

Bâle, le 3 février 2014

A l'attention des actionnaires de Novartis SA

Invitation à l'Assemblée générale ordinaire

Date: mardi 25 février 2014, à 10 h 00 (ouverture des portes à 8 h 30)

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

L'emploi du masculin générique dans cette invitation inclut le féminin.

Ordre du jour

1 Approbation du rapport annuel, des comptes annuels de Novartis SA et des comptes consolidés pour l'exercice 2013

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, de même qu'à chacun des membres du Comité de direction pour l'exercice 2013 (en un seul vote pour l'ensemble des membres du Conseil d'administration et du Comité de direction).

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 2013 de Novartis SA pour distribuer un dividende brut de CHF 2.45 comme suit, correspondant à un taux de distribution de 74% du résultat net consolidé du Groupe exprimé en USD*.

Report de résultat de l'exercice précédent	CHF	—
Résultat de l'exercice 2013 de Novartis SA	CHF	5'630'725'971
Prélèvement sur les réserves libres	CHF	<u>716'197'300</u>
Bénéfice à la disposition de l'Assemblée générale	CHF	6'346'923'271
Paiement d'un dividende brut (avant impôts et taxes) de CHF 2.45 par action d'une valeur nominale de CHF 0.50 donnant droit à un dividende**	CHF	<u>-6'346'923'271</u>
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 2013, 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 2013 du Groupe Novartis au 31 décembre 2013.

** 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 4 mars 2014. Le dernier jour de négoce donnant droit à un dividende est le 26 février 2014. Les actions seront négociées ex-dividende dès le 27 février 2014.

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

Le Conseil d'administration propose de procéder à des votes consultatifs non contraignants sur la rémunération du Conseil d'administration et sur celle du Comité de direction lors de l'Assemblée générale 2014. Le Conseil d'administration soumettra à l'Assemblée générale 2015 des propositions de modification des statuts de Novartis SA conformément aux exigences de la nouvelle Ordonnance fédérale contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse. Il poursuit également son dialogue intense avec les actionnaires et les agences de conseil de vote (*proxy advisors*) afin de recommander des adaptations appropriées.

D'autres éléments concernant les votes consultatifs sur la rémunération figurent dans la brochure annexée à la présente invitation. En outre, le système de rémunération de Novartis est décrit dans le Rapport annuel – Rapport de rémunération (disponible en anglais et en allemand uniquement) (<http://www.novartis.com/annualreport2013>).

4.1 Vote consultatif sur la rémunération totale du Conseil d'administration de l'Assemblée générale de 2014 à celle de 2015

Le Conseil d'administration propose d'approuver par un vote consultatif non contraignant le montant total maximum de rémunération du Conseil d'administration couvrant la période de l'Assemblée générale 2014 jusqu'à l'Assemblée générale 2015, soit CHF 8'022'000.

4.2 Vote consultatif sur la rémunération totale du Comité de direction pour le cycle de performance se terminant en 2013

Le Conseil d'administration propose d'approuver par un vote consultatif non contraignant le montant total de la rémunération versée ou à attribuer au Comité de direction pour le cycle de performance se terminant en 2013, soit CHF 67'725'713 (rémunération fixe et variable, ainsi que décrits de manière plus détaillée dans la brochure annexée).

5 Réélections au Conseil d'administration, élection du Président du Conseil d'administration

Messieurs les Professeurs Dr William Brody et Dr Rolf M. Zinkernagel ont atteint la limite d'âge fixée par les statuts. Ils quitteront donc le Conseil d'administration au terme de cette Assemblée générale et ne solliciteront pas le renouvellement de leur mandat. En outre, Monsieur le Dr Ing. Wendelin Wiedeking entend se concentrer sur ses propres activités commerciales et a donc décidé de ne pas solliciter un mandat supplémentaire.

En vertu des art. 3, 4 et 29 de l'Ordonnance fédérale contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse, l'Assemblée générale élit individuellement, chaque année depuis le 1^{er} janvier 2014, les membres du Conseil d'administration et son Président. Le Conseil d'administration propose de réélire Mesdames et Messieurs Dr Joerg Reinhardt (également comme Président du Conseil d'administration par le même vote), Prof. Dr Dimitri Azar, MBA, Prof. Dr Verena A. Briner, Prof. Dr Srikant Datar, Ann Fudge, Dr h.c. Pierre Landolt, Prof. Dr Ulrich Lehner, Dr Andreas von Planta, Prof. Dr Charles L. Sawyers, Dr Enrico Vanni et William T. Winters pour un mandat d'une année 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 annuel (en anglais et en allemand seulement), sous Corporate Governance – Our Board of Directors (<http://www.novartis.com/annualreport2013>).

5.1 Réélection de M. le Dr Joerg Reinhardt (et son élection comme Président du Conseil d'administration au cours du même vote)

5.2 Réélection de M. le Prof. Dr Dimitri Azar, MBA

5.3 Réélection de M^{me} la Prof. Dr Verena A. Briner

5.4 Réélection de M. le Prof. Dr Srikant Datar

5.5 Réélection de M^{me} Ann Fudge

5.6 Réélection de M. le Dr h.c. Pierre Landolt

5.7 Réélection de M. le Prof. Dr Ulrich Lehner

5.8 Réélection de M. le Dr Andreas von Planta

5.9 Réélection de M. le Prof. Dr Charles L. Sawyers

5.10 Réélection de M. le Dr Enrico Vanni

5.11 Réélection de M. William T. Winters

6 Elections au Comité de rémunération

En vertu des art. 7 et 29 de l'Ordonnance fédérale contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse, l'Assemblée générale élit individuellement, chaque année depuis le 1^{er} janvier 2014, les membres du Comité de rémunération du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration propose d'élire M. le Prof. Dr Srikant Datar, M^{me} Ann Fudge, M. le Prof. Dr Ulrich Lehner et M. le Dr Enrico Vanni au Comité de rémunération du Conseil d'administration pour un mandat d'une année 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. le Dr Enrico Vanni comme Président du Comité de rémunération.

6.1 Election de M. le Prof. Dr Srikant Datar au Comité de rémunération

6.2 Election de M^{me} Ann Fudge au Comité de rémunération

6.3 Election de M. le Prof. Dr Ulrich Lehner au Comité de rémunération

6.4 Election de M. le Dr Enrico Vanni au Comité de rémunération

7 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 une année.

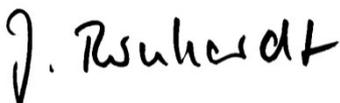
8 Election du représentant indépendant

En vertu des art. 8 et 30 de l'Ordonnance fédérale contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse, l'Assemblée générale élit le représentant indépendant pour un mandat d'une année qui s'achèvera à la fin de l'Assemblée générale ordinaire suivante.

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

Pour le Conseil d'administration

Le Président:



Dr Joerg Reinhardt

(Le texte original allemand fait foi)

Annexes: - Formulaire d'inscription avec enveloppes-réponses
- Brochure « Informations destinées aux actionnaires sur les votes relatifs aux rémunérations lors de l'Assemblée générale 2014 »

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 (disponible en anglais et en allemand seulement) – qui comprend les comptes annuels de Novartis SA et les comptes consolidés – de même que les rapports de révision pour l'exercice 2013 peuvent être consultés par les actionnaires au siège de la société* à partir du lundi 3 février 2014. Le rapport annuel est disponible sur le site de Novartis à l'adresse <http://www.novartis.com/annualreport2013>. 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 7 février 2014.

Cartes d'admission

Les cartes d'admission et les bulletins de vote seront envoyés sur demande entre le 10 et le 21 février 2014. 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 20 février 2014.

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, Switzerland). Les procurations ne sont valables que pour une seule Assemblée générale.

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

Vote électronique

Novartis offre à ses actionnaires la possibilité d'utiliser la plateforme en ligne Sherpany. Celle-ci leur permet de recevoir les convocations aux prochaines Assemblées générales exclusivement par e-mail et de donner leurs instructions au représentant indépendant par voie électronique. Les actionnaires qui ne sont pas encore enregistrés sur la plateforme en ligne Sherpany peuvent s'inscrire en prenant contact avec le Registre des actions de Novartis (Novartis SA, Registre des actions, Forum 1-P.75, 4002 Bâle, Switzerland, fax: +41 61 324 32 44, e-mail: share.registry@novartis.com).

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

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.

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. Le représentant indépendant ne peut pas agir en tant que représentant individuel dans ce sens-là.

Téléphones portables

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

Retransmission sur Internet

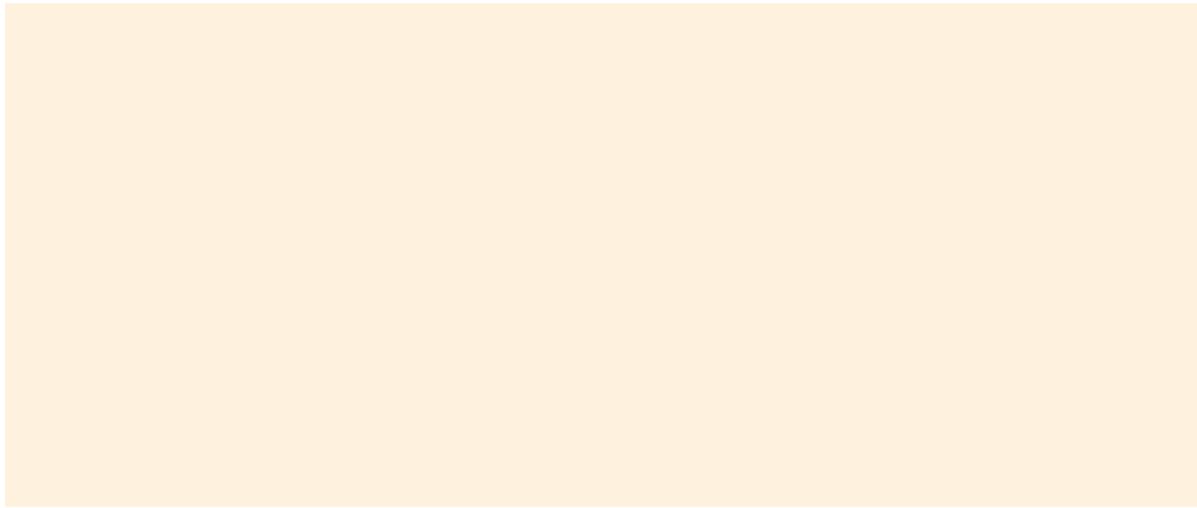
L'Assemblée générale peut être suivie en direct sur le site Internet de Novartis, à l'adresse www.novartis.com.

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



Informations destinées aux
actionnaires sur les votes relatifs
aux rémunérations lors de
l'Assemblée générale annuelle 2014

Point n° 4 de l'ordre du jour



Cher actionnaire,

Grâce à leur esprit d'innovation et à leur dévouement, nos collaborateurs développent, produisent et distribuent des traitements qui sauvent et améliorent la vie de millions de patients à travers le monde. Les collaborateurs talentueux, quel que soit leur position, sont essentiels au succès de notre entreprise et à la garantie de rendements durables pour nos actionnaires. Bien que notre siège social se trouve en Suisse, nous opérons dans le monde entier et sommes confrontés à une forte concurrence sur le marché international des talents susceptibles de diriger nos activités. Le Conseil d'administration de Novartis et son Comité de rémunération sont chargés de déterminer le niveau de rémunération approprié, y compris les primes visant à encourager et à récompenser la performance.

Nous souhaitons présenter de manière transparente la relation entre les performances de l'entreprise et les rémunérations attribuées. Nous visons à améliorer de manière permanente notre dialogue avec les actionnaires sur cette question et ce, afin d'améliorer notre système et notre politique de rémunération. Lors de notre Assemblée générale de 2013, les actionnaires ont voté en faveur d'un nouveau système de rémunération pour notre Directeur Général et les autres membres du Comité de direction de Novartis, qui est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2014.

A partir de 2015, la législation suisse (Ordonnance fédérale contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse du 20 novembre 2013 qui a pris effet le 1^{er} janvier 2014) exigera des sociétés suisses cotées en bourse qu'elles procèdent à des votes obligatoires sur la rémunération des membres du Conseil d'administration et du Comité de direction. D'ici là et dans l'esprit des nouvelles exigences, nous demandons aux actionnaires lors de l'Assemblée générale 2014 de procéder à des votes consultatifs non contraignants sur deux montants globaux de rémunération distincts :

Vote n° 4.1 : rémunération des membres du Conseil d'administration de Novartis

Le montant total maximum de rémunération pour les membres du Conseil d'administration de Novartis couvrant la période de l'Assemblée générale 2014 à l'Assemblée générale 2015.

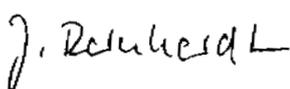
Vote n° 4.2 : rémunération des membres du Comité de direction de Novartis

Le montant total de rémunération (fixe et variable) payée ou à accorder aux membres du Comité de direction de Novartis pour le cycle de performance se terminant en 2013.

Lors de notre Assemblée générale 2014, nous sollicitons l'avis de nos actionnaires sur les deux questions relatives à la rémunération afin de poursuivre le dialogue avec notre Conseil d'administration et son Comité de rémunération. Tout au long de l'année 2014, nous continuerons à préparer la mise en place de la nouvelle législation suisse sur la gouvernance d'entreprise et les rémunérations, avec notamment les modifications à apporter aux statuts de Novartis SA, qui seront proposées lors de l'Assemblée générale 2015.

La présente brochure fournit des informations relatives à ces deux votes consultatifs. Vous trouverez des détails complémentaires relatifs au système de rémunération de notre société dans le Rapport de rémunération figurant dans le Rapport annuel 2013 de Novartis.

Au nom du Conseil d'administration de Novartis,



Dr Joerg Reinhardt
Président du Conseil d'administration



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

Vote n° 4.1

Vote consultatif sur la rémunération totale du Conseil d'administration de l'Assemblée générale de 2014 à celle de 2015

Le Conseil d'administration propose d'approuver par un vote consultatif (non contraignant) le montant total maximum de rémunération du Conseil d'administration couvrant la période de l'Assemblée générale 2014 jusqu'à l'Assemblée générale 2015, soit CHF 8 022 000.

En 2013, le Comité de rémunération et son conseiller indépendant ont procédé à un examen détaillé de la rémunération du Conseil d'administration et ont proposé une nouvelle politique qui entraîne une réduction de la rémunération. Le Conseil d'administration a approuvé cette recommandation le 12 décembre 2013.

La nouvelle politique reflète certains de nos récents changements de gouvernance, y compris la suppression du «Comité du Président». L'objectif est d'aligner la rémunération de notre Conseil d'administration sur les niveaux actuels de notre groupe de référence international dans le secteur de la santé ainsi que sur ceux d'autres entreprises industrielles suisses.

Les membres du Conseil d'administration de Novartis ne perçoivent qu'une rémunération fixe. Il ne leur est attribué aucune rémunération variable ou basée sur la performance, ni aucune rémunération supplémentaire pour leur participation aux réunions. A l'exception du Président, les membres du Conseil d'administration ne participent pas aux plans de retraite et d'assurance complémentaires suisses de Novartis.

La nouvelle rémunération annuelle du Conseil d'administration (à l'exclusion du Président), payée à hauteur de 50% au moins en actions Novartis et jusqu'à 100%, selon le choix de chaque membre du Conseil d'administration, se résume comme suit :

	Rémunération annuelle 2013 (en milliers de CHF)	Rémunération annuelle 2014 (en milliers de CHF)
Membre du Conseil	350	300
Vice-président	50	50
Comité du Président (membre)	150	0 ⁽¹⁾
Comité d'audit et de conformité (Président)	120	120
Comité d'audit et de conformité (membre)	100	60
Président d'un autre Comité du Conseil ²	60	60
Membre d'un autre Comité du Conseil ²	50	30

¹ Ce comité a été dissout.

² Les comités incluent le Comité de rémunération, le Comité de gouvernance, de nomination et de responsabilité d'entreprise, le Comité des risques, et le Comité de recherche et développement.

La rémunération annuelle de notre nouveau Président sera de CHF 3,8 millions pour la période comprise entre l'Assemblée générale 2014 et l'Assemblée générale 2015 (payable à hauteur de 50 % en espèces et de 50 % en actions). Ce montant a été fixé par un contrat négocié par le Conseil d'administration en 2013. Nous sommes d'avis que la rémunération du Président du Conseil d'administration de Novartis est en adéquation avec les rémunérations pratiquées sur le marché. Par ailleurs, en 2014, la Société versera pour le Président du Conseil d'administration des cotisations aux plans de retraite et d'assurance complémentaires de Novartis pour un montant de CHF 162 000.

Le tableau ci-dessous présente le montant total de rémunération proposé à l'Assemblée générale pour les membres du Conseil d'administration de Novartis pour la période comprise entre l'Assemblée générale 2014 et l'Assemblée générale 2015 :

Rémunération des membres du Conseil d'administration de Novartis (Assemblée générale 2014–Assemblée générale 2015)	Rémunération fixe totale (en milliers de CHF)
Joerg Reinhardt, Président du Conseil d'administration	CHF 3 962 ¹
Rémunération des 10 autres membres du Conseil d'administration conformément à la nouvelle structure de rémunération annuelle décrite ci-dessus	CHF 4 060
Montant total de rémunération des membres du Conseil d'administration de Novartis pour la période comprise entre l'Assemblée générale 2014 et l'Assemblée générale 2015.	CHF 8 022¹

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de la rémunération du Conseil d'administration depuis 2012 :

	Total incluant le Président du Conseil d'administration (en milliers de CHF)	Moyenne par membre du Conseil ² (hors Président du Conseil d'administration, en milliers de CHF)
Rémunération du Conseil d'administration Assemblée générale 2012–Assemblée générale 2013 ³ (11 membres du Conseil et le Président)	19 157	554
Rémunération du Conseil d'administration Assemblée générale 2013–Assemblée générale 2014 ³ (13 membres du Conseil et le Président)	12 404	515
Rémunération proposée du Conseil d'administration Assemblée générale 2014–Assemblée générale 2015³ (10 membres du Conseil et le Président)	8 022¹	406

¹ Ce montant inclut CHF 162 000 pour les cotisations de retraite et d'assurance complémentaire à payer par la société. Il exclut la somme de EUR 871 251 due au Président du Conseil d'administration le 31 janvier 2015, s'il conserve son poste jusqu'à cette date. Cette somme est la deuxième de trois versements représentant un montant total de EUR 2 665 051, au titre de la perte de droits qu'il avait acquis auprès de son ancien employeur lorsqu'il a rejoint Novartis. Ce montant inclut aussi CHF 60 000, qui correspondent à deux éventuelles nominations d'autres membres du Conseil au sein des Comités durant l'année.

² Ce montant inclut la rémunération en qualité de président de Comité et de membre de Comité.

³ La rémunération en espèces ci-dessus versée au Président du Conseil d'administration est basée sur l'année civile correspondant à la première Assemblée générale mentionnée à chaque ligne.

Des informations complémentaires concernant la rémunération du Conseil d'administration peuvent être consultées dans le Rapport de rémunération figurant dans le Rapport annuel aux pages 126–129 et 137 (disponible uniquement en allemand et en anglais).

Vote n° 4.2

Vote consultatif sur la rémunération totale du Comité de direction pour le cycle de performance se terminant en 2013

Le Conseil d'administration propose d'approuver par un vote consultatif (non contraignant) le montant total de la rémunération payée ou à attribuer au Comité de direction pour le cycle de performance se terminant en 2013, soit CHF 67 725 713 (rémunération fixe et variable).

En établissant la rémunération des membres de notre Comité de direction, nous nous avons pour but d'assurer à Novartis un avantage concurrentiel sur le marché des cadres les plus talentueux et d'utiliser un système qui soit en accord avec les intérêts des actionnaires.

Pour attirer et retenir les talents, il est important que nous offrions une rémunération qui soit compétitive par rapport au niveau du marché mondial. Conformément à notre politique de rémunération, les membres du Comité de direction qui réalisent leurs objectifs perçoivent généralement une rémunération-cible correspondant au niveau médian des fonctions comparables au sein des douze entreprises de notre groupe de référence dans le secteur de la santé¹. Si les objectifs n'ont pas été atteints ou ont été dépassés, la rémunération effective peut être inférieure ou supérieure à la médiane. En cas de performance exceptionnelle et durable, la rémunération effective peut atteindre le quartile supérieur de la référence correspondante afin d'encourager et de récompenser les performances supérieures.

Performances de l'entreprise en 2013

2013 a été une bonne année pour Novartis grâce à la hausse du chiffre d'affaires, des revenus opérationnels et des revenus nets (en taux de change constants). Novartis a atteint ses prévisions, qui ont été revues à la hausse, dans tous les paramètres, et plus particulièrement, par rapport aux prévisions de début d'année. Nous avons dépassé les attentes grâce à la hausse des produits à forte croissance et à la hausse du chiffre d'affaires dans toutes les divisions, et ce, même en excluant l'impact positif lié à au retard dans l'introduction de produits génériques concurrents sur le marché. L'exercice 2013 s'est également révélé favorable pour nos actionnaires, avec une augmentation de 24% du cours de l'action (de CHF 57,45 le 31 décembre 2012 à CHF 71,20 le 31 décembre 2013) et un dividende de CHF 2,30 par action ayant entraîné un rendement total de 28% pour l'année (en francs suisses, soit un rendement total de 32% en US dollars).

Dans l'ensemble, les performances des produits à forte croissance compensent les pertes de chiffre d'affaires de 2,2 milliards en US dollars (principalement imputables à *Diovan* et *Zometa/Aclasta*). Le portefeuille de Novartis compte aujourd'hui onze blockbusters (c.-à-d.

¹ Ces entreprises comprennent Abbott, AbbVie, Amgen, AstraZeneca, Bristol-Myers Squibb, Eli Lilly & Company, GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Merck & Co., Pfizer, Roche et Sanofi.

produits générant un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard US dollars), parmi lesquels dix font partie de la division Pharmaceutiques et un est vendu au travers des divisions Pharmaceutiques, Consumer Health et Sandoz. Les gains de productivité ont permis de réaliser de nouveaux investissements dans les produits à forte croissance. Les taux de change ont eu un impact négatif (-2 % sur le chiffre d'affaires net, -8 % sur le résultat opérationnel) en raison de la faiblesse du yen et des monnaies des marchés émergents par rapport au US dollar. Le tableau ci-dessous donne un aperçu des résultats par rapport à l'année précédente en taux de change constants ainsi qu'en US dollars :

	Croissance en monnaies constantes par rapport à l'année précédente	Croissance en USD par rapport à l'année précédente
Chiffre d'affaires net	+ 4 %	+ 2 %
Résultat opérationnel	+ 5 %	- 3 %
Résultat net	+ 7 %	- 1 %
Bénéfice par action (BPA)	+ 6 %	- 2 %

Le flux de trésorerie disponible (Free cash flow) de 9,9 milliards en US dollars, est inférieur de 13 % à celui de l'année précédente. Hormis l'impact significatif de la variation des taux de changes, les principales raisons de ce recul sont l'augmentation des comptes clients, une augmentation des investissements en capital dans les installations de production et de recherche.

De plus, nous avons enregistré de solides performances dans nos trois priorités stratégiques :



Innovation : En 2013, nous avons investi 9,9 milliards en US dollars en recherche et développement. Au total, nous avons obtenu 18 autorisations¹. Notre division Pharmaceutiques a obtenu à elle seule 13 homologations, notamment *Ultibro Breezhaler* en Europe, et *Tobi Podhaler* aux Etats-Unis. Nous avons également obtenu des autorisations majeures au sein d'Alcon (notamment *Jetrea* contre la traction vitréomaculaire en Europe) et de Vaccins et Diagnostiques (notamment *Bexsero* contre les maladies à méningocoques du sérogroupe B en Europe).



Croissance : Le chiffre d'affaires net a augmenté de 4 % en taux de change constants. En excluant l'impact des expirations de brevets, le chiffre d'affaires sous-jacent a augmenté de 8 % en taux de change constants, et le résultat d'exploitation « core » sous-jacent de 15 % en taux de change constants.



Productivité : Nous avons réalisé un gain de productivité générant des économies de coût de USD 2,8 milliards, qui a dépassé nos projections de début d'année.

Amélioration de la qualité, de la conformité et de la satisfaction client

En 2013, nous avons continué à nous améliorer en matière de qualité, de conformité et de satisfaction du client. Nous sommes également fiers d'avoir été classés parmi les 25 meilleurs employeurs multinationaux par l'institut « Great Place to Work », et nous avons été classés pour la troisième fois consécutive numéro un des sociétés pharmaceutiques dans la liste des World's Most Admired Companies du magazine Fortune.

¹ Dans les divisions Pharmaceutiques, Alcon et Vaccins et Diagnostiques dans l'Union européenne et aux États-Unis

2013 Rémunération du Directeur Général

Comme nous l'avons souligné ci-dessus, dans l'ensemble, l'entreprise a dépassé les attentes du début d'année, et le Conseil d'administration a reconnu que son Directeur Général a atteint, voire dépassé la plupart de ses objectifs individuels, y compris les objectifs financiers fixés en taux de change constants. Toutefois, étant donné que nous avons vu un fléchissement du résultat opérationnel et du flux de trésorerie disponible par rapport à l'exercice précédent (rapporté en dollars US), le Comité de rémunération et le Directeur Général ont déterminé d'un commun accord, que ce dernier renoncerait à une part de sa rémunération variable 2013. Le Conseil d'administration a soutenu cette décision.

Cette mesure s'est soldée par une rémunération totale de notre Directeur Général (salaire et rémunération variable, y compris les plans de retraites et d'assurance complémentaires) de CHF 13,2 millions pour 2013, soit un niveau de rémunération identique à celui perçu l'année précédente (2012).

Rémunération totale des membres du Comité de direction en 2013

La rémunération des membres du Comité de direction pour 2013 s'est composée des éléments suivants :

Rémunération et prestations fixes		Rémunération variable			
Rémunération annuelle de base	Retraite et autres prestations	Prime annuelle	Plan d'épargne en actions	Plan de participation en actions « Select »	Plan de performance à long terme (LTPP)
Reflète les responsabilités, les caractéristiques du poste, l'ancienneté, l'expérience et les compétences du collaborateur	Apporte aux collaborateurs et à leur famille un niveau de sécurité adapté aux usages locaux du secteur et à la réglementation en vigueur	Récompense les performances par rapport aux objectifs annuels du groupe, de la division et du collaborateur, ainsi que les Novartis Values & Behaviors	Retient les dirigeants clés au sein de Novartis tout en s'alignant sur les intérêts à long terme de nos actionnaires	Lie directement la rémunération aux performances à long terme de nos actions pour s'aligner ultérieurement sur les intérêts de nos actionnaires	Favorise la création de valeur à long terme pour les actionnaires

S'agissant de la prime annuelle, les bonnes performances décrites ci-dessus – toutes les divisions atteignant ou dépassant leurs objectifs de performance – ont généré pour le Groupe un facteur de performance de 130% par rapport à l'objectif-cible.

Les attributions dans le cadre des plans d'épargne en actions sont soumises à des périodes de blocage de 3 ans pour le plan d'épargne en actions des collaborateurs (acquisition des droits en janvier 2017, soumis à condition de présence au sein du groupe), et de 5 ans pour le plan d'épargne en actions « Leveraged Share Savings Plan » (acquisition des droits en janvier 2019, soumis à condition de présence au sein du groupe).

Les attributions dans le cadre du plan de participation en actions « Select » sont soumises aux mêmes conditions de performance que la prime annuelle et ont une période de blocage de 3 ans (acquisition des droits en janvier 2017, soumis à condition de présence au sein du groupe).

Au total pour 2013, les membres de notre Comité de direction ont perçu CHF 20 077 080, représentant 270 874 actions dans le cadre de notre plan de performance à long terme (« Long Term Performance Plan », LTPP). Ce montant est basé sur un facteur de performance de 126% (par rapport à l'objectif-cible) mesuré sur la Valeur économique ajoutée de Novartis au cours des trois dernières années (2011–2013).

Le tableau ci-dessous présente la rémunération totale en 2013 du Directeur Général et des 11 autres membres du Comité de direction (en CHF) :

Rémunération du Comité de direction	Rémunération annuelle de base	Retraite et autres prestations	Prime annuelle	Plans d'épargne en actions	Select	LTPP	Nb d'instruments de capitaux propres ¹	Rémunération totale
Période de performance	2013	2013	2013	2013	2013	2011-2013		
Joseph Jimenez Directeur Général de Novartis	2 055 417	269 723	1 061 200	0	3 714 124	6 125 823	133 423	13 226 287
11 autres membres du Comité de direction	8 704 860	5 121 043	6 882 443	3 103 227	16 736 596	13 951 257	501 013	54 499 426
Rémunération totale du Comité de direction pour le cycle de performance se terminant le 31 décembre 2013							634 436	67 725 713

¹ Les instruments de capitaux propres utilisés sont les suivants : prime annuelle – actions bloquées (« Restricted Shares »); plans d'épargne en actions – actions bloquées (« Restricted Shares ») ou unités d'actions bloquées (« Restricted Share Units », RSU); plan de participation en actions « Select » – actions bloquées (« Restricted Shares ») ou unités d'actions bloquées (« Restricted Share Units », RSU); LTPP – unités d'actions bloquées (« Restricted Share Units », RSU). L'ensemble des instruments mentionnés ci-dessus ont été estimés au cours de l'action de CHF 73,75, soit un prix de USD 80,79 pour l'« American Depository Receipt », le 22 janvier 2014.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de la rémunération totale des membres du Comité de direction (en CHF) depuis 2011 :

	Total incluant le Directeur Général (en milliers de CHF)
Rémunération totale du Comité de direction pour le cycle de performance se terminant le 31 décembre 2011. (12 membres)	67 868
Rémunération totale du Comité de direction pour le cycle de performance se terminant le 31 décembre 2012. (12 membres)	62 359
Rémunération totale du Comité de direction pour le cycle de performance se terminant le 31 décembre 2013. (12 membres)	67 726

Les principales causes de l'augmentation observée entre 2012 et 2013 sont l'évolution du prix de l'action au cours des 12 derniers mois (soit un impact de CHF 3,3 millions) et les changements de la composition du Comité de direction.

Il s'agit de la dernière année où la rémunération est versée en fonction de notre système de rémunération actuel. À compter du 1^{er} janvier 2014, Novartis appliquera sa nouvelle politique de rémunération conformément au nouveau système. Toutefois, les instruments de rémunération à long terme octroyés pour des cycles de performance précédents continueront à être payés selon la durée de leurs cycles de performance préalablement fixée et les règles du plan applicables.

Des informations complémentaires concernant la rémunération du Comité de direction peuvent être consultées dans le Rapport de rémunération figurant dans le Rapport annuel 2013 aux pages 114-125 et 133-136 (disponible uniquement en allemand et en français).



La mission de Novartis

Notre mission est de soutenir et soigner nos patients («caring and curing»). Découvrir, développer et commercialiser avec succès des produits innovants pour prévenir et guérir les maladies, soulager la douleur et améliorer la qualité de vie.

Nous voulons également offrir à nos actionnaires un retour sur investissement en ligne avec nos excellentes performances et récompenser ceux qui apportent leurs idées et leur énergie à Novartis.



Novartis International AG
Investor Relations
Case postale
CH-4002 Bâle
Suisse
+41 61 324 79 44
investor.relations@novartis.com

