

Bâle, le 28 janvier 2013

A l'attention des actionnaires de Novartis SA

Invitation à l'Assemblée générale ordinaire

Date: vendredi 22 février 2013, à 10 h 00 (ouverture des portes à 8 h 30)

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

Tous les termes utilisés dans cette invitation (p.ex. « actionnaire » ou « représentant ») s'appliquent aussi bien aux femmes qu'aux hommes.

Ordre du jour

1 Approbation du rapport annuel, des comptes annuels de Novartis SA et des comptes consolidés pour l'exercice 2012

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 de même qu'aux membres du Comité de direction pour l'exercice 2012.

3 Décision sur l'affectation du bénéfice disponible de Novartis SA et fixation du dividende

Le Conseil d'administration propose d'utiliser le bénéfice disponible de l'exercice 2012 de Novartis SA pour distribuer un dividende brut de CHF 2.30 comme suit. Ceci correspond à un taux de distribution de 65% du résultat net consolidé du Groupe exprimé en USD*.

Report de résultat de l'exercice précédent	CHF	—
Résultat de l'exercice 2012	CHF	5'141'036'034
Emploi partiel des réserves libres	CHF	853'530'441
Bénéfice à la disposition de l'Assemblée générale	CHF	5'994'566'475
Païement d'un dividende brut (avant impôts et taxes) de CHF 2.30 par action** d'une valeur nominale de CHF 0.50 donnant droit à un dividende	CHF	-5'994'566'475
Report à nouveau	CHF	—

* Le taux de distribution est calculé en convertissant en USD le montant total du dividende brut proposé en CHF au taux de change CHF-USD en vigueur au 31 décembre 2012, basé sur le nombre estimé d'actions en circulation à la date du versement du dividende; ce montant est ensuite divisé par le résultat net en USD attribuable aux actionnaires de Novartis SA selon les comptes consolidés 2012 du Groupe Novartis.

** 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 la proposition d'affectation du bénéfice disponible est adoptée, le dividende sera versé à partir du 1^{er} mars 2013. Le dernier jour de négoce donnant droit à un dividende est le 25 février 2013. Les actions seront négociées ex-dividende dès le 26 février 2013.

4 Vote consultatif sur le système de rémunération

En vertu de l'article 18 paragraphe 2 des statuts de Novartis SA, l'Assemblée générale procède à un vote consultatif sur le système de rémunération de Novartis avant toute modification majeure dudit système, mais au moins lors de chaque troisième Assemblée générale ordinaire. Comme des changements sont proposés, les actionnaires sont invités à procéder à un vote consultatif sur le système de rémunération de Novartis lors de l'Assemblée générale 2013.

Afin de mieux refléter les intérêts des actionnaires et d'encourager la création de valeur à long terme, le Conseil d'administration propose d'apporter des changements au système de rémunération du CEO et des membres du Comité de direction. Il est prévu que les changements proposés prennent effet le 1^{er} janvier 2014. Le système de rémunération actuel continuera d'être appliqué jusqu'à la fin des présents cycles de rémunération.

D'autres informations concernant les changements proposés du système de rémunération du CEO et des membres du Comité de direction figurent dans le résumé ci-joint. En outre, le système actuel de rémunération de Novartis est décrit dans le rapport annuel (disponible en anglais et en allemand seulement - <http://www.novartis.com/annualreport2012>).

Le Conseil d'administration propose d'accepter le nouveau système de rémunération de Novartis ainsi que proposé (vote consultatif non contraignant).

5 Elections au Conseil d'administration

Les mandats du Dr Daniel Vasella et de M^{me} Marjorie M.T. Yang expirent lors de la présente Assemblée générale. Le Dr Vasella et M^{me} Yang n'ont pas souhaité solliciter le renouvellement de leur mandat.

Le Conseil d'administration propose d'élire M^{me} le Prof. Dr Verena A. Briner, M. le Dr Joerg Reinhardt, M. le Prof. Dr Charles L. Sawyers et M. William T. Winters pour un mandat de trois ans chacun. Le Dr Joerg Reinhardt n'entrera en fonction en tant que membre du Conseil d'administration que le 1^{er} août 2013, sous réserve de son élection. A cette date, il deviendra également Président du Conseil d'administration. Pour la période transitoire jusqu'à l'entrée en fonction du nouveau Président du Conseil d'administration, le Conseil d'administration a désigné son actuel Vice-Président, M. le Prof. Dr Ulrich Lehner, comme Président du Conseil d'administration *ad interim* à partir du 22 février 2013.

5.1 Election du Prof. Dr Verena A. Briner

M^{me} Verena Briner est professeur-titulaire de médecine interne à l'Université de Bâle. En outre, elle dirige, en tant que médecin-chef, la clinique et le département de médecine de l'Hôpital Cantonal de Lucerne (Suisse).

Elle obtient son doctorat en médecine à l'Université de Bâle en 1978 et accomplit divers internats dans plusieurs hôpitaux suisses ainsi qu'au Centre des sciences de la santé de l'Université du Colorado, Denver (Etats-Unis). Elle est titulaire d'un diplôme en médecine interne et néphrologie délivré par la Fédération des médecins suisses (FMH). Elle est également membre et ancienne Présidente de la Société Suisse de Médecine Interne Générale (SSMI). Elle a reçu plusieurs bourses et subventions prestigieuses, dont le „President's Grant“ de la Société de Médecine Interne Générale américaine en 2011.

Le Dr Verena Briner est une spécialiste en médecine interne reconnue sur le plan international et un chercheur prolifique. Elle est membre de plusieurs institutions et commissions médicales et éthiques, dont le Conseil de la Fondation pour le développement de la médecine interne en Europe, le Sénat et le Conseil de l'Académie suisse des sciences médicales, le groupe d'accompagnement du Centre d'évaluation des choix technologiques TA-SWISS en matière de médecine personnalisée. Elle est membre honoraire de l'American College of Physicians, de la Fédération Européenne de Médecine Interne, de la Polish Association of Internal Medicine et de la SSMI.

Le Dr Verena Briner est née en 1951 et est de nationalité suisse.

5.2 Election du Dr Joerg Reinhardt (entrée en fonction dès le 1^{er} août 2013)

M. Joerg Reinhardt obtient un doctorat en pharmacie à l'Université de Sarrebruck (Allemagne). Il rejoint Sandoz Pharma SA en 1982 et occupe plusieurs postes à responsabilités croissantes dans le domaine de la recherche et du développement en Suisse. En 1994, il est nommé Responsable du développement de cette même société. Après la fusion qui a donné naissance à Novartis en 1996, il est nommé Responsable du développement préclinique et de la gestion des projets pour Novartis, et accède au poste de Responsable du développement pharmaceutique en 1999. De 2006 à 2008, il occupe le poste de Directeur de la division Vaccins et Diagnostiques. En 2008, il devient Directeur opérationnel (Chief Operating Officer) du groupe Novartis, une fonction qu'il occupe jusqu'au 31 janvier 2010. De l'an 2000 à 2010, il préside le Conseil de fondation de l'Institut de génomique de la Fondation Novartis, basé aux Etats-Unis.

Depuis le 15 août 2010, le Dr Joerg Reinhardt est Président du Conseil de direction (CEO) de Bayer HealthCare SA et président du Comité exécutif de Bayer HealthCare. S'il est élu, il se démettra de ces fonctions auprès de Bayer avant le 1^{er} août 2013. Depuis avril 2012, le Dr Joerg Reinhardt est également membre du Conseil d'administration de Lonza Group SA, à Bâle. En outre, il est membre du Conseil de la Fédération internationale des producteurs et des associations pharmaceutiques (IFPMA).

M. le Dr Joerg Reinhardt est né en 1956 et est de nationalité allemande.

5.3 Election du Prof. Dr Charles L. Sawyers

M. Charles Sawyers préside le Human Oncology and Pathogenesis Program du Memorial Sloan-Kettering Cancer Center à New York (Etats-Unis) et est professeur de médecine et de biologie cellulaire et du développement à la Graduate School of Medical Sciences de l'Université Weill-Cornell (Etats-Unis). Il est également chercheur au Howard Hughes Medical Institute, Maryland (Etats-Unis).

Il obtient son doctorat en médecine de la Johns Hopkins School of Medicine, puis effectue son internat en médecine interne à l'Université de Californie à San Francisco (Etats-Unis) et sa formation en hématologie et en oncologie à l'Université de Californie à Los Angeles (Etats-Unis).

Le Dr Charles Sawyers est un chercheur en cancérologie de renom international. Ses recherches se sont concentrées sur la caractérisation des anomalies de la voie de transduction du signal dans différents cancers, tels que la leucémie myéloïde chronique et le cancer de la prostate, et sur le développement de thérapies cellulaires ciblées pour ces deux maladies. En particulier, il a participé au développement de *Gleevec/Glivec*, le médicament anti-cancer ciblé de Novartis. Avant de rejoindre le Memorial Sloan-Kettering Cancer Center en 2006, il a travaillé pendant près de 18 ans au Jonsson Comprehensive Cancer Center de l'Université de Californie, Los Angeles (Etats-Unis).

Le Dr Charles Sawyers a reçu de nombreux prix et distinctions, dont le Lasker-DeBakey Clinical Medical Research Award, souvent considéré comme le Nobel américain, en 2009. Il est ancien Président de l'American Society for Clinical Investigation, Président élu de l'American Association of Cancer Research et siège au National Cancer Advisory Board du Président Obama. Il est membre de l'Académie nationale des sciences et de l'Institut de médecine (Etats-Unis).

Le Dr Charles Sawyers est né en 1959 et est de nationalité américaine.

5.4 Election de M. William T. Winters

M. William Winters est Directeur général et Président de Renshaw Bay, Londres, un fonds de gestion alternative et une société de conseil fondée en partenariat avec Reinnet Investments de Johann Rupert et RIT Capital Partners de Lord Jacob Rothschild.

Il a été membre de l'Independent Commission on Banking (Royaume Uni) qui a émis, en septembre 2011, des recommandations au gouvernement sur la structure de l'industrie financière britannique. Il a élaboré un rapport, présenté en octobre 2012 à la Banque d'Angleterre, qui appréhende le cadre de la fourniture des liquidités au système bancaire dans son ensemble.

William Winters a quitté JPMorgan en 2010 après avoir été co-Directeur général de JPMorgan Investment Bank depuis 2003. Il a assumé la responsabilité conjointe des activités de l'entreprise à l'échelle mondiale, qui comprenaient en particulier la vente, le négoce, la recherche, la levée de capitaux, les prêts et la gestion des risques qui leur sont liés. Après avoir rejoint JPMorgan en 1983, il a auparavant assumé différentes fonctions dirigeantes dans plusieurs marchés et dans la finance d'entreprise. Il a déménagé de New York à Londres en 1992.

William Winters a obtenu une maîtrise en gestion d'entreprise (MBA) de la Wharton School à l'Université de Pennsylvanie et une licence en relations internationales de la Colgate University. Il est membre des conseils de l'International Rescue Committee, de la Colgate University, du Young Vic Theatre et de The Print Room.

M. William Winters est né en 1959 et est de nationalité britannique et américaine.

6 Election de l'organe de révision

Le Conseil d'administration propose de réélire PricewaterhouseCoopers SA en tant qu'organe de révision de Novartis SA pour une année.

Pour le Conseil d'administration

Le Président:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'D. Vasella', written over a horizontal line.

Dr Daniel Vasella

(Le texte original allemand fait foi)

Annexes: - Formulaire d'inscription avec enveloppes-réponses
- Résumé du système de rémunération proposé pour le CEO et les membres du Comité de direction

Informations concernant l'organisation de l'Assemblée générale

Pas de restrictions 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 annuel

Le rapport annuel – qui comprend les comptes annuels de Novartis SA et les comptes consolidés – de même que les rapports de révision pour l'exercice 2012 peuvent être consultés par les actionnaires au siège de la société* à partir du lundi 28 janvier 2013. Le rapport annuel est disponible (en anglais et en allemand seulement) sur le site de Novartis à l'adresse <http://www.novartis.com/annualreport2012>. De plus, 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 4 février 2013.

Cartes d'admission

Les cartes d'admission et les bulletins de vote seront envoyés sur demande entre le 7 et le 20 février 2013. 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 19 février 2013.

Procuration

En vertu de l'article 15, alinéa 2 des statuts, 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, par le représentant institutionnel (Novartis SA), par le représentant indépendant (M^e Peter Andreas Zahn, avocat, St. Jakobs-Strasse 7, case postale, 4091 Bâle, Switzerland) ou par une banque dépositaire (merci d'utiliser la procuration du formulaire d'inscription ou la partie inférieure de la carte d'admission). Les procurations ne sont valables que pour une seule Assemblée générale.

Veuillez noter qu'un actionnaire ne peut se faire représenter par un membre de sa famille que si celui-ci est lui-même actionnaire.

Représentants dépositaires

Les instituts soumis à la Loi fédérale sur les banques et les caisses d'épargne du 8 novembre 1934 ainsi que les gérants de fortune professionnels doivent communiquer à la société aussi rapidement que possible, mais au plus tard avant le début de l'Assemblée générale, au guichet du Bureau de l'AG (GV-Büro), le nombre d'actions qu'ils représentent.

Quitter l'Assemblée générale avant son terme

Pour que le nombre des actionnaires présents à l'Assemblée générale puisse être établi correctement, 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

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

Traductions simultanées

L'Assemblée générale se tient en partie en langue allemande, en partie en langue anglaise. 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.

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. Ni le représentant institutionnel (Novartis SA) ni le représentant indépendant ne peuvent agir en tant que représentant individuel.

Téléphones portables

Nous vous prions d'éteindre vos téléphones portables pendant toute la durée de l'Assemblée générale.

Retransmission sur Internet

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



Information aux actionnaires
concernant le système de
rémunération proposé pour le
CEO et les membres du Comité
de direction

Information concernant le point 4 de l'ordre
du jour de l'Assemblée générale 2013

Sous le point 4 de l'ordre du jour de l'Assemblée générale 2013, le Conseil d'administration propose aux actionnaires d'approuver, par le biais d'un vote consultatif (au sens de l'art. 18, al. 2 des statuts de Novartis SA), certaines modifications du système de rémunération concernant le CEO et les membres du Comité de direction de Novartis. L'entrée en vigueur desdites modifications est prévue pour 2014. Ce document a pour objectif de décrire le contexte, les buts et le contenu du nouveau système de rémunération tel que proposé.

Afin de mieux refléter les intérêts des actionnaires et d'encourager la création de valeur à long terme, le Conseil d'administration recommande de manière unanime aux actionnaires d'accepter le système de rémunération proposé lors du vote consultatif.

Le secteur mondial de la santé et les objectifs de Novartis

Malgré les transformations rapides auxquelles il est soumis, le secteur de la santé devrait demeurer à l'avenir un marché de croissance avec son lot d'opportunités et de défis. L'évolution démographique et l'amélioration des conditions socio-économiques sont des phénomènes mondiaux qui font augmenter à long terme la demande en médicaments et autres produits de santé. Les nouvelles approches thérapeutiques qui sont rendues possibles grâce aux progrès de la science sont susceptibles d'améliorer de manière très importante le traitement des patients. Simultanément, le secteur de la santé doit cependant également affronter des risques non négligeables en raison, d'une part, du poids toujours plus important des coûts de la santé dans de nombreux pays et, d'autre part, d'exigences réglementaires toujours plus strictes.

Dans cet environnement en pleine évolution, Novartis est stratégiquement bien positionné pour affronter ces défis. L'entreprise se veut la société la plus respectée et la plus performante du secteur de la santé à l'échelle mondiale. Novartis est la seule entreprise au monde du secteur de la santé pouvant se prévaloir d'une position de leader à la fois dans les médicaments vendus sur ordonnance, les soins oculaires, les génériques, les vaccins et diagnostics, les médicaments en vente libre et les soins vétérinaires. Notre stratégie consiste à nous concentrer sur l'innovation scientifique dans les domaines thérapeutiques en forte croissance, à nous adapter à l'évolution des besoins des patients partout dans le monde, à renforcer notre présence dans les marchés émergents, et à améliorer notre productivité dans le but d'investir pour l'avenir et d'augmenter la rentabilité pour les actionnaires.

Le système de rémunération est étroitement lié à la performance

Novartis doit s'affirmer sur un marché global de l'emploi où la concurrence pour les meilleurs talents est très vive. Pour attirer, motiver et retenir les meilleurs talents, il est fondamental de pouvoir leur proposer un système de rémunération compétitif. La présence au sein du Groupe des meilleurs talents est décisive pour notre réussite et notre capacité à offrir à nos actionnaires un retour sur investissement durable.

Le système de rémunération de Novartis est étroitement lié à la performance. Nos plans de rémunération permettent de récompenser nos employés réalisant de manière continue une performance supérieure à la moyenne, mesurée en fonction des objectifs du Groupe, de ses divisions et des objectifs individuels; ils récompensent également l'adhésion aux valeurs de Novartis.

Système de rémunération proposé pour le CEO et les membres du Comité de direction - applicable en 2014

Contexte

Le système de rémunération proposé est structuré de manière à mieux refléter les intérêts de nos actionnaires et à encourager la création de valeur à long terme. Il vise à récompenser la performance supérieure à la moyenne sur le long terme.

Nous recherchons constamment le dialogue avec nos actionnaires, nos conseillers externes et autres parties concernées afin d'atteindre cet objectif primordial. Nous souhaitons adapter notre système de rémunération à un environnement économique en constante évolution afin de répondre mieux encore aux intérêts de nos actionnaires.

En 2012, le Comité de rémunération du Conseil d'administration, en collaboration avec Frederic W. Cook & Co., son conseiller externe indépendant, a analysé et comparé les meilleures pratiques internationales en matière de rémunération; sur cette base, il a proposé un nouveau système de rémunération pour le CEO et les membres du Comité de direction, applicable dès 2014. Le Comité de rémunération a conçu ce nouveau système en ayant à l'esprit les objectifs suivants:

- Continuer à renforcer l'alignement du système de rémunération aux intérêts de nos actionnaires et encourager la création de valeur à long terme;
- Mieux différencier les critères de performance utilisés pour les plans de performance à court et à long terme;
- Offrir des plans d'intéressement à long terme en actions uniquement avec des conditions de performance;
- Supprimer les attributions discrétionnaires d'actions et le plan d'épargne en actions pour le CEO et les membres du Comité de direction;
- Présenter les informations de manière plus structurée et plus simple afin que les actionnaires puissent évaluer au mieux la performance réalisée.

Les cinq principes-clés de la rémunération chez Novartis

Le système de rémunération proposé repose sur les cinq principes-clés suivants:

- **Rémunération basée sur la performance.** La part variable de la rémunération est liée à la réalisation d'objectifs prédéfinis pour l'ensemble du Groupe, pour chaque division et pour chaque collaborateur.
- **Ethique des affaires.** Une politique de bonne gouvernance est en place, de même qu'une gestion stricte des risques pour préserver les intérêts de nos actionnaires.
- **Un système de rémunération équilibré encourageant la création de valeur.** La rémunération du CEO et celles des membres du Comité de direction est conçue afin de récompenser la création de valeur sur la durée et de ne pas encourager la prise de risque excessive.
- **Rémunération en actions.** Une part substantielle de la rémunération totale du CEO et des membres du Comité de direction est attribuée sous forme d'actions afin d'aligner leurs intérêts avec ceux des actionnaires.
- **Rémunération compétitive.** Le total des éléments de la rémunération et des plans de prévoyance offerts est comparable à celui des entreprises concurrentes du secteur de la santé.

Principales propositions de modification du système de rémunération

Les modifications suivantes du système de rémunération pour le CEO et les membres du Comité de direction prendront effet au 1^{er} janvier 2014:

- La rémunération variable sera soumise à des conditions de performance différentes pour les plans de performance à court et à long terme.
- Le plan de performance à court terme sera basé, d'une part, sur une « Balanced Scorecard » individuelle établissant des objectifs financiers et non financiers pour une année et, de l'autre, sur une évaluation des valeurs et comportements de Novartis. La Prime Annuelle sera versée annuellement pour moitié en espèces et pour moitié en actions bloquées pendant trois ans sans autres conditions.
- Les deux plans de performance à long terme seront basés sur des critères de performance distincts; la rémunération octroyée sur leur base sera effectuée sous forme d'actions et sujette à une période d'acquisition (« vesting ») de trois ans et moyennant des conditions de performance.
- Le Plan de Performance à Long Terme (LTPP) mesurera la performance réalisée sur trois ans (résultats financiers et capacité d'innovation) soit à l'échelle du Groupe, soit à l'échelle d'une division, selon la fonction ou les responsabilités du membre du Comité de direction concerné.
- Le Plan de Performance Relative à Long Terme (LTRPP) tiendra compte du rendement total pour les actionnaires (RTA, ou « Total Shareholders Return »), mesuré sur une période de trois ans par rapport à un groupe d'entreprises de référence.
- Les attributions discrétionnaires d'actions, le plan d'épargne en actions et les plans d'options seront supprimés pour le CEO et les membres du Comité de direction.

Le système de rémunération proposé sera plus structuré et plus simple; il permettra aux actionnaires de mieux évaluer la performance réalisée. Les critères de performance seront conformes à la stratégie de Novartis visant à créer de la valeur à long terme pour nos actionnaires.

	Salaire de base annuel	+	Prime Annuelle	+	LTPP	+	LTRPP
Mesures de performance			Objectifs sur un an liés aux objectifs individuels et à l'adhésion aux valeurs et comportements de Novartis		Objectifs sur trois ans liés à des critères financiers et d'innovation à l'échelle soit du Groupe, soit d'une division		Rendement total pour les actionnaires (RTA) du Groupe sur trois ans par rapport à un groupe d'entreprises de référence
Forme de la rémunération au terme de la période de performance	Espèces		50 % attribué immédiatement en espèces et 50 % attribué en actions moyennant une période de blocage de trois ans sans autres conditions		Actions soumises à conditions de performance		Actions soumises à une condition de performance

Les plans de prévoyance et la couverture-maladie sont basés sur la réglementation et les usages locaux.

Le système de rémunération actuel continuera de s'appliquer après 2013 pour les primes octroyées jusqu'au 31 décembre 2013. Aucune rémunération variable ne sera accordée en application du système actuel après le 31 décembre 2013.

Mesures de performance visant à promouvoir la création de valeur pour les actionnaires

Le système de rémunération de Novartis repose principalement sur la performance. Nous entendons accorder une rémunération compétitive, au quartile supérieur de notre groupe de sociétés de référence pour une performance supérieure sur la durée et, à la médiane de ce même groupe de sociétés de référence pour une performance à la hauteur des objectifs fixés.

Un processus de gestion de la performance annuel rigoureux est appliqué pour déterminer les objectifs du CEO et des membres du Comité de direction. Ces objectifs sont revus et approuvés par le Conseil d'administration. Ce processus de gestion de la performance assure une rémunération basée sur la performance et sur l'adhésion aux valeurs et comportements de Novartis.

Prime Annuelle	La « Balanced Scorecard » comprend des mesures financières et non financières pour une année, et l'adhésion aux valeurs et comportements de Novartis		
	Mesure	Pondération illustrative	Objectifs illustratifs pour le CEO et les membres du Comité de direction
	Finance	25 %	Chiffre d'affaires, résultat opérationnel, résultat net, flux de trésorerie
	Croissance	25 %	Ventes de nouveaux produits, ventes sur les marchés clés/ émergents, part de marché
	Innovation	20 %	Nouvelles autorisations, enregistrements, preuve de concept
	Productivité	10 %	Coût de revient des produits vendus, dettes et en-cours, coûts du personnel
	Assurance qualité	10 %	Respect de la réglementation, mise en conformité
	Ressources humaines	10 %	Fluctuations et fidélisation, engagement, formation et développement, diversité et intégration
Afin de préserver les intérêts de nos actionnaires, la moitié de la Prime Annuelle est versée sous forme d'actions, sujettes à une période d'acquisition définitive de trois ans. La Prime Annuelle, exprimée en pourcentage du salaire de base annuel, est soumise à un seuil minimum de performance et est plafonnée à 200 % de la cible.			
Plan de Performance à Long Terme (LTPP)	Critères internes financiers et d'innovation prospectifs pour trois ans		
	Mesure	Pondération illustrative	Objectifs pour le CEO et les membres du Comité de direction
	Finance	75 %	Valeur économique ajoutée Novartis (« NVA »)
	Innovation	25 %	Etapes-clés R&D, et évaluation de l'impact scientifique et pour les patients
	Les primes accordées au titre du Plan de Performance à Long Terme LTPP sont versées sous forme d'actions et soumises à une période de performance de trois ans et à un seuil minimum de performance, afin de promouvoir la création de valeur à long terme. Ces primes sont exprimées en pourcentage du salaire de base annuel et sont plafonnées à 200 % de la cible.		
Plan de Performance Relative à Long Terme (LTRPP)	Rentabilité totale pour les actionnaires (RTA) relative sur trois ans		
	Les primes accordées au titre du Plan de Performance Relative à Long Terme LTRPP sont versées sous forme d'actions et déterminées à partir d'un classement de la RTA sur trois ans par rapport à un groupe d'entreprises de référence dans le domaine de la santé.		
	Aucune prime n'est octroyée pour une performance au premier quartile. Une prime égale ou supérieure à la cible est versée pour une performance au niveau de la médiane ou supérieure.		
	Les primes sont exprimées en pourcentage du salaire de base annuel et sont plafonnées à 200 % de la cible.		

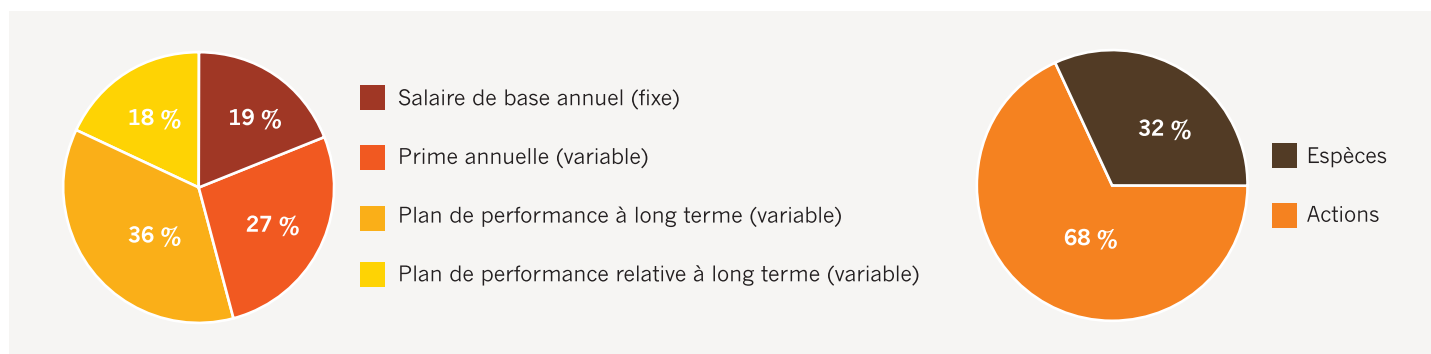
Dans le cadre de la Prime Annuelle et du Plan de Performance à Long Terme (LTPP), la performance est mesurée au niveau du Groupe pour le CEO et les responsables de fonction de support (le Directeur Financier du Groupe, le Directeur Juridique du Groupe et le Directeur des Ressources Humaines du Groupe), ou au niveau des divisions pour les directeurs de division. Dans le cadre du Plan de Performance Relative à Long Terme (LTRPP), la rentabilité totale pour les actionnaires (RTA) se fonde sur la performance du Groupe.

Les mesures et pondérations de la performance sont déterminées par le Conseil d'administration selon la situation économique, dans le respect des objectifs et principes énoncés ci-dessus.

Novartis souhaite continuer à améliorer l'information concernant ses mesures de performance, ce qui permettra aux actionnaires d'évaluer de manière encore plus précise la performance du CEO.

Proposition pour la composition de la rémunération cible du CEO applicable en 2014

Sous le système de rémunération proposé, une part très importante de la rémunération cible du CEO est variable. L'ensemble de la rémunération variable se base sur la performance, et des mesures de performance distinctes sont utilisées pour les plans de performance à court et à long terme.



Comparaison avec le groupe de référence

Le groupe de sociétés de référence utilisé pour déterminer le niveau de la rémunération du CEO et des membres du Comité de direction est indiqué ci-dessous. Il s'agit de sociétés internationales dans le secteur de la santé avec lesquelles nous sommes en concurrence pour attirer les meilleurs talents. Ce groupe de référence est réexaminé régulièrement par le Comité de rémunération.

Ce groupe de référence servira aussi à déterminer la RTA relative pour le CEO et les membres du Comité de direction dans le cadre du nouveau plan de performance (LTRPP).

Entreprises de référence		
Abbott Laboratories	Eli Lilly and Company	Pfizer
Amgen	GlaxoSmithKline	Roche
AstraZeneca	Johnson & Johnson	Sanofi
Bristol-Myers Squibb	Merck & Co.	

Gestion des risques

Le Comité de rémunération examine régulièrement le système de rémunération afin d'encourager un comportement et une attitude adéquats et une prise de risque mesurée, tout en promouvant l'innovation et l'esprit d'entreprise qui contribuent à notre succès sur le long terme.

Notre système de rémunération repose sur de solides processus de gouvernance et des règles internes rigoureuses afin de préserver les intérêts de nos actionnaires:

- **Des processus de gestion de performance rigoureux** sont mis en œuvre chaque année afin de mesurer la performance par rapport à des objectifs convenus en début d'année, et fixer les objectifs de l'année suivante;
- **Les valeurs et comportements de Novartis** font partie intégrante de toutes les évaluations de performance;
- **Une combinaison équilibrée d'éléments de rémunération** avec des mesures de performance distinctes pour les plans de performance à court et à long terme, pour inciter à un comportement adéquat;
- **Evaluation de la performance au moyen d'une « Balanced Scorecard » pour le plan de performance annuel**, avec des objectifs financiers et non financiers pour le CEO et les membres du Comité de direction, dans leurs domaines de responsabilités, et évaluation des valeurs et comportements de Novartis;
- **Condition de performance** pour tous les plans de performance à long terme, avec des périodes de mesure de trois ans et des seuils minimums de performance, afin de promouvoir une performance et des comportements adéquats sur la durée;
- **Rémunération variable plafonnée** à 200 % de la cible pour tous les plans de rémunération variable;
- **Un droit de reprise** applicable à toute la rémunération variable est inclus dans chaque contrat de travail;
- **Des conditions de détention minimum d'actions** imposées au CEO et aux membres du Comité de direction; et
- **Absence de clauses contractuelles fixant des indemnités de départ ou pour cession de contrôle** et des paiements ou attributions d'actions discrétionnaires pour le CEO et les membres du Comité de direction.

Conclusion

Le système de rémunération proposé vise à conférer à Novartis un avantage concurrentiel pour attirer les cadres les plus talentueux et à inciter ses cadres à optimiser leur performance. Il soutient notre ambition d'être la société la plus respectée et la plus performante au monde dans le secteur de la santé.

Afin de mieux refléter les intérêts des actionnaires et d'encourager la création de valeur à long terme, le Conseil d'administration recommande de manière unanime aux actionnaires d'accepter le système de rémunération tel que proposé lors du vote consultatif.

Au nom du Conseil d'administration



Dr Daniel Vasella
Président du Conseil d'administration



Dr Enrico Vanni
Membre du Conseil d'administration
Président du Comité de rémunération

Glossaire

« **Balanced Scorecard** » – Approche adoptée pour mesurer la performance individuelle par rapport aux objectifs à court terme (annuels) du Groupe, des divisions et des individus, dans le cadre du plan de Prime Annuelle.

Condition de performance – Les primes soumises à condition de performance sont octroyées à condition que certains critères de performance soient remplis.

Droit de reprise (« Clawback ») – Clauses de droit de reprise des rémunérations variables incluses dans les contrats de travail, par lesquelles Novartis se réserve le droit de ne plus verser de primes variables à l'avenir ou de se faire restituer des primes variables déjà payées s'il s'avère que leur versement n'était pas conforme aux normes de gestion internes.

LTPP – Plan de performance à long terme variable destiné aux cadres supérieurs, fondé sur des critères internes financiers et d'innovation prospectifs sur trois ans, à l'échelle du Groupe ou d'une division. Les primes cibles dans le cadre du LTPP sont exprimées en pourcentage du salaire de base annuel.

LTRPP – Plan de performance relative à long terme variable destiné aux cadres supérieurs, fondé sur la rentabilité totale pour les actionnaires (RTA) du Groupe sur trois ans, par rapport à un groupe de référence, constitué d'entreprises concurrentes du secteur de la santé. Les primes cibles octroyées dans le cadre du LTRPP sont exprimées en pourcentage du salaire de base annuel.

NVA – Valeur économique ajoutée Novartis (« NVA »): mesure de la performance financière basée sur la valeur utilisée dans le cadre du LTPP. Elle mesure la performance compte tenu du résultat opérationnel corrigé des frais financiers, des impôts et du coût des capitaux.

Période d'acquisition (« vesting ») – Délai à l'issue duquel un collaborateur détient sans condition une prime qui lui a été octroyée sous réserve de poursuite de son emploi et de critères de performance.

Prime Annuelle – Plan de performance variable à court terme basé sur la performance par rapport aux objectifs annuels à court terme du Groupe, des divisions et des individus, et sur l'adhésion aux valeurs et comportements de Novartis. Les primes cibles octroyées dans le cadre du plan de Prime Annuelle sont exprimées en pourcentage du salaire de base annuel.

Processus de gestion de performance (« Performance Management Process ») – Processus annuel interne utilisé dans le cadre du plan de Prime Annuelle pour fixer les objectifs à court terme de chaque collaborateur et évaluer sa performance en fonction de ses objectifs.

RTA – Rentabilité totale pour les actionnaires: mesure du retour sur investissement des actions, basée sur l'appréciation du cours de l'action et la somme des dividendes versés (« Total Shareholder Return »).

Salaire de base annuel – Élément de base de la rémunération, versé en espèces pour garantir un niveau de rémunération fixe compétitif en fonction du poste occupé et des responsabilités assumées.

Valeurs et comportements de Novartis (« Novartis Values and Behaviours ») – Ensemble de mesures internes faisant partie intégrante du processus de gestion des performances et axées sur la qualité, l'innovation et l'intégrité.

