

Novartis SA

A l'attention des actionnaires de
Novartis SA

Invitation à l'Assemblée générale ordinaire

Date: Jeudi 28 février 2019, à 10 h 00 (ouverture des portes à 8 h 30)

Lieu: Halle Saint-Jacques, St. Jakobs-Strasse 390, 4052 Bâle, Suisse

Bâle, le 30 janvier 2019

 **NOVARTIS**

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 2018

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 chacun de ses membres ainsi qu'à chacun des membres du Comité de direction pour l'exercice 2018 (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	4'833'109'672
Bénéfice net de l'exercice 2018 de Novartis SA	CHF	10'966'901'239
Bénéfice résultant du bilan à la disposition de l'Assemblée générale	CHF	15'800'010'911

Le Conseil d'administration propose d'affecter comme suit le bénéfice résultant du bilan:

Paiement d'un dividende brut (avant impôts et taxes) de CHF 2.85 par action d'une valeur nominale de CHF 0.50 donnant droit à un dividende*	CHF	-6'963'614'110
Report à nouveau	CHF	8'836'396'801

* Aucun dividende ne sera déclaré en faveur des actions propres détenues par Novartis SA ou par ses filiales en pleine propriété.

Si cette proposition du Conseil d'administration est adoptée par l'Assemblée générale ordinaire, le dividende sera versé à partir du 6 mars 2019. Le dernier jour de négoce donnant droit à un dividende est le 1^{er} mars 2019. Les actions seront négociées ex-dividende dès le 4 mars 2019.

4 Réduction du capital-actions

L'Assemblée générale ordinaire 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 pour une valeur maximale de CHF 10 milliards. En 2016, 10'270'000 actions (correspondant à une valeur nominale de CHF 5'135'000) ont été rachetées, qui ont été détruites en 2017. En 2017, 66'220'000 actions (correspondant à une valeur nominale de CHF 33'110'000) ont été rachetées, qui ont été détruites en 2018.

Lors de l'exercice 2018, 23'250'000 actions supplémentaires (correspondant à une valeur nominale de CHF 11'625'000) ont été rachetées sur la deuxième ligne de négoce à la SIX Swiss Exchange. Les actions rachetées en 2018 doivent également être détruites entraînant une réduction correspondante du capital-actions.

PricewaterhouseCoopers SA, organe de révision de Novartis SA, a confirmé dans un rapport spécial destiné à l'Assemblée générale ordinaire, 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 ordinaire 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, les 23'250'000 actions rachetées en 2018 dans le cadre du septième programme de rachat d'actions sont à détruire, le capital-actions doit être réduit d'un montant correspondant de CHF 11'625'000, le diminuant ainsi de CHF 1'275'312'410 à CHF 1'263'687'410, 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 1'263'687'410 et est entièrement libéré. Il est divisé en 2'527'374'820 actions nominatives. La valeur nominale de chaque action est de CHF 0.50.

5 Nouveau programme de rachat d'actions

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale ordinaire de procéder à un huitième programme de rachat d'actions pour un montant maximal de CHF 10 milliards jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire 2022. Les actions rachetées devront être détruites et la réduction du capital-actions correspondante sera soumise à l'approbation des actionnaires. Les actions rachetées ne seront ainsi pas soumises à la limite de 10% appliquée aux actions propres détenues par une société, conformément à l'art. 659 du Code suisse des obligations.

6 Distribution extraordinaire par le biais d'un dividende en nature afin de réaliser le spin-off de Alcon Inc.

Le Conseil d'administration propose de distribuer, par le biais d'un dividende en nature, 1 action de Alcon Inc. (une « Action Alcon ») pour chaque 5 actions de Novartis SA* donnant droit à un dividende (la « Distribution »). Sur la base du bilan statutaire de Novartis SA, la Distribution devra être effectuée à la valeur comptable de Alcon Inc., correspondant, immédiatement avant la Distribution, à un montant total estimé de CHF 17' milliards. Ce montant ne saurait en aucun cas excéder les réserves libres de Novartis SA s'élevant, au 31 décembre 2018, à CHF 25.4' milliards et sera comptabilisé contre (i) un montant de CHF 19'548'000 correspondant à des réserves issues d'apports en capital et (ii) des réserves libres, s'agissant de la différence. Le Conseil d'administration déterminera librement le traitement de fractions d'actions ainsi que des détenteurs de certificats d'actions physiques qui n'auront pas délivré à temps les informations nécessaires à l'obtention d'Actions Alcon (étant précisé que les Actions Alcon en question seront en principe vendues et le produit en espèces sera remis à ces détenteurs en lieu et place des fractions ou des Actions Alcon).

* Aucun dividende en nature ne sera déclaré en faveur des actions propres détenues par Novartis SA ou par ses filiales en pleine propriété.

La Distribution est soumise aux conditions suspensives suivantes:

- (i) les Actions Alcon devront avoir été admises à la cotation à la SIX Swiss Exchange et la New York Stock Exchange dès la date ex-dividende (sous réserve uniquement de l'apport de documents techniques);
- (ii) la U.S. Securities and Exchange Commission (« SEC ») devra avoir déclaré effectif le Registration Statement sur le formulaire 20-F pour les Actions Alcon en application du U.S. Securities Exchange Act de 1934, tel que régulièrement amendé, aucun stop order suspendant l'effet de ce Registration Statement ne devra être en vigueur ainsi qu'aucune procédure à cet effet ne devra être pendante devant la SEC ou sous la menace d'être intentée par celle-ci;
- (iii) aucun ordre, mesure ou décision d'autorité gouvernementale de juridiction compétente ni aucune autre restriction légale ou interdiction susceptible d'empêcher la réalisation du spin-off d'Alcon ne devra être effectif, et aucun autre événement hors du contrôle de Novartis ne devra s'être produit, ou ne pas s'être produit respectivement, qui soit susceptible d'empêcher la réalisation du spin-off d'Alcon (incluant, de manière non-limitative, l'incapacité de Novartis, en raison d'événements raisonnablement hors de son contrôle, de conclure les transactions internes permettant de séparer des autres secteurs d'activité de Novartis le secteur d'activités que constitue à ce jour le domaine Eye Care Devices de Novartis, comprenant les segments Surgical (chirurgie oculaire) et Vision Care (lentilles de contact et soins oculaires); et
- (iv) aucun autre événement ou développement ne devra s'être produit avant la date ex-dividende de la Distribution, qui, selon l'appréciation du Conseil d'administration de Novartis, pourrait créer, dans le cadre du spin-off d'Alcon, des effets significativement défavorables pour Novartis ou ses actionnaires (incluant, de manière non-limitative, des conséquences ou des risques fiscaux significativement défavorables).

Le Conseil d'administration doit (i) déterminer si ces conditions suspensives sont satisfaites et, pour autant que cela soit légalement admissible, avoir autorité de renoncer à l'exécution de toute condition si une telle renonciation, selon sa propre appréciation, est conforme à l'intérêt supérieur de Novartis et de ses actionnaires, ainsi

que (ii) fixer la date d'enregistrement, la date ex-dividende et la date de règlement pour la Distribution, qui doit avoir lieu aussi rapidement que possible après la satisfaction ou la renonciation à ces conditions suspensives.

Prière de consulter également la brochure ci-jointe « Spin-off proposé d'Alcon » datée du 30 janvier 2019 pour de plus amples informations.

7 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. La brochure ci-jointe « Votes relatifs à la rémunération lors de l'Assemblée générale ordinaire 2019 » contient de plus amples détails sur les votes proposés portant sur la rémunération. Le Rapport de rémunération 2018 est disponible par voie électronique sous <https://www.novartis.com/annualreport2018>.

7.1 Vote contraignant sur la rémunération totale maximale des membres du Conseil d'administration couvrant la période de l'Assemblée générale ordinaire 2019 jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire 2020

Le Conseil d'administration propose aux actionnaires d'approuver le montant total maximum de la rémunération des membres du Conseil d'administration couvrant la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2019 jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire 2020, soit CHF 8'200'000 (pour de plus amples détails, prière de consulter la brochure ci-jointe « Votes relatifs à la rémunération lors de l'Assemblée générale ordinaire 2019 »).

7.2 Vote contraignant sur la rémunération totale maximale des membres du Comité de direction pour l'exercice annuel suivant, soit 2020

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 2020, soit CHF 92'000'000 (pour de plus amples détails, prière de consulter la brochure ci-jointe « Votes relatifs à la rémunération lors de l'Assemblée générale ordinaire 2019 »).

7.3 Vote consultatif sur le Rapport de rémunération 2018

Le Conseil d'administration propose aux actionnaires d'approuver par un vote consultatif le Rapport de rémunération 2018.

8 Réélection du Président et des membres du Conseil d'administration, élection d'un nouveau membre du Conseil d'administration

M. le Prof. D^r Dimitri Azar a décidé de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat. Le Conseil d'administration et le Comité de direction de Novartis remercient Dimitri Azar pour ses nombreuses années de précieux service au sein du 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. Ton Buechner, M. le Prof. D^r Srikant Datar, M^{me} Elizabeth Doherty, M^{me} Ann Fudge, M. Frans van Houten, 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. Patrice Bula 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, sous Corporate Governance – Our Board of Directors disponible par voie électronique sous <https://www.novartis.com/annualreport2018>.

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

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

8.3 Réélection de M. Ton Buechner

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

8.5 Réélection de M^{me} Elizabeth Doherty

8.6 Réélection de M^{me} Ann Fudge

8.7 Réélection de M. Frans van Houten

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

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

8.10 Réélection de M. le D^r Enrico Vanni

8.11 Réélection de M. William T. Winters

8.12 Election de M. Patrice Bula

Patrice Bula est membre depuis 2011 de l'Executive Board de Nestlé SA en tant que Head of Strategic Business Units, Marketing & Sales et Président du Conseil d'administration de Nespresso. Avant de rejoindre Nestlé, il a occupé diverses positions de direction sur trois continents, notamment celui de Market Head Nestlé Greater China Region, Market Head Nestlé Germany et Regional Head Nestlé Southern African Region. Fort de son sens des affaires et de ses nombreuses années d'expérience en tant que leader dans le secteur des biens de consommation, aussi bien au rapport avec marchés établis que les marchés émergents, Patrice Bula permettra au Conseil d'administration d'approfondir son expertise dans les domaines de la stratégie, au digital et du marketing. Il est indépendant conformément aux critères d'indépendance de Novartis fixés par le Conseil d'administration.

9 Réélection du Comité de rémunération, élection d'un nouveau membre du 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 ainsi que d'élire M. Patrice Bula 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 sa réélection, le Conseil d'administration a l'intention de nommer à nouveau M. le D^r Enrico Vanni comme Président du Comité de rémunération.

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

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

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

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

9.5 Election de M. Patrice Bula au Comité de rémunération

10 Réélection de l'organe de révision

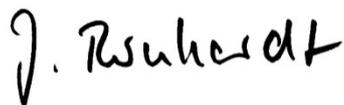
Le Conseil d'administration propose de réélire PricewaterhouseCoopers SA en tant qu'organe de révision de Novartis SA pour l'exercice débutant le 1^{er} janvier 2019.

11 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 « Votes relatifs à la rémunération lors de l'Assemblée générale ordinaire 2019 »
Brochure « Spin-off proposé d'Alcon »

Informations organisationnelles

Aucune restriction à la négociabilité des actions de Novartis SA

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.

Documentation

Le rapport de gestion pour l'exercice 2018 (comprenant le rapport annuel opérationnel et financier de Novartis SA, les comptes annuels de Novartis SA, les comptes consolidés du Groupe, 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 publié dans son intégralité en anglais et est disponible sur le site <https://www.novartis.com/annualreport2018>.

Une version abrégée de ce rapport (« Revue de l'année ») sera disponible en allemand et anglais en versions papier et électronique sur le site <https://www.novartis.com/investors/novartis-annual-reporting-suite>. Les actionnaires qui ont commandés ou vont commander un exemplaire imprimé recevront la Revue de l'année à partir du 4 février 2019.

Cartes d'admission

Les cartes d'admission et les bulletins de vote seront envoyés entre le 15 et le 26 février 2019 aux actionnaires qui se sont enregistrés pour l'Assemblée générale ordinaire. En renvoyant rapidement le formulaire d'inscription ci-joint, vous faciliterez les préparatifs de l'Assemblée générale ordinaire. Les actions qui donnent droit au vote sont celles inscrites au Registre des actions de Novartis SA en date du 25 février 2019.

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 invitations 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).

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.

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.

Téléphones portables

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

Traduction simultanée

L'Assemblée générale 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.

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. Le représentant indépendant ne peut pas intervenir en ce sens comme représentant individuel.

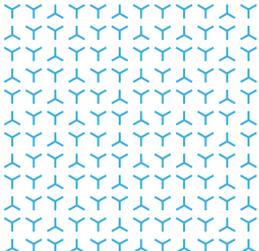
Quitter l'Assemblée générale avant son terme

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.

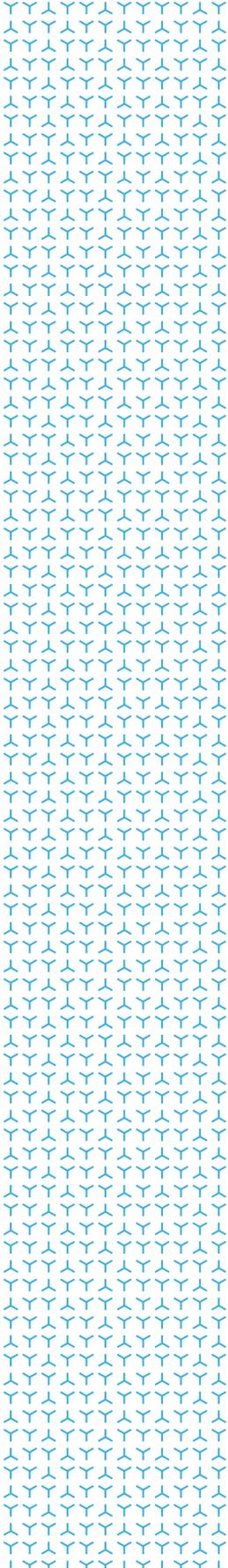
Retransmission sur Internet

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



Information aux
actionnaires



Votes relatifs à la rémunération

lors de l'Assemblée générale ordinaire 2019

Point 7 de l'ordre du jour
(La version originale en allemand fait foi)

Chère Actionnaire, Cher Actionnaire,

En tant qu'entreprise, notre mission consiste à réinventer la médecine pour améliorer et prolonger la vie des individus. Notre stratégie vise à mettre sur pied une entreprise pharmaceutique de premier rang axée sur les plateformes thérapeutiques et les données digitales. Nous favorisons une culture d'entreprise encourageant la curiosité, l'inspiration et l'engagement personnel. Nous sommes convaincus que ces vecteurs favorisent l'innovation continue et contribueront à créer de la valeur sur le long terme pour notre entreprise, la société et ses actionnaires.

En 2018, nous avons continué à nous rapprocher de nos actionnaires et des agences de conseil de vote pour recueillir leurs réactions sur l'évolution proposée du système de rémunération du Comité de direction, et nous souhaitons les remercier pour ce dialogue constructif. En parallèle, l'examen par le Comité de rémunération du système de rémunération du Comité de direction en 2018 a aidé à définir les changements, les améliorations et les simplifications que nous allons mettre en place à compter du 1^{er} janvier 2019. Ces changements visent à aligner davantage nos systèmes de rémunération à notre stratégie ainsi que leur publication, conformément aux meilleures pratiques du marché, tout en maintenant un système capable d'attirer, de motiver et de fidéliser les talents mondiaux nécessaires pour garantir une performance pérenne.

Comme lors des 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 2019, par un vote contraignant sur deux montants totaux de rémunération et par un vote consultatif (non contraignant) sur notre Rapport de rémunération 2018, tels que décrits dans la présente brochure.

Vote 7.1: Vote contraignant sur la rémunération totale maximale des membres du Conseil d'administration couvrant la période de l'Assemblée générale ordinaire 2019 jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire 2020

Le Conseil d'administration propose aux actionnaires d'approuver le montant total maximum de la rémunération des membres du Conseil d'administration couvrant la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2019 jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire 2020, soit CHF 8 200 000.

Vote 7.2: Vote contraignant sur la rémunération totale maximale des membres du Comité de direction pour l'exercice annuel suivant, soit 2020

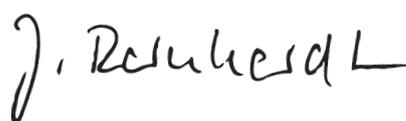
Le Conseil d'administration propose aux actionnaires d'approuver le montant total maximum de la rémunération qui sera payée, promise ou accordée aux membres du Comité de direction pour l'exercice 2020, soit CHF 92 000 000.

Vote 7.3: Vote consultatif sur le Rapport de rémunération 2018

Le Conseil d'administration propose aux actionnaires d'approuver par un vote consultatif le Rapport de rémunération 2018.

Cette brochure fournit des informations sur les trois votes proposés. De plus amples détails concernant les systèmes de rémunération des membres de notre Conseil d'administration et de notre Comité de direction figurent dans le Rapport de rémunération qui fait partie intégrante du Rapport de gestion 2018 de Novartis.

Au nom du Conseil d'administration de Novartis,



Joerg Reinhardt
Président, Conseil d'administration



Enrico Vanni
Vice-Président, Conseil d'administration
Président, Comité de rémunération

Vote 7.1

Vote contraignant sur la rémunération totale maximale des membres du Conseil d'administration couvrant la période de l'Assemblée générale ordinaire 2019 jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire 2020, soit CHF 8 200 000.

La rémunération annuelle du Président du Conseil d'administration restera inchangée pour la sixième année consécutive.

La rémunération des membres du Conseil d'administration et de ses comités demeurera inchangée par rapport à l'année dernière (Assemblée générale ordinaire 2018) au cours de laquelle un rééquilibrage de la structure de rémunération a été effectué en vue de mieux tenir compte des responsabilités et du temps consacré aux comités.

Rémunération du Président du Conseil d'administration

La rémunération annuelle de notre Président s'élèvera à CHF 3,8 millions pour la période entre l'Assemblée générale ordinaire 2019 et l'Assemblée générale ordinaire 2020. 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. 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. Novartis ne contribue pas au financement d'un plan de prévoyance d'entreprise ou de prestations d'assurance pour le compte du Président.

Rémunération des membres du Conseil d'administration

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 d'administration ne bénéficient d'aucune contribution à un plan de retraite d'entreprise ou d'avantages sociaux. Les rémunérations sont versées à raison d'au moins 50% en actions Novartis (pouvant s'élever jusqu'à 100%, selon le choix individuel de chaque membre) et le complément en espèces.

La politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration reflète la structure de notre gouvernance et les responsabilités du Conseil d'administration, conformément à la législation en vigueur et à nos propres règlements internes. En outre, elle positionne la rémunération globale du Conseil d'administration sur les niveaux actuels des grandes entreprises suisses.

Par rapport à l'année précédente, le nombre de membres du Conseil d'administration (Président compris) demeurera inchangé. La rémunération des membres du Conseil d'administration sera payable pour la période entre l'Assemblée générale ordinaire 2019 et l'Assemblée générale ordinaire 2020 selon les modalités décrites ci-dessous.

En milliers CHF	Rémunération pour la période de l'AG 2019 à l'AG 2020
Président du Conseil d'administration	3 800
Membre du Conseil d'administration	280
Vice-président du Conseil d'administration	50
Président du Comité d'audit et de conformité ¹	130
Président du Comité de rémunération ¹	90
Président d'autres Comités du Conseil d'administration ^{1,2}	70
Membre du Comité d'audit et de conformité ¹	70
Membre d'autres Comités du Conseil d'administration ^{1,3}	40

¹ 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).

² Applicable au Comité de gouvernance d'entreprise, de nomination et responsabilités d'entreprise, au Comité de recherche et développement et au Comité des risques. Le Président ne perçoit pas de rémunération supplémentaire pour la présidence du Comité de recherche et développement.

³ Applicable au Comité de rémunération, au Comité de gouvernance d'entreprise, de nomination et responsabilités d'entreprise, au Comité de recherche et développement et au Comité des risques.

Rapprochement de la rémunération du Conseil d'administration déclarée et du montant approuvé par les actionnaires à l'Assemblée générale ordinaire 2018

Le montant total de rémunération du Conseil d'administration perçu entre l'Assemblée générale ordinaire 2019 et l'Assemblée générale ordinaire 2020 s'est établi à CHF 8 186 508 soit un montant inférieur à la somme de CHF 8 190 000 approuvée par les actionnaires à l'Assemblée générale ordinaire 2018.

Le tableau ci-dessous illustre le montant de rémunération totale maximale des membres du Conseil d'administration, y compris le Président du Conseil, demandé pour la période entre l'Assemblée générale ordinaire 2019 et l'Assemblée générale ordinaire 2020. Ce montant 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 2019.

La somme de rémunération totale est globalement similaire à celle demandée lors du mandat précédent, à l'exception d'une augmentation des cotisations obligatoires employeurs.

CHF	Approuvé pour: AG 2018 – AG 2019	Soumis à approbation pour: AG 2019 – AG 2020
Président du Conseil d'administration	3 805 000	3 805 000
Autres membres du Conseil d'administration	4 385 000	4 395 000 ¹
Montant total de rémunération pour les membres du Conseil d'administration de Novartis	CHF 8 190 000	CHF 8 200 000²

¹ 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.

² Cette somme inclut un montant de CHF 25 000 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 485 000. Les estimations n'incluent pas un éventuel changement des taux applicables en matière de sécurité sociale.

Le Conseil d'administration recommande aux actionnaires d'approuver le montant maximal total de rémunération de CHF 8 200 000, pour les membres du Conseil d'administration, tel que présenté ci-dessus, pour la période courant de l'Assemblée générale ordinaire 2019 à l'Assemblée générale ordinaire 2020.

Vote 7.2

Vote contraignant sur la rémunération totale maximale des membres du Comité de direction pour l'exercice annuel suivant, soit CHF 92 000 000 pour 2020

Pour remplir notre mission, nous devons attirer et conserver les meilleurs talents mondiaux. Le système de rémunération du Comité de direction nous permet de réaliser cette ambition. 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.

Éléments principaux du programme de rémunération du Comité de direction, à compter de 2019

	Rémunération fixe et avantages		Rémunération variable – liée à la performance	
	Salaire de base annuel	Plan de retraite et autres avantages	Plan d'intéressement annuel	Attributions d'actions à long terme
Objectif	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 rétribution des valeurs et des comportements adoptés	Rétribution au titre de l'innovation et de la création de valeur à long terme pour les actionnaires conformément à nos priorités stratégiques
Forme de versement	En espèces	Spécifique au pays/à la personne	50% en espèces 50% en actions ¹ différées sur trois ans	Actions
Cycle de performance	–	–	Un an	Trois ans
Mesures de la performance	–	–	Scorecard individuelle équilibrée incluant des objectifs financiers et stratégiques alignés sur les cinq piliers stratégiques: innovation, excellence opérationnelle, données et numérique, forces vives et culture et renforcement de la relation de confiance avec la société ²	Quatre mesures de la performance équilibrées: <ul style="list-style-type: none"> • Croissance du chiffre d'affaires net (TCAC³) • Croissance du revenu d'exploitation de base (TCAC³) • Innovation à long terme • Retour sur investissement relatif pour les actionnaires par rapport à un groupe de pairs⁴

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

² Les valeurs et les comportements qui forment une partie intégrante de notre culture constituent également une composante clé des plans d'intéressement annuels. A 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.

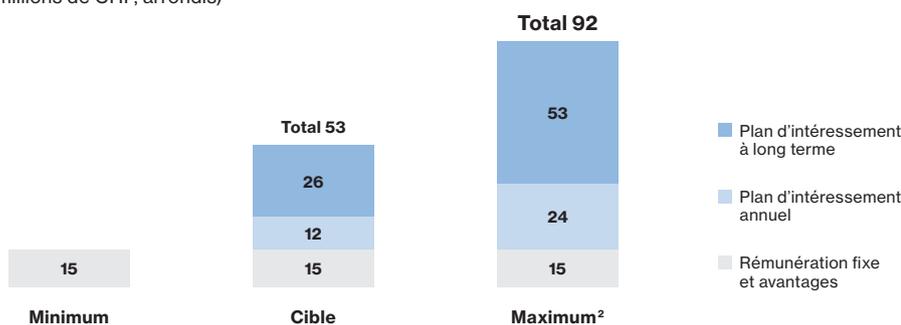
³ TCAC = taux de croissance annuel composé

⁴ Le groupe de référence sélectionné pour évaluer le retour sur investissement relatif comprend 15 sociétés représentatives de notre groupe de référence mondial du secteur de la santé: AbbVie, Amgen, AstraZeneca, Biogen, Bristol-Myers Squibb, Celgene, Eli Lilly & Co., Gilead Sciences, GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Merck & Co., Novo Nordisk, Pfizer, Roche et Sanofi.

Proposition de rémunération totale maximale qui sera payée, promise ou accordée aux membres du Comité de direction pour l'exercice annuel suivant, soit l'exercice 2020

Le graphique ci-dessous présente les différents niveaux de rémunération totale (minimale, cible, maximale) dans une composition anticipée de treize membres du Comité de direction pour l'exercice 2020.

(en millions de CHF, arrondis) ¹



¹ Certains membres doivent être payés en U.S. Dollars. Le taux de change utilisé est de CHF 1.- pour USD 1.023, et le montant proposé exclut toute fluctuation du taux de change entre le moment où cette brochure est publiée et le 31 décembre 2020. 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.

² 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 61 000.- 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. Ce montant n'inclut pas une somme totale de cotisations des employeurs estimée à environ CHF 4 000 000.- et prévoit un droit à des prestations de retraite publiques futures garanties pour le membre du Comité de direction.

De plus amples informations concernant les montants totaux minimum, cible et maximum de rémunération sont fournies à la page suivante.

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 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 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 des attributions d'actions à long terme est déterminée au moment où celles-ci sont accordées (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 attributions des plans d'actions à long terme.

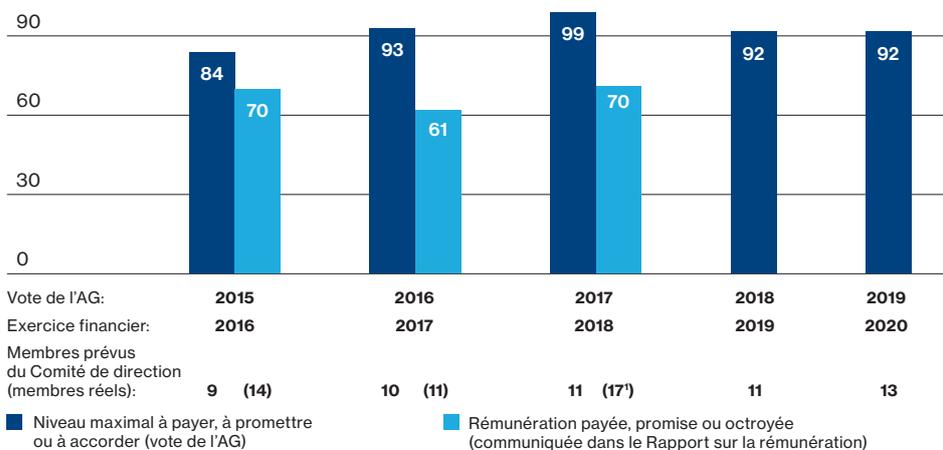
Le Conseil d'administration recommande aux actionnaires d'approuver le montant total maximum de rémunération de CHF 92 000 000, tel que présenté ci-dessus, pour les membres du Comité de direction au titre de l'exercice annuel 2020

Evolution de la rémunération du Comité de direction

Le tableau ci-dessous présente les montants maximaux approuvés par les actionnaires lors des Assemblées générales ordinaire 2015 à 2018 qui sont soumis à approbation lors de l'Assemblée générale ordinaire 2019. Il indique également, à des fins de comparaison, la rémunération payée, promise ou octroyée aux membres du Comité de direction pour les exercices financiers 2016, 2017 et 2018.

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

(en millions de CHF, arrondis)



¹ Inclus 13 membres actifs du Comité de direction et 4 membres ayant quitté l'entreprise durant l'année fiscale.

Vote 7.3

Vote consultatif sur le Rapport de rémunération 2018

Le Rapport de rémunération vise à informer nos actionnaires de manière transparente 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 2018.

Notre Rapport de rémunération 2018 utilise un format et une structure similaires à notre Rapport de rémunération 2017 qui a reçu un fort soutien des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire 2018. Il contient davantage d'informations sur la rémunération effectivement versée au CEO ainsi que sur celle versée à l'ensemble des autres membres du Comité de direction sur une base cumulée. Il comprend également une information sur les primes d'intéressement à long terme accordées pour les nouveaux cycles de performance.

La revue 2018 du système de rémunération du Comité de direction s'est concentrée principalement sur les mesures de performance dans le cadre du programme d'intéressement à long terme, en vue de conserver un système capable d'attirer, de motiver et de fidéliser les talents mondiaux nécessaires pour une performance pérenne de l'entreprise.

Il en découle la décision de combiner les programmes de performance à long terme (LTPP) et de performance relative à long terme (LTRPP) en un plan unique d'intéressement à long terme et de remplacer la condition de performance « Valeur ajoutée Novartis » (NCVA) par deux nouvelles conditions de performance, la « croissance du chiffre d'affaires » et la « croissance du résultat opérationnel » pour la période 2019-2021. L'objectif est d'aligner le plan d'intéressement à long terme avec les axes stratégiques du Groupe, l'accélération de la croissance des ventes et l'augmentation des marges pour créer de la valeur ajoutée.

Les deux autres conditions de performance, l'innovation et les mesures de performance de retour sur investissement pour des actionnaires par rapport aux entreprises mondiales du secteur de la santé (rTSR) seront maintenues, en sus de ces nouvelles mesures financières. Une pondération identique sera appliquée à chaque mesure de performance. Les objectifs de performance seront établis au début de chaque cycle de trois ans. Ces changements entreront en vigueur pour le cycle 2019-2021.

PLAN ACTUEL

LTPP

- 75% NCVA
- 25% Innovation

LTRPP

- 100% Retour sur investissement relatif

NOUVEAU PLAN (À PARTIR DE 2019)

LTPP

- 25% Croissance du chiffre d'affaires net (TCAC*)
- 25% Croissance du revenu d'exploitation de base (TCAC*)
- 25% Innovation
- 25% Retour sur investissement relatif

* TCAC = taux de croissance annuel composé

De plus amples informations sur les modifications apportées au programme d'intéressement à long terme sont fournies aux pages 162-163 du Rapport annuel 2018.

Communication des objectifs et de la rémunération réalisée à la fin du cycle

Novartis s'engage à publier dans son Rapport de rémunération les informations complètes concernant les objectifs prédéfinis ainsi que les résultats effectivement atteints à la fin de chaque cycle de performance pour les intéressements à court et à long terme. La méthode utilisée pour évaluer la performance réelle par rapport aux objectifs est également précisée. Conformément à ce principe, les objectifs et la rémunération réalisée du CEO et des autres membres du Comité de direction pour les périodes de performance qui se sont achevées en 2018 sont présentées aux pages 146-149 du Rapport de rémunération 2018.

Le Conseil d'administration recommande aux actionnaires d'approuver dans le cadre d'un vote consultatif le Rapport de rémunération 2018, disponible au format électronique sur notre site Internet à l'adresse suivante: www.novartis.com/annualreport2018

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 nous attachons également à rétribuer ceux qui investissent leur argent, leur temps et leurs idées dans notre entreprise.