



Novartis SA

**A l'attention des actionnaires de  
Novartis SA**

# **Invitation à l'Assemblée générale ordinaire**

**Date :** Mardi 2 mars 2021 à 14 h 00 CET

**Lieu :** Novartis Campus, Lichtstrasse 35, 4056 Bâle, Suisse

Bâle, le 26 janvier 2021

## Informations importantes concernant COVID-19

Chers actionnaires,

Malheureusement, la situation actuelle en ce qui concerne le coronavirus (COVID-19) ne nous permet pas de tenir notre Assemblée générale ordinaire de la façon habituelle.

Le 11 septembre 2020, le Conseil fédéral a décidé de prolonger l'ordonnance 3 COVID-19 jusqu'au 31 décembre 2021. Conformément à ce règlement, le Conseil d'administration de Novartis SA a décidé de tenir l'Assemblée générale ordinaire de 2021 sans la présence physique des actionnaires. Le Conseil d'administration a pris cette décision avec beaucoup de regret, mais considère que cette mesure est la seule façon de protéger la santé de toutes les personnes concernées. La sécurité de nos actionnaires et de nos employés passe avant tout.

En conséquence, les actionnaires ne pourront exercer leurs droits qu'exclusivement par l'intermédiaire du représentant indépendant, M<sup>e</sup> Peter Andreas Zahn.

De plus, les actionnaires auront la possibilité de poser des questions au Conseil d'administration avant l'Assemblée générale via notre site internet <https://www.novartis.com/agm> et l'Assemblée générale pourra être suivie en direct le 2 mars 2021 à 14 h 00 CET.

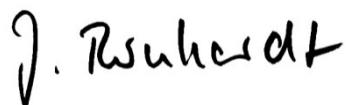
Des informations détaillées quant à la façon de donner des instructions de vote au représentant indépendant (que ce soit par écrit ou via la plateforme en ligne Sherpany), de poser des questions et de suivre sur la diffusion de l'assemblée en direct, sont disponibles sous la rubrique « Informations organisationnelles » à la fin de cette invitation.

Au nom du Conseil d'administration, je vous remercie de votre compréhension. J'espère vous revoir l'année prochaine dans des circonstances normales lors de l'Assemblée générale ordinaire.

Je vous prie de recevoir mes sincères salutations.

Pour le Conseil d'administration

Le Président :



D<sup>r</sup> Joerg Reinhardt

# 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 2020**

Le Conseil d'administration propose d'approuver le rapport annuel opérationnel et financier de Novartis SA, les comptes annuels de Novartis SA et les comptes consolidés du Groupe pour l'exercice 2020.

## 2 **Décharge des membres du Conseil d'administration et du Comité de direction**

Le Conseil d'administration propose de donner décharge à ses membres ainsi qu'à des membres du Comité de direction pour l'exercice 2020.

## 3 **Affectation du bénéfice résultant du bilan de Novartis SA et fixation du dividende pour 2020**

Report de résultat de l'exercice précédent	CHF	16 968 847 688
Bénéfice net de l'exercice 2020 de Novartis SA	CHF	8 867 439 410
Bénéfice résultant du bilan	CHF	25 836 287 098

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 3.00 par action d'une valeur nominale de CHF 0.50 donnant droit à un dividende\*

	CHF	-7 064 503 542
Report à nouveau	CHF	18 771 783 556

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

Si cette proposition est adoptée, le dividende sera payé à partir du 8 mars 2021. Le dernier jour de négoce ouvrant droit à un dividende est le 3 mars 2021. Les actions seront négociées ex-dividende dès le 4 mars 2021.

## 4 **Réduction du capital-actions**

L'Assemblée générale ordinaire du 28 février 2019 a autorisé le Conseil d'administration à racheter des actions pour un montant maximal de CHF 10 milliards, jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire 2022, dans le cadre d'un huitième programme de rachat d'actions, remplaçant le précédent (septième) programme.

En 2019, 60 313 900 actions (dont 59 483 900 et 830 000 dans le cadre des huitième et septième programmes de rachat d'actions respectifs) ont été rachetées. Les actions ont été annulées en application de la résolution de l'Assemblée générale ordinaire du 28 février 2019.

En 2020, 32 640 000 autres actions ont été rachetées dans le cadre du huitième programme de rachat d'actions sur la deuxième ligne de négoce à la SIX Swiss Exchange. Les actions seront de même annulées, 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 :

(i) de constater que, sur la base du rapport spécial de PricewaterhouseCoopers SA, les créances sont à l'heure actuelle entièrement couvertes, y compris après la réduction proposée du capital-actions ;

(ii) de réduire le capital-actions de CHF 16 320 000 (de CHF 1 233 530 460 à CHF 1 217 210 460) par l'annulation des 32 640 000 actions propres rachetées en 2020 ;

(iii) de modifier l'article 4 alinéa 1 des statuts comme suit :

Le capital-actions de la société s'élève à CHF 1 217 210 460 et est entièrement libéré. Il est divisé en 2 434 420 920 actions nominatives. La valeur nominale de chaque action est de CHF 0.50.

## **5 Rachat d'actions supplémentaire**

Le Conseil d'administration propose que les actionnaires autorisent le Conseil d'administration à procéder à d'autres rachats d'actions, à sa discrétion, jusqu'à un montant maximal de CHF 10 milliards au cours de la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2021 à l'Assemblée générale ordinaire 2024. Toutes les actions rachetées en vertu de cette autorisation devront être annulées et les réductions du capital-actions correspondantes seront soumises 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 Votes sur la rémunération des membres du Conseil d'administration et du Comité de direction**

De plus amples détails sur la rémunération sont disponibles dans la brochure ci-jointe « Votes sur la rémunération à l'occasion de l'Assemblée générale ordinaire 2021 » et dans le Rapport de rémunération 2020 disponible au lien suivant <https://www.novartis.com/annualreport2020>.

### **6.1 Vote contraignant sur la rémunération totale maximale du Conseil d'administration couvrant la période de l'Assemblée générale ordinaire 2021 jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire 2022**

Le Conseil d'administration propose l'approbation du montant total maximum de la rémunération du Conseil d'administration de CHF 8 600 000, couvrant la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2021 jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire 2022.

### **6.2 Vote contraignant sur la rémunération totale maximale du Comité de direction pour l'exercice 2022**

Le Conseil d'administration propose l'approbation du montant total maximum de la rémunération du Comité de direction de CHF 91 000 000, qui sera payée, promise ou accordée pour l'exercice 2022.

### **6.3 Vote consultatif sur le Rapport de rémunération 2020**

Le Conseil d'administration propose l'approbation du Rapport de rémunération 2020 (vote consultatif).

## **7 Réélection du Président et des membres du Conseil d'administration**

À la suite de sa nomination au poste de doyen de la Harvard Business School le 1<sup>er</sup> janvier 2021, M. Srikant Datar a décidé de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat. Le Conseil d'administration et le Comité de direction de Novartis tiennent à remercier M. Srikant Datar pour ses nombreuses années de précieux services au sein du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration propose la réélection des membres actuels du Conseil d'administration (y compris le Président du Conseil d'administration) à l'exception de M. Srikant Datar pour un mandat qui s'achèvera à la fin de l'Assemblée générale ordinaire suivante.

Vous trouverez des informations sur le parcours professionnel des membres actuels du Conseil d'administration dans le rapport annuel, disponible au lien suivant <https://www.novartis.com/annualreport2020>.

### **7.1 Réélection de M. Joerg Reinhardt en tant que membre et Président**

### **7.2 Réélection de M<sup>me</sup> Nancy C. Andrews**

### **7.3 Réélection de M. Ton Buechner**

### **7.4 Réélection de M. Patrice Bula**

### **7.5 Réélection de M<sup>me</sup> Elizabeth Doherty**

### **7.6 Réélection de M<sup>me</sup> Ann Fudge**

### **7.7 Réélection de M<sup>me</sup> Bridgette Heller**

- 7.8 Réélection de M. Frans van Houten**
- 7.9 Réélection de M. Simon Moroney**
- 7.10 Réélection de M. Andreas von Planta**
- 7.11 Réélection de M. Charles L. Sawyers**
- 7.12 Réélection de M. Enrico Vanni**
- 7.13 Réélection de M. William T. Winters**

**8 Réélections au Comité de rémunération, élection d'un nouveau membre du Comité de rémunération**

Le Conseil d'administration propose la réélection de M. Patrice Bula, M<sup>me</sup> Bridgette Heller, M. Enrico Vanni et M. William T. Winters ainsi que l'élection de M. Simon Moroney au Comité de rémunération 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 M. Simon Moroney comme Président du Comité de rémunération.

- 8.1 Réélection de M. Patrice Bula**
- 8.2 Réélection de M<sup>me</sup> Bridgette Heller**
- 8.3 Réélection de M. Enrico Vanni**
- 8.4 Réélection de M. William T. Winters**
- 8.5 Election de M. Simon Moroney**

**9 Réélection de l'organe de révision**

Le Conseil d'administration propose de réélire PricewaterhouseCoopers SA en tant qu'organe de révision pour l'exercice débutant le 1<sup>er</sup> janvier 2021.

**10 Réélection du représentant indépendant**

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

**11 Modification de l'article 20 alinéa 3 des statuts**

Le Conseil d'administration propose d'introduire une nouvelle limitation de la durée du mandat à douze ans pour les membres du Conseil d'administration, qui remplace la limite d'âge actuelle de soixante-dix ans. En vertu de la nouvelle disposition, le Conseil d'administration pourrait également, dans des circonstances particulières et si cela est dans le meilleur intérêt de la société, demander des exceptions à la limitation de la durée du mandat lors de l'Assemblée générale.

La proposition de modification des statuts confirme notre engagement à renouveler continuellement le Conseil d'administration et sera applicable à toutes les futures réélections. En outre, avec la nouvelle disposition, Novartis répond mieux aux exigences des normes internationales de bonnes pratiques, qui exigent de plus en plus un mandat n'excédant pas un total de douze ans maximum.

En conséquence, le Conseil d'administration propose de remplacer l'article 20 alinéa 3 des statuts de Novartis SA par le nouveau libellé suivant :

Un membre du Conseil d'administration ne doit pas avoir siégé au Conseil d'administration pendant plus de douze ans. Dans des circonstances particulières et si cela est dans le meilleur intérêt de la société, le Conseil d'administration peut demander des exceptions à cette règle lors de l'Assemblée générale.
---

(Le texte original allemand fait foi)

Annexes : - Formulaire « Procuration et Instructions » avec enveloppe-réponse  
- Brochure « Votes sur la rémunération à l'occasion de l'Assemblée générale ordinaire 2021 »

# Informations organisationnelles

## Aucune restriction à la négociabilité

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 annuel pour l'exercice 2020 (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) est publié dans son intégralité en anglais et est disponible sur le site <https://www.novartis.com/annualreport2020>. Le rapport annuel peut être consulté par les actionnaires au siège de la société\*.

Une version abrégée de ce rapport (« Revue de l'année ») sera disponible en allemand et en 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 2 février 2021.

## Droit de vote et procuration

Les actions qui donnent droit au vote sont celles inscrites au Registre des actions de Novartis SA en date du 25 février 2021.

Un actionnaire ne peut être représenté à l'Assemblée générale que par le représentant indépendant (M<sup>e</sup> Peter Andreas Zahn, avocat, St. Jakobs-Strasse 7, 4052 Bâle, Suisse). Veuillez utiliser pour cela le formulaire ci-joint ou la plateforme en ligne Sherpany.

## La plateforme en ligne Sherpany

Novartis offre aux actionnaires la possibilité d'utiliser la plateforme en ligne Sherpany, afin d'exercer le droit de vote via cette plateforme.

Les actionnaires qui ne sont pas encore enregistrés peuvent s'inscrire en utilisant les détails d'ouverture de compte envoyés avec cette invitation. En cas de questions, veuillez contacter le Registre des actions de Novartis (Novartis SA, Registre des actions, Forum 1-2.77, 4002 Bâle, Suisse, tel : +41 61 324 72 04, fax : +41 61 324 32 44, e-mail : [share.registry@novartis.com](mailto:share.registry@novartis.com)).

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

Parce que la situation concernant le COVID-19 ne permet pas une participation physique à l'Assemblée générale, Novartis offre à ses actionnaires la possibilité d'utiliser un « Bureau des orateurs virtuel » pour adresser des questions au Conseil d'administration. Ce bureau sera ouvert pour les actionnaires entre le 8 et le 22 février 2021, à l'adresse <https://www.novartis.com/agm>.

Le Conseil d'administration traitera les questions les plus importantes lors de l'Assemblée générale et, dans la mesure du possible, commentera tout ou partie des autres questions sur le site Internet de Novartis. Novartis se réserve le droit de répondre aux questions soumises de façon agrégée ou individuellement, en mentionnant éventuellement le nom de l'actionnaire concerné.

## Retransmission sur Internet

L'Assemblée générale peut être suivie en direct avec traduction simultanée en allemand et en anglais sur le site Internet de Novartis, à l'adresse <https://www.novartis.com/agm> (2 mars 2021 à 14 h 00 CET).

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



Information aux  
actionnaires

# Votes sur la rémunération

à l'occasion de l'Assemblée générale ordinaire 2021

Point 6 de l'ordre du jour  
(La version originale en allemand est juridiquement contraignante)

## Chère Actionnaire, Cher Actionnaire,

En tant que leader mondial des médicaments, nous utilisons des technologies scientifiques et numériques innovantes pour créer des traitements transformateurs dans les domaines où les besoins médicaux sont importants. En tant qu'entreprise, notre mission consiste à réinventer la médecine pour améliorer et prolonger la vie des individus. Nous favorisons une culture d'entreprise encourageant la curiosité, l'inspiration et la responsabilité personnelle. Nous sommes convaincus que ces vecteurs favorisent l'innovation continue et contribueront à créer de la valeur sur le long terme pour notre entreprise, ses actionnaires et la société.

En 2020, nous avons poursuivi la mise en œuvre de notre stratégie visant à devenir une entreprise pharmaceutique de premier rang axée sur les plateformes thérapeutiques et les données digitales.

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

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 2021, par un vote contraignant sur deux montants totaux de rémunération et par un vote consultatif (non contraignant) sur notre Rapport de rémunération 2020, tels que décrits dans la présente brochure.

### **Vote 6.1: Vote contraignant sur la rémunération totale maximale du Conseil d'administration couvrant la période de l'Assemblée générale ordinaire 2021 jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire 2022**

Le Conseil d'administration propose l'approbation du montant total maximum de la rémunération du Conseil d'administration de CHF 8 600 000, couvrant la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2021 jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire 2022.



### **Vote 6.2 : Vote contraignant sur la rémunération totale maximale du Comité de direction pour l'exercice 2022**

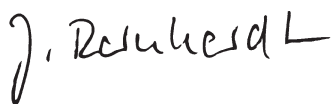
Le Conseil d'administration propose l'approbation du montant total maximum de la rémunération du Comité de direction de CHF 91 000 000, qui sera payée, promise ou octroyée pour l'exercice 2022.

### **Vote 6.3 : Vote consultatif sur le Rapport de rémunération 2020**

Le Conseil d'administration propose l'approbation du Rapport de rémunération 2020 (vote consultatif).

Cette brochure fournit des informations sur les trois votes proposés. De plus amples détails concernant les systèmes de rémunération de notre Conseil d'administration et de notre Comité de direction figurent dans le Rapport de rémunération qui fait partie intégrante du Rapport de gestion 2020 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 6.1

Vote contraignant sur la rémunération totale maximale du Conseil d'administration de CHF 8 600 000 couvrant la période de l'Assemblée générale ordinaire 2021 jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire 2022

La rémunération du Président et celles des autres membres du Conseil d'administration demeureront inchangées par rapport à l'année précédente. Les rémunérations pratiquées reflètent la structure de notre gouvernance et les responsabilités du Conseil d'administration, conformément à la législation en vigueur et à nos propres règlements internes. La rémunération globale du Conseil d'administration est alignée sur les niveaux actuels des grandes entreprises suisses.

Les membres du Conseil d'administration perçoivent uniquement une rémunération fixe. Ils ne bénéficient d'aucune rémunération variable ou liée à la performance, d'aucune option sur action ou autre indemnité au titre de leur participation aux réunions. Les membres du Conseil ne bénéficient d'aucune contribution à un plan de retraite d'entreprise, ni de prestations d'assurance ou d'autres avantages sociaux. Les rémunérations sont versées à raison d'au moins 50% en actions Novartis, le complément étant versé par défaut en espèces (sauf choix individuel d'un versement jusqu'à 100% en actions).

### Rémunération du Conseil d'administration payable pour la période entre l'Assemblée générale ordinaire 2021 et l'Assemblée générale ordinaire 2022

En milliers CHF	Rémunération pour la période de IAG 2021 à l'AG 2022
Président du Conseil d'administration	3 800
Membre du Conseil d'administration	280
Vice-président du Conseil d'administration / Administrateur principal indépendant <sup>1</sup>	50
Président du Comité d'audit et de conformité <sup>2</sup>	130
Président du Comité de rémunération <sup>2</sup>	90
Président d'autres Comités du Conseil d'administration <sup>2,3</sup>	70
Membre du Comité d'audit et de conformité <sup>2</sup>	70
Membre d'autres Comités du Conseil d'administration <sup>2,4</sup>	40

<sup>1</sup> Actuellement, le rôle d'Administrateur principal indépendant est combiné au rôle de vice-président du Conseil d'administration sans rémunération supplémentaire.

<sup>2</sup> Rémunération supplémentaire pour des fonctions assumées par les membres du Conseil d'administration au sein des Comités, soit président ou membre (ne s'applique pas au Président du Conseil d'administration).

<sup>3</sup> Applicable au Comité de gouvernance, nomination et responsabilités d'entreprise, au Comité scientifique et technologique ainsi qu'au Comité de risques. Le Président du Conseil d'administration ne reçoit pas d'indemnité supplémentaire pour présider le Comité scientifique et technologique.

<sup>4</sup> Applicable au Comité de rémunération, au Comité de gouvernance, nomination et responsabilités d'entreprise, au Comité scientifique et technologique ainsi qu'au Comité de risques

## Montant demandé pour la période entre l'AG 2021 et l'AG 2022

Le montant figurant dans le tableau ci-dessous suppose que l'ensemble des membres du Conseil d'administration (les membres du Comité de rémunération inclus) seront réélus à l'occasion de l'Assemblée générale ordinaire 2021. La somme de rémunération totale demandée est diminuée par rapport à celle du mandat précédent du fait de la réduction de 14 à 13 membres.

CHF	Approuvé pour : AG 2020 – AG 2021	Soumis à approbation pour : AG 2021 – AG 2022
Président du Conseil d'administration	3 805 000	3 805 000
Autres membres du Conseil d'administration	5 195 000	4 795 000 <sup>1</sup>
<b>Montant total de rémunération pour les membres du Conseil d'administration de Novartis</b>	<b>9 000 000</b>	<b>8 600 000<sup>2</sup></b>

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

<sup>2</sup> Cette somme inclut un montant estimé de CHF 26 118 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 430 023. Les estimations n'incluent pas un éventuel changement des taux applicables en matière de sécurité sociale.

Le montant total de rémunération du Conseil d'administration perçu entre l'Assemblée générale ordinaire 2020 et l'Assemblée générale ordinaire 2021 s'est établi à CHF 8 837 696, soit un montant inférieur à la somme de CHF 9 000 000 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire 2020.

## Vote 6.2

Vote contraignant sur la rémunération totale maximale du Comité de direction pour l'exercice annuel 2022, soit CHF 91 000 000

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

### Éléments principaux du programme de rémunération du Comité de direction

	Rémunération fixe et avantages		Rémunération variable – liée à la performance	
	Salaires de base annuel	Plan de retraite et autres avantages	Plan d'intéressement annuel	Primes d'intéressement à long terme
<b>Objectif</b>	Tient compte des responsabilités, de l'expérience et des compétences	Conforme aux pratiques/ réglementations du marché local	Rétribution de la performance par rapport à des objectifs clés à court terme et des valeurs et des comportements adoptés	Rétribution au titre de l'innovation et de la création de valeur à long terme pour les actionnaires conformément à nos priorités stratégiques
<b>Forme de versement</b>	En espèces	Spécifique au pays/ à la personne	50% en espèces 50% en actions <sup>1</sup> différées sur trois ans	Actions
<b>Cycle de performance</b>	-	-	Un an	Trois ans
<b>Mesures de la performance</b>	-	-	Scorecard individuelle équilibrée incluant des objectifs financiers (pondération de 60%) et stratégiques alignés sur les cinq piliers stratégiques (pondération de 40%): innovation, excellence opérationnelle, données et numérique, forces vives et culture et renforcement de la relation de confiance avec la société <sup>2</sup>	Quatre mesures de la performance équipondérées (25% chacune): • Croissance du chiffre d'affaires net (TCAC <sup>3</sup> ) • Croissance du revenu d'exploitation de base (TCAC <sup>3</sup> ) • Innovation à long terme • Retour sur investissement relatif pour les actionnaires par rapport à un groupe de pairs <sup>4</sup>

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

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

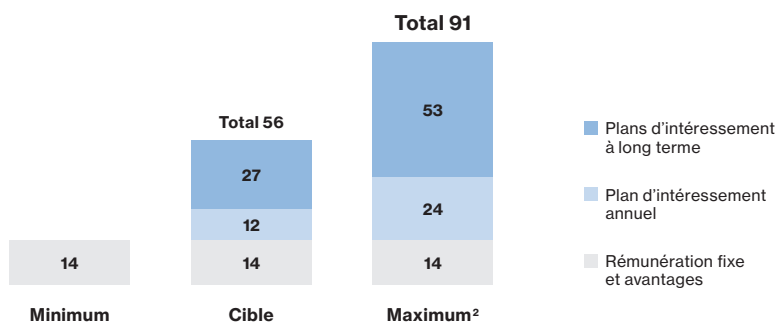
<sup>3</sup> TCAC = taux de croissance annuel composé

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

## Proposition de rémunération totale maximale qui sera payée, promise ou octroyée au Comité de direction pour l'exercice annuel 2022

Le graphique ci-dessous présente les différents niveaux de rémunération totale (minimale, cible, maximale) dans une composition anticipée de douze membres du Comité de direction pour l'exercice 2022. Par rapport à 2021, cela représente une baisse liée à la réduction de 13 à 12 du nombre de membres au Comité de direction.

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



<sup>1</sup> Un membre est payé en USD. Le taux de change utilisé est de CHF 1.- pour USD 1.065, et le montant proposé exclut toute fluctuation du taux de change entre le moment où cette brochure est publiée et le 31 décembre 2022. Les montants cibles et maximaux excluent également toute variation du cours de l'action et les équivalents de dividende acquis au cours du cycle de performance de trois ans.

<sup>2</sup> La somme totale de rémunération maximale proposée inclut les coûts des services des plans de retraite et d'autres avantages, tels que les voitures de société, les services de conseil de planification fiscale et financière, ainsi que des avantages liés aux affectations internationales le cas échéant, conformément aux politiques standards de l'entreprise. Elle inclut également un montant d'environ CHF 67 927 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 6 088 770 et prévoit un droit à des prestations de retraite publiques futures garanties pour le membre du Comité de direction.

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

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

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

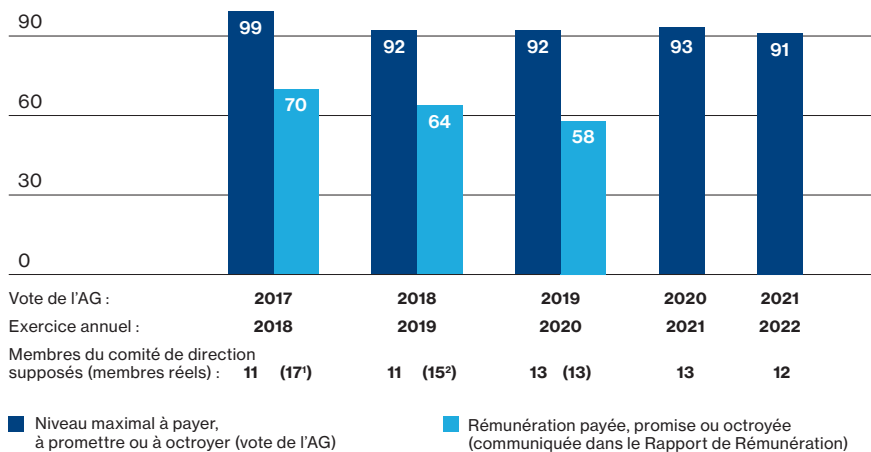
La valeur des attributions d'actions à long terme est déterminée au moment où celles-ci sont octroyées (le nombre d'actions est déterminé en divisant la valeur au moment de l'attribution par le cours de l'action à la date d'attribution). Il n'est pas tenu compte de l'évolution du prix de l'action pendant 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.

## Evolution de la rémunération du Comité de direction

Le tableau ci-dessous présente les montants maximaux approuvés par les actionnaires lors des assemblées générales ordinaires 2017 à 2020, et ceux soumis à approbation lors de l'Assemblée générale ordinaire 2021. Il indique également, à des fins de comparaison, la rémunération payée, promise ou octroyée au Comité de direction pour les exercices financiers de 2018 à 2020.

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

(en millions de CHF, arrondis)



<sup>1</sup> Inclut 13 membres actifs du Comité de direction et 4 membres ayant quitté l'entreprise en 2018.

<sup>2</sup> Inclut 13 membres actifs du Comité de direction et 2 membres ayant quitté l'entreprise en 2019.

## Vote 6.3

### **Vote consultatif sur le Rapport de rémunération 2020**

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 au Conseil d'administration et au Comité de direction. Le vote consultatif donne aux actionnaires la possibilité d'exprimer leur point de vue sur les décisions concernant les rémunérations publiées, ainsi que sur les programmes et systèmes de rémunération des dirigeants, tels qu'ils sont décrits dans le Rapport de rémunération 2020.

Les commentaires des actionnaires qui ont précédé la dernière Assemblée générale ordinaire et plus particulièrement à la fin de 2020, ont semblé indiquer qu'ils étaient en accord avec le système de rémunération actuel qui est aligné avec la mission, la stratégie et la culture de l'entreprise. Aucun changement n'est donc proposé pour 2020.

En 2020, Novartis est parvenue à faire face à la pandémie. Nous avons encore renforcé l'accent sur la santé et le bien-être des collaborateurs en déployant un certain nombre de programmes de soutien, notamment des congés payés supplémentaires, de l'aide à la garde d'enfants durant la fermeture des écoles, le financement de l'installation du dispositif de télétravail, un nouveau régime de travail flexible à l'intérieur même du pays employeur et des indemnités exceptionnelles versées aux collaborateurs contraints de continuer à travailler sur site (soit dans nos laboratoires, soit dans nos unités de production). Aucune aide publique (subventions ou mesures de chômage partiel, par exemple) n'a été sollicitée par l'entreprise, et aucun licenciement de collaborateur lié à la COVID-19 n'a eu lieu. De par ces actions, nous avons été à même de minimiser les perturbations pour nos opérations et par conséquent nous pouvons nous engager à garder intacte notre politique sur les dividendes pour 2021.

Déterminée à apporter une contribution directe à la lutte contre la pandémie, Novartis a procédé à un certain nombre de dons tout en mettant sur pied un large éventail de partenariats avec nos pairs dans le domaine de la santé ainsi qu'avec d'autres organisations pour des programmes anti-COVID, notamment des initiatives visant à fournir des traitements aux pays en développement. Plus d'information sur les efforts de Novartis est disponible dans notre Rapport de Gestion RSE 2020.



Deux des cinq objectifs stratégiques de la « Balanced scorecard » de la prime d'intéressement annuelle du CEO sont liés aux enjeux de responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise (RSE) : « culture et collaborateurs » et « gagner la confiance de la société ». Nous continuons d'intégrer les enjeux RSE, une priorité stratégique pour le Conseil d'administration et le Comité de direction de Novartis, dans nos opérations. Novartis a réalisé un certain nombre d'étapes-clés, notamment :

- L'établissement d'objectifs environnementaux ambitieux à long terme pour l'ensemble de notre chaîne d'approvisionnement
- L'augmentation de l'accès des patients dans les pays à faibles ou moyens revenus, à travers ses produits et programmes phares dédiés aux marchés émergents (maladie de Chagas, lèpre, malaria et drépanocytose)
- Le déploiement de notre stratégie de diversité et d'inclusion visant l'équilibre des genres, de LGBT, de personnes handicapées ainsi que de minorités ethniques, raciales et culturelles
- L'émission de la première obligation indexée sur la durabilité du secteur des soins de santé
- Le déploiement de notre nouveau Code de déontologie

Des améliorations significatives des agences de notation RSE, comme MSCI et Sustainalytics lors de la dernière saison de reporting, étaient basées sur des accords de mise en conformité; une gouvernance forte, incluant une politique éthique renforcée; des programmes phares afin d'améliorer l'accès aux médicaments des populations à faibles revenus et une stratégie d'engagement des collaborateurs élargie comparativement à nos pairs.

Les objectifs stratégiques et financiers ont été fixés en début d'année et le Comité de rémunération a considéré qu'ils ne seraient pas ajustés ou qu'aucun élément discrétionnaire ne serait appliqué pour refléter les impacts négatifs dus tant à la pandémie qu'à la conclusion d'accords juridiques. De même, le Conseil d'administration a déterminé qu'aucun ajustement ne serait appliqué sur le montant de la rémunération variable.

Vous trouverez plus de détails sur ces réalisations dans la « Balanced scorecard » du CEO de notre Rapport de rémunération 2020. Notre rapport utilise un format et une structure similaires à notre Rapport de rémunération de l'année précédente, qui a reçu un fort soutien des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire 2020.

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

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