2018

Afin d'attirer et retenir les talents, il est essentiel d'offrir une rémunération compétitive par rapport au niveau du marché mondial. Conformément à notre politique de rémunération liée à la performance, les membres du Comité de direction qui réalisent leurs objectifs perçoivent généralement une rémunération cible comparable au niveau médian des fonctions similaires au sein des entreprises de notre groupe de référence global dans le secteur de la santé. Si les objectifs n'ont pas été atteints ou ont été dépassés, la rémunération effective peut être inférieure ou supérieure à la médiane.

Éléments principaux du programme de rémunération du Comité de direction pour 2018

- La rémunération variable est toujours liée à la performance. Elle prend en compte les intérêts des actionnaires et repose sur notre stratégie opérationnelle. Nous n'accordons pas d'options sur actions, et n'attribuons pas d'actions supplémentaires gratuites (*matching grants*), ni de plans d'intéressement à long terme sans conditions de performance¹.
- La performance liée à la prime annuelle est évaluée sur la base d'une «Balanced Scorecard». Elle mesure la performance de manière globale par rapport à des objectifs opérationnels et individuels, et en fonction du respect de nos valeurs et comportements. La moitié de la prime annuelle est différée pendant trois ans sous forme d'actions Novartis afin de l'aligner davantage sur les intérêts des actionnaires.
- Le programme global d'intéressement à long terme se compose de deux plans distincts. Ces deux plans sont évalués sur une période de performance de trois ans et sont versés sous forme d'actions Novartis:
 - le premier plan est fondé sur notre propre performance financière et sur notre capacité d'innovation ;
 - le second plan repose sur le retour sur investissement pour nos actionnaires (Total Shareholder Return – «TSR»), calculé par rapport aux autres entreprises de notre groupe de référence global dans le secteur de la santé.

Le Conseil d'administration soutient sans condition le programme de rémunération du Comité de direction. Nous sommes convaincus que ce programme permet à Novartis d'obtenir un avantage concurrentiel sur le marché global des dirigeants d'entreprise, qu'il répond aux meilleurs intérêts des actionnaires et qu'il soutient notre aspiration à être l'une des entreprises mondiales les plus prospères dans le secteur de la santé.

En 2016 et début 2017, le Comité de rémunération a abordé de nombreux sujets importants avec les actionnaires et les agences de conseil en vote, notamment celui de la définition du groupe de référence. Ce sujet est de première importance pour Novartis qui, en qualité de groupe international, se trouve en concurrence avec d'autres grandes sociétés américaines et européennes pour attirer les meilleurs dirigeants. Afin de tenir compte de l'évolution du secteur de la santé, avec l'émergence de grandes entreprises biotechnologiques qui sont actives globalement, le Comité de rémunération a révisé notre groupe de référence global pour les cycles de performance commençant en 2017 (de plus amples détails figurent à la page 136 du Rapport de rémunération 2016). Par ailleurs, un groupe de référence intersectoriel de sociétés européennes est également utilisé comme point de référence supplémentaire pour évaluer les pratiques et tendances de paiement au niveau régional (voir page 115 du Rapport de rémunération 2016).

¹ Sont exclus les paiements versés à tout nouveau membre du Comité de direction pour compenser la perte de droits acquis auprès d'un ancien employeur ou au titre de rémunération additionnelle liée la performance.

Les éléments de rémunération des membres du Comité de direction pour l'année 2018 peuvent être résumés comme suit :

Système de rémunération 2018 du Comité de direction

	Rémunération et prestations fixes		Rémunération variable		
	Rémunération annuelle de base	Retraite et autres prestations	Prime annuelle	Plan de performance à long terme (LTPP)	Plan de performance relative à long terme (LTRPP)
But	Reflète les caractéristiques du poste, les responsabilités, l'expérience et les compétences du collaborateur	Apportent aux collaborateurs et à leur famille un niveau de sécurité adapté aux usages locaux du secteur et à la réglementation en vigueur	Récompense la performance par rapport aux objectifs cibles à court terme et aux valeurs et comportements de Novartis	Favorise sur le long terme la création de valeur pour les actionnaires et l'innovation	Récompense le retour sur investissement pour les actionnaires (TSR)
Période de performance	n.a.	n.a.	1 an (2018)	3 ans (2018-2020)	3 ans (2018-2020)
Mesures de la performance	n.a.	n.a.	Basé sur un modèle de paiement composé des éléments suivants: — «Balanced Scorecard» individuelle, comprenant des objectifs financiers et des objectifs individuels — Evaluation des valeurs et comportements	Basé sur: — A 75%, valeur ajoutée de Novartis (Novartis Cash Value Added) — A 25%, objectifs essentiels liés à la capacité d'innovation à long terme	Basé sur le retour sur investissement pour les actionnaires de Novartis (TSR), par rapport aux entreprises du groupe de référence global dans le secteur de la santé ¹
Paiement (à la fin de la période de performance pour la rémunération variable)	En espèces	Spécifique au pays	50% en espèces 50% en actions ou en unités d'actions soumises à une période de blocage ² (de 3 ans)	En actions (y compris les montants correspondant aux dividendes)	En actions (y compris les montants correspondant aux dividendes)

¹ Les sociétés de référence considérées sont en ligne avec notre groupe de référence global dans le secteur de la santé pour la période débutant en 2017. Ces sociétés sont: AbbVie, Amgen, AstraZeneca, Biogen, Bristol-Myers Squibb, Celgene, Eli Lilly & Company, Gilead, GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Merck & Co., Novo Nordisk, Pfizer, Roche et Sanofi.

² Les membres du Comité de direction peuvent choisir de recevoir une plus grande partie de la prime annuelle en actions plutôt qu'en espèces.

Communication des objectifs et des résultats

Pour permettre aux actionnaires d'évaluer le lien entre la performance de la société et la rémunération, Novartis s'engage à présenter dans son Rapport de rémunération les objectifs définis dans ses programmes de rémunération à la fin de chaque cycle de performance, en précisant la méthode utilisée pour évaluer la performance réelle par rapport aux objectifs fixés. En accord avec cet engagement, les objectifs et les résultats du CEO pour la période de performance se clôturant en 2016 sont présentés en page 124-126 du Rapport de Rémunération. Cette approche est proposée à nos actionnaires car la divulgation des objectifs à court et long termes de nos programmes de rémunération avant la fin d'un cycle conduirait à dévoiler des informations confidentielles sur les stratégies futures de la société, ce qui pourrait représenter un véritable désavantage concurrentiel autant pour la société que pour ses actionnaires.

Proposition de rémunération totale maximale qui sera payée, promise ou accordée aux membres du Comité de direction pour l'exercice annuel suivant, soit 2018

Le tableau ci-dessous présente le détail des montants minimum, à la valeur cible et maximum prévus pour la rémunération totale des 11 membres du Comité de direction dans une composition anticipée pour l'exercice 2018.

En millions de CHF ¹	Rémunération fixe		Rémunération variable			Rémunération totale
	Rémunération de base	Retraite et autres prestations ²	Prime annuelle ³	LTPP ⁴	LTRPP ⁴	
Montant fixe (minimum)	11,5	4,5	0,0	0,0	0,0	16,0
Montant cible (si 100% des objectifs sont atteints)	11,5	4,5	13,0	19,5	9,0	57,5
Montant maximum soumis à l'approbation de l'AG (si 200% des objectifs sont atteints)	11,5	4,5	26,0	39,0	18,0	CHF 99,0

¹ Il est prévu que certains membres perçoivent leur rémunération en dollars américains, sur la base d'un taux de change de CHF 1.00 : USD 1.015. Les montants proposés ne tiennent pas compte de toute fluctuation des taux de change entre la publication de cette brochure et le 31 décembre 2018.

² Inclus les coûts de prestations de retraite et de prestations de soins médicaux à la retraite. Cette somme comprend également un montant estimé de CHF 55 000 correspondant à des cotisations sociales obligatoires pour tous les membres du Comité de direction que Novartis doit verser aux organismes publics de sécurité sociale. Ce montant représente une partie de la somme de CHF 4 000 000, correspondant à une estimation des contributions obligatoires totales de l'employeur, et ouvre aux membres du Comité de direction un droit aux prestations de retraite maximales. Sont également inclus d'autres avantages sociaux et prestations en nature tels que voiture de fonction ou services de planification fiscale et financière. Enfin, il inclut des prestations liées aux missions internationales selon le règlement interne de la société (par ex. logement, assurance internationale de soin, frais de scolarisation pour les enfants et un montant estimé pour égalisation fiscale de CHF 1 600 000).

³ La valeur de la partie payée en actions soumises à une période de blocage est déterminée au moment où les actions sont attribuées. L'évolution du prix de l'action pendant la période de blocage et les dividendes respectifs payés chaque année ne sont pas pris en compte. La page 7 de cette brochure présente un résumé des principes relatifs à la prime annuelle.

⁴ La valeur des plans de performance à long terme, soit LTPP et LTRPP, est déterminée à la date d'attribution et divisée par le prix de l'action à cette même date, afin de définir le nombre de Performance Share Units (PSUs) qui sont soumises à une période de blocage de trois ans. La valeur indiquée ici suppose un niveau de performance maximal (plafonné à 200% du nombre cible de PSUs attribuées initialement) sur la durée de la période de blocage. Cette valeur ne tient pas compte de l'évolution du prix de l'action ni des montants correspondant aux dividendes réinvestis en PSUs supplémentaires.

La rémunération cible de CHF 57.5 millions est atteinte si le nombre actuel des membres du Comité de direction perçoivent en moyenne un montant correspondant à 100% des objectifs cibles définis dans l'ensemble des plans de rémunération variable.

Le montant maximum de la rémunération soumis à l'approbation de l'Assemblée générale, soit CHF 99 millions, n'est atteint que si tous les membres du Comité de direction perçoivent un montant correspondant à 200% des objectifs cibles définis dans l'ensemble des plans de rémunération variable. Ce cas de figure suppose que tous les objectifs cibles aient été largement dépassés et que Novartis ait obtenu l'un des meilleurs retours sur investissement pour les actionnaires (TSR) par rapport à son groupe de référence global dans le secteur de la santé. A ce jour, un tel niveau de rémunération n'a jamais été atteint.

Evolution de la rémunération du Comité de direction

La rémunération totale maximale qui sera payée, promise ou accordée aux membres du Comité de direction pour l'exercice 2018 (CHF 99 millions) est supérieure au montant de l'exercice 2017 approuvé par les actionnaires lors de l'Assemblée générale 2016 (CHF 93 millions). L'augmentation proposée par rapport à l'année dernière comprend:

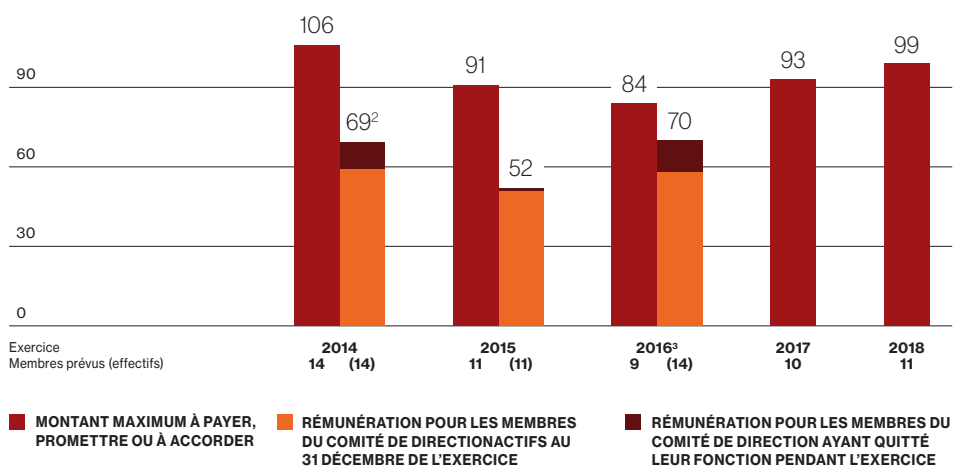
- la nomination d'un membre supplémentaire au Comité de direction, avec effet au 1^{er} juillet 2016, suite aux changements organisationnels de la société;
- une augmentation au mérite de la rémunération annuelle de base et un ajustement de la rémunération variable (c.-à-d. prime annuelle, LTPP et LTRPP) pour certains membres du Comité de direction en 2017, afin d'aligner leur rémunération totale au niveau médian du groupe de référence.

Le tableau ci-dessous compare la rémunération annuelle accordée au Comité de direction de 2014 à 2018 avec la rémunération totale maximale. Les montants représentent la valeur à la date d'attribution. Les variations observées d'une année à l'autre s'expliquent principalement par le nombre de membres du Comité de direction, les objectifs de rémunération de chacun d'eux, l'éventuelle perte de droits acquis auprès d'anciens employeurs, ainsi que les performances individuelles et collectives au cours des périodes de performance respectives.

La rémunération des membres du Comité de direction indiquée dans le tableau ci-dessus figure aux pages 130 et 131 du Rapport de rémunération 2016 pour les exercices 2016 et 2015, et à la page 123 du Rapport de rémunération 2015 pour l'exercice 2014.

Comparaison des montants de rémunération du Comité de direction par rapport aux montants maximaux pour la période 2014 – 2018¹

(en millions de CHF)



¹ L'approbation des actionnaires a été demandée sur le montant total maximum pour la première fois pour l'exercice 2016.

² Un examen de la rémunération totale des membres du Comité de direction pour l'exercice 2014 suivant la fin de la période de blocage de plans d'intéressement à long terme pour la période de performance 2014-2016 a conclu que cette rémunération était dans les limites du montant total maximum payé, promis ou attribué pour l'exercice.

³ Au titre de l'exercice 2016, le montant de CHF 84 millions approuvé par les actionnaires lors de l'Assemblée générale 2015 était basé sur un nombre anticipé de neuf membres du Comité de direction. Ce montant est censé être utilisé pour un total de 14 membres du Comité de direction suite aux changements organisationnels auxquels la société a procédé en 2015 et 2016. Conformément aux informations fournies à la page 130 du Rapport de Rémunération 2016, la rémunération (valeur à la date d'attribution) des 14 membres du Comité de direction pour l'exercice 2016 s'élève à CHF 70,3 millions, dont CHF 11,9 millions pour les membres ayant quitté leur fonction au cours de l'année 2016. La rémunération des membres du Comité de direction actifs au 31 décembre 2016 s'élevait à CHF 58,4 millions. Ce montant inclut une compensation pour perte de droits acquis auprès d'anciens employeurs (CHF 4,1 millions) et une prime unique basée sur le plan d'intéressement à long terme (CHF 3,8 millions).

Vote 5.3

Vote consultatif sur le Rapport de rémunération 2016

Nous invitons les actionnaires à approuver, par un vote consultatif, le Rapport de rémunération 2016 de Novartis, qui est disponible sur notre site Web à l'adresse suivante:

www.novartis.com/annualreport2016

Le Rapport de rémunération vise à informer de manière claire nos actionnaires sur les systèmes, politiques et pratiques de rémunération de notre Conseil d'administration et de notre Comité de direction. Grâce aux discussions avec nos actionnaires et les agences de conseil en vote, nous continuons d'améliorer constamment la qualité des informations publiées. A cet effet, nous communiquons cette année des informations supplémentaires sur la manière dont sont déterminés les objectifs de rémunération et les résultats atteints. Par ailleurs, nous publions pour la première fois la rémunération effectivement perçue par le CEO au titre des deux plans d'intéressement à long terme introduits en 2014, au terme de la période de performance de trois ans (pages 124 à 126 du Rapport de rémunération 2016). Nous considérons que la publication de la rémunération effectivement perçue par le CEO permet d'illustrer l'alignement entre les décisions du Comité de rémunération et les intérêts des actionnaires.

Conformément à ce principe, le Comité de rémunération vérifie régulièrement l'alignement de la rémunération et de la performance avec les résultats de la société, sur une base relative et absolue. Les comparaisons relatives s'entendent par rapport aux sociétés de notre groupe de référence global. A partir d'une analyse préparée par son conseiller indépendant, le Comité de rémunération a conclu que la rémunération des dirigeants de Novartis est alignée tant sur la performance relative qu'absolue.

Front Cover image: L'infirmière Evelin Alvarado Fuentes a fait une prise de sang à Maria Magdalena Vasquez Lopez dans le cadre d'une étude de la maladie pulmonaire obstructive chronique dans le Guatemala rural, où l'utilisation généralisée de feux de bois pour la cuisine contribue à des maladies respiratoires.

Inside Front Cover image: Antonina Hernández, qui souffre de la maladie d'Alzheimer, s'exerce quatre jours par semaine sous la direction de son fils, Juan Pedro García Hernández, qui est aussi un soignant à temps plein.

Back Cover image: L'agricultrice Expedita Ramírez Marroquín travaille avec des femmes dans les régions rurales du Guatemala, en se concentrant sur le régime alimentaire, la santé prénatale et les habitudes des ménages. Elle contribue également à un programme autour de la ville de San Lorenzo visant à réduire l'impact sur la santé de la fumée provenant des feux de cuisson qui contribuent à des maladies respiratoires.



La mission de Novartis

Notre mission est de découvrir de nouveaux moyens pour améliorer et prolonger la vie des patients. Nous utilisons l'innovation basée sur la science pour traiter des problèmes de santé parmi les plus préoccupants pour la société. Nous souhaitons être à l'avant-garde dans les secteurs de croissance dans le domaine de la santé où l'innovation peut être déterminante pour les patients et l'ensemble de la société.

Nous aspirons aussi à être un employeur de premier choix et à offrir à nos actionnaires un retour sur investissement qui récompense leur apport financier, le temps qu'ils consacrent à notre société et leurs idées.