

Bâle, le 27 janvier 2016

A l'attention des actionnaires de Novartis SA

Invitation à l'Assemblée générale ordinaire

Date: mardi 23 février 2016, 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 opérationnel et financier de Novartis SA, des comptes annuels de Novartis SA et des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice 2015

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

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

Le Conseil d'administration propose de donner décharge à ses membres ainsi qu'aux membres du Comité de direction pour l'exercice 2015 (en un seul vote pour l'ensemble des membres du Conseil d'administration et du Comité de direction).

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

Report de résultat de l'exercice précédent	CHF	805'551'128
Bénéfice net de l'exercice 2015 de Novartis SA	CHF	8'040'648'710
Bénéfice résultant du bilan à la disposition de l'Assemblée générale	CHF	8'846'199'838

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

Paiement d'un dividende brut (avant impôts et taxes) de CHF 2.70 par action d'une valeur nominale de CHF 0.50 donnant droit à un dividende*

	CHF	-6'806'284'143
Report à nouveau	CHF	2'039'915'695

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

Si cette proposition est adoptée, le dividende sera versé à partir du 29 février 2016. Le dernier jour de négoce donnant droit à un dividende est le 24 février 2016. Les actions seront négociées ex-dividende dès le 25 février 2016.

4 Réduction du capital

L'Assemblée générale du 26 février 2008 a autorisé le Conseil d'administration, dans le cadre d'un sixième programme de rachat d'actions, à racheter des actions Novartis pour une valeur maximale de CHF 10 milliards. En 2015, 49'878'180 actions ont été rachetées dans le cadre de ce programme de rachat d'actions sur la deuxième ligne de négoce à la SIX Swiss Exchange, mettant ainsi un terme au sixième programme de rachat d'actions. Les actions rachetées en 2015 doivent être détruites entraînant une réduction correspondante du capital-actions. PricewaterhouseCoopers SA, organe de révision de Novartis, a confirmé dans un rapport spécial destiné à l'Assemblée générale, qu'à l'heure actuelle, les créances sont entièrement couvertes, même après la réduction proposée du capital-actions.

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale de constater que, sur la base du rapport spécial de PricewaterhouseCoopers SA, les créances sont à l'heure actuelle entièrement couvertes, même après la réduction proposée du capital-actions, que les 49'878'180 actions rachetées en 2015 dans le cadre du sixième programme de rachat d'actions sont à détruire, que le capital-actions doit être réduit d'un montant correspondant de CHF 24'939'090, le diminuant ainsi de CHF 1'338'496'500 à CHF 1'313'557'410, par la destruction desdites actions rachetées et que l'article 4 alinéa 1 des statuts doit être modifié comme suit:

Le capital-actions de la société s'élève à CHF 1'313'557'410 et est entièrement libéré. Il est divisé en 2'627'114'820 actions nominatives. La valeur nominale de chaque action est de CHF 0.50.

5 Réalisation d'un nouveau programme de rachat d'actions

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale d'autoriser le Conseil d'administration à procéder à un septième programme de rachat d'actions pour un montant maximal de CHF 10 milliards. Les actions rachetées devront être détruites et la réduction du capital-actions correspondante sera soumise à l'approbation des actionnaires.

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

Le Conseil d'administration propose de voter séparément sur la rémunération du Conseil d'administration et du Comité de direction lors de l'Assemblée générale ordinaire 2016. La brochure ci-jointe « Informations destinées aux actionnaires sur les votes relatifs à la rémunération lors de l'Assemblée générale 2016 » contient de plus amples détails sur les votes proposés portant sur la rémunération. Le Rapport de rémunération 2015 est disponible (en anglais et en allemand seulement) par voie électronique sous <http://www.novartis.com/annualreport2015>.

6.1 Vote contraignant sur la rémunération totale des membres du Conseil d'administration de l'Assemblée générale 2016 à l'Assemblée générale 2017

Le Conseil d'administration propose aux actionnaires d'approuver le montant total maximum de la rémunération des membres du Conseil d'administration pour la période allant de l'Assemblée générale 2016 à l'Assemblée générale 2017, soit CHF 8'160'000 (pour de plus amples détails, prière de consulter la brochure ci-jointe « Informations destinées aux actionnaires sur les votes relatifs à la rémunération lors de l'Assemblée générale 2016 »).

6.2 Vote contraignant sur la rémunération totale des membres du Comité de direction pour l'exercice suivant, soit 2017

Le Conseil d'administration propose aux actionnaires d'approuver le montant total maximum de la rémunération payée ou accordée aux membres du Comité de direction pour l'exercice 2017, soit CHF 93'000'000 (pour de plus amples détails, prière de consulter la brochure ci-jointe « Informations destinées aux actionnaires sur les votes relatifs à la rémunération lors de l'Assemblée générale 2016 »).

6.3 Vote consultatif sur le Rapport de rémunération 2015

Le Conseil d'administration propose aux actionnaires d'approuver par un vote consultatif le Rapport de rémunération 2015.

7 Réélections du Président et des membres du Conseil d'administration, élections au Conseil d'administration

Madame la Professeur Dr Verena A. Briner a décidé de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat lors de l'Assemblée générale 2016. Le Conseil d'administration la remercie pour les éminents services rendus ainsi que pour son dévouement et son engagement en faveur de Novartis.

Le Conseil d'administration propose de réélire M. le Dr Joerg Reinhardt (également comme Président du Conseil d'administration au cours du même vote), M^{me} la Prof. Dr Nancy C. Andrews, M. le Prof. Dr Dimitri Azar, M. le Prof. Dr Srikant Datar, M^{me} Ann Fudge, M. le Dr h.c. Pierre Landolt, M. le Dr Andreas von Planta, M. le Prof. Dr Charles L. Sawyers, M. le Dr Enrico Vanni et M. William T. Winters ainsi que d'élire M. Ton Buechner et M^{me} Elizabeth Doherty pour un mandat qui s'achèvera à la fin de l'Assemblée générale ordinaire suivante. Des informations au sujet des membres du Conseil d'administration figurent dans le rapport de gestion (en anglais et en allemand seulement), sous Corporate Governance – Our Board of Directors (<http://www.novartis.com/annualreport2015>).

7.1 Réélection de M. le Dr Joerg Reinhardt et sa réélection comme Président du Conseil d'administration (au cours du même vote)

7.2 Réélection de M^{me} la Prof. Dr Nancy C. Andrews

7.3 Réélection de M. le Prof. Dr Dimitri Azar

7.4 Réélection de M. le Prof. Dr Srikant Datar

7.5 Réélection de M^{me} Ann Fudge

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

7.7 Réélection de M. le Dr Andreas von Planta

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

7.9 Réélection de M. le Dr Enrico Vanni

7.10 Réélection de M. William T. Winters

7.11 Election de M. Ton Buechner

Monsieur Ton Buechner a obtenu un diplôme d'ingénieur en 1988 à la Delft University of Technology aux Pays-Bas et est titulaire d'un MBA de l'IMD en Suisse. Il est actuellement CEO de la multinationale industrielle hollandaise AkzoNobel. Il fut Président et CEO de Sulzer Corporation en Suisse de 2007 à 2011. Il est indépendant conformément aux critères d'indépendance de Novartis fixés par le Conseil d'administration.

7.12 Election de M^{me} Elizabeth Doherty

Madame Elizabeth Doherty a effectué ses études de physique à l'University of Manchester en Angleterre. Elle a commencé sa carrière en tant que réviseuse et a occupé plusieurs fonctions dans les domaines des finances et de la comptabilité auprès de Unilever plc, Tesco plc, Brambles Ltd et Reckitt Benckiser Group plc. Elle est actuellement membre non exécutif du conseil d'administration et présidente du comité d'audit de Dunelm Group plc en Angleterre, ainsi que membre non exécutif du conseil d'administration et membre du comité d'audit de Delhaize Group en Belgique et de Nokia Corp. en Finlande. Elle fut de 2006 à 2010 membre non exécutif du conseil d'administration de SABMiller plc en Angleterre. Elle est également Fellow du Chartered Institute of Management Accountants (FCMA). Elle est indépendante conformément aux critères d'indépendance de Novartis fixés par le Conseil d'administration.

8 Réélections au Comité de rémunération

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

8.1 Réélection de M. le Prof. Dr Srikant Datar au Comité de rémunération

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

8.3 Réélection de M. le Dr Enrico Vanni au Comité de rémunération

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

9 Réélection de l'organe de révision

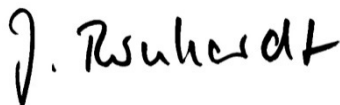
Le Conseil d'administration propose de réélire PricewaterhouseCoopers SA en tant qu'organe de révision de Novartis SA pour l'exercice débutant le 1^{er} janvier 2016.

10 Réélection du représentant indépendant

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

Pour le Conseil d'administration

Le Président:



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 à la rémunération lors de l'Assemblée générale 2016 »

Informations concernant l'organisation de l'Assemblée générale

Aucune restriction à la négociabilité des actions Novartis

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

Rapport de gestion

Le rapport de gestion pour l'exercice 2015 (disponible en anglais et en allemand seulement), qui comprend le rapport annuel opérationnel et financier de Novartis SA, les comptes annuels de Novartis SA, les comptes consolidés, le Rapport de rémunération ainsi que les rapports de révision, peut être consulté par les actionnaires au siège de la société*. Le rapport de gestion est disponible sur le site de Novartis à l'adresse <http://www.novartis.com/annualreport2015>. En outre, chaque actionnaire inscrit au Registre des actions qui en aura expressément fait la demande ou qui en fait la demande après réception de la présente invitation* recevra par la poste un exemplaire imprimé à partir du 5 février 2016.

Cartes d'admission

Les cartes d'admission et les bulletins de vote seront envoyés sur demande entre le 8 et le 19 février 2016. 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 18 février 2016.

Procuration

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

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

Utilisation de la plateforme en ligne Sherpany

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

Quitter l'Assemblée générale ordinaire avant son terme

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

Moyens de transport

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

Traduction simultanée

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

Bureau des orateurs

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

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

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

Téléphones portables

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

Retransmission sur Internet

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

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

Informations destinées aux
actionnaires sur les votes relatifs
à la rémunération à l'occasion
de l'Assemblée générale 2016

Point 6 de l'ordre du jour
(la version originale en allemand fait foi)





Le Dr. Chang As Xinh, 37 ans, consulte des dossiers dans son bureau d'un hôpital communautaire situé dans le nord-est du Vietnam. Le Dr. Xinh est l'un des 15 médecins qui délivrent des soins médicaux à plus de 40 000 personnes, principalement de l'ethnie H'mong.

Chère Actionnaire, Cher Actionnaire

Novartis a pour mission de découvrir de nouveaux moyens pour améliorer et prolonger la vie des patients. Nous utilisons l'innovation basée sur la science pour traiter des problèmes de santé parmi les plus préoccupants pour la société. Nous découvrons et mettons au point des traitements révolutionnaires, et nous trouvons de nouveaux procédés pour les rendre accessibles au plus grand nombre.

Le Comité de rémunération a soigneusement examiné les résultats de l'Assemblée générale 2015 concernant les votes relatifs à la rémunération; il en ressort que nos systèmes et pratiques en matière de rémunération ont été favorablement accueillis par nos actionnaires, de même que les approches que nous avons choisies pour aborder le vote sur la rémunération des membres du Conseil d'administration et du Comité de direction.

Notre entreprise aspire à être un employeur de premier choix et à offrir des rendements supérieurs à ses actionnaires. L'instauration d'un dialogue continu entre le Président du Comité de rémunération et la direction, d'une part, et de nombreux actionnaires, y compris les principaux actionnaires de Novartis, d'autre part, nous a également permis de recevoir des retours d'informations supplémentaires sur la rémunération des membres du Conseil d'administration et du Comité de direction. Ces échanges nous ont donné une excellente occasion de discuter de l'alignement entre la rémunération et la performance au sein de Novartis. Le Comité entend maintenir cette collaboration entre les actionnaires et la société afin de comprendre précisément les différentes opinions et de discuter des liens importants qui unissent les programmes de rémunération, la stratégie commerciale et la performance financière et opérationnelle à long terme de Novartis.

Comme l'année dernière et conformément à l'ordonnance d'application de l'initiative Minder et à nos Statuts, nous demandons à nos actionnaires de se prononcer, lors de l'Assemblée générale 2016, par un vote contraignant sur les deux montants totaux de rémunération et par un vote consultatif (non contraignant) sur notre Rapport de rémunération. La présente brochure présente ces votes de manière détaillée.

VOTE 6.1: VOTE CONTRAIGNANT SUR LA RÉMUNÉRATION TOTALE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION COUVRANT LA PÉRIODE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2016 JUSQU'À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2017

Le Conseil d'administration propose aux actionnaires d'approuver le montant total maximum de la rémunération des membres du Conseil d'administration couvrant la période de l'Assemblée générale 2016 jusqu'à l'Assemblée générale 2017, soit CHF 8 160 000.

VOTE 6.2: VOTE CONTRAIGNANT SUR LA RÉMUNÉRATION TOTALE DES MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION POUR L'EXERCICE ANNUEL SUIVANT, SOIT L'EXERCICE 2017

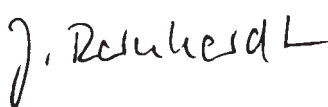
Le Conseil d'administration propose aux actionnaires d'approuver le montant total maximum de la rémunération qui devra être payée ou accordée aux membres du Comité de direction pour l'exercice annuel 2017, soit CHF 93 000 000.

VOTE 6.3: VOTE CONSULTATIF SUR LE RAPPORT DE RÉMUNÉRATION 2015

Le Conseil d'administration propose aux actionnaires d'approuver par un vote consultatif le Rapport de rémunération 2015.

Cette brochure fournit des informations sur les trois votes proposés. De plus amples détails concernant les systèmes de rémunération du Conseil d'administration et du Comité de direction figurent dans le Rapport de rémunération qui fait partie du Rapport de gestion 2015 de Novartis.

Au nom du Conseil d'administration de Novartis,



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



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

VOTE 6.1:

Vote contraignant sur la rémunération totale des membres du Conseil d'administration couvrant la période de l'Assemblée générale 2016 jusqu'à l'Assemblée générale 2017, soit CHF 8 160 000

RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La rémunération annuelle de notre Président sera de CHF 3,8 millions couvrant la période de l'Assemblée générale 2016 jusqu'à l'Assemblée générale 2017. En vertu d'un contrat conclu entre le Président et la société en 2013, ce montant sera versé à raison de 50% en espèces et 50% en actions. Durant la période de l'Assemblée générale 2016 jusqu'à l'Assemblée générale 2017, le Président a décidé de renoncer à son droit de recevoir une augmentation de sa rémunération annuelle équivalente à la moyenne de celle perçue par les collaborateurs travaillant en Suisse. De plus, Novartis ne verse pas de contribution de retraite et d'assurance complémentaire à son Président du Conseil d'administration.

RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration de Novartis (à l'exception de son Président) est définie ci-dessous. Cette politique est le reflet de la structure de notre gouvernance d'entreprise et des responsabilités du Conseil d'administration, conformément à la législation en vigueur et à son propre règlement interne. En outre, elle vise à aligner la rémunération globale du Conseil d'administration aux niveaux actuels d'autres grandes entreprises suisses. La rémunération des membres du Conseil d'administration et de ses Comités restera inchangée par rapport à l'année dernière pour la période courant de l'Assemblée générale 2016 à l'Assemblée générale 2017.

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

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

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

¹ Les comités incluent le Comité de rémunération, le Comité de gouvernance d'entreprise, de nomination et de responsabilité d'entreprise, le Comité de recherche et développement, et le Comité des risques. Le Président du Conseil d'administration ne perçoit aucun montant additionnel pour la présidence du Comité de recherche et développement

PROPOSITION DE RÉMUNÉRATION TOTALE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION COUVRANT LA PÉRIODE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2016 JUSQU'À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2017

Le tableau ci-dessous présente le montant total maximum de la rémunération à verser (en francs suisses) aux membres du Conseil d'administration de Novartis, y compris son Président, tel que proposé et couvrant la période de l'Assemblée générale 2016 jusqu'à l'Assemblée générale 2017. Il suppose que tous les membres du Conseil d'administration et du Comité de rémunération proposés seront effectivement élus par l'Assemblée générale.

Rémunération des membres du Conseil d'administration de Novartis (AG 2016 – AG 2017)	Rémunération fixe totale (CHF 000) ¹
Joerg Reinhardt, Président du Conseil d'administration	3 805
Onze autres membres du Conseil d'administration, rémunérés selon la structure de rémunération annuelle décrite ci-dessus. ²	4 355
Rémunération maximum totale des douze membres du Conseil d'administration couvrant la période de l'Assemblée générale 2016 jusqu'à l'Assemblée générale 2017.²	CHF 8 160

¹ Inclut un montant estimé de CHF 20 000 correspondant à des cotisations sociales obligatoires que Novartis doit verser aux organismes publics de sécurité sociale. Ce montant représente une partie de la somme approximative de CHF 350 000 correspondant à une estimation des contributions obligatoires totales de l'employeur et ouvre aux membres du Conseil d'administration un droit aux prestations de retraite maximales. Ces estimations excluent un éventuel changement des taux applicables en matière de cotisations sociales.

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

L'augmentation du montant total maximum de la rémunération des membres du Conseil d'administration par rapport à l'année précédente (prière de se référer au tableau ci-dessous) s'explique par l'augmentation proposée du nombre de membres du Conseil d'administration (portant ainsi le nombre de membres du Conseil d'administration de 11 à 12) ainsi que par les éventuelles fonctions à l'intérieur des comités à partir de l'Assemblée Générale 2016.

EVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION TOTALE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION COUVRANT LA PÉRIODE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2014 JUSQU'À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2016

	Assemblée générale 2014 – Assemblée générale 2015 ¹	Assemblée générale 2015 – Assemblée générale 2016 ²
Nombre de membres du Conseil d'administration (Président compris)	11	11
Rémunération (CHF)		
Président du Conseil d'administration	3 945 521 ³	3 804 357
Autres membres du Conseil d'administration	4 027 561	3 936 563
Rémunération totale des membres du Conseil d'administration	CHF 7 973 082	CHF 7 740 920
Rémunération maximum totale du Conseil d'administration approuvée par l'Assemblée générale	CHF 8 022 000	CHF 7 745 000

¹ Cette somme exclut un montant de CHF 24 318 correspondant à des cotisations sociales obligatoires payées par Novartis aux organismes publics de sécurité sociale. Elle ouvre aux membres du Conseil d'administration un droit aux prestations de retraite maximales à partir de l'âge de la retraite et représente une partie des contributions sociales obligatoires de l'employeur s'élevant approximativement à CHF 465 000.

² Inclut la rémunération estimée qui devra être versée jusqu'à l'Assemblée générale 2016. Cette somme inclut un montant de CHF 20 543 correspondant à des cotisations sociales obligatoires que Novartis doit payer aux organismes publics de sécurité sociale. Elle ouvre aux membres du Conseil d'administration le droit aux prestations de retraite maximales à partir de l'âge de la retraite et représente une partie des contributions sociales obligatoires de l'employeur s'élevant approximativement à CHF 450 000.

³ Ce montant ne tient pas compte de la valeur totale de la rémunération due à Joerg Reinhardt au titre de la perte de droits acquis auprès de son ancien employeur (EUR 2 665 051), déclarée dans les Rapports de rémunération 2014 et 2013.

Des informations complémentaires concernant la rémunération du Conseil d'administration peuvent être consultées dans le Rapport de rémunération 2015 aux pages 129–133. La page 132 du Rapport de rémunération 2015 présente un récapitulatif des montants versés aux membres du Conseil d'administration par rapport aux montants approuvés par les actionnaires lors des Assemblées générales 2014 et 2015 pour les périodes de l'Assemblée générale 2014 à l'Assemblée générale 2015 et de l'Assemblée générale 2015 à l'Assemblée générale 2016. Les montants ont tous été payés dans les limites des montants approuvés.

VOTE 6.2:

Vote contraignant sur la rémunération totale des membres du Comité de direction pour l'exercice annuel suivant, soit CHF 93 000 000 pour l'exercice 2017

Afin d'attirer et retenir les talents, il est essentiel d'offrir une rémunération qui soit compétitive par rapport au niveau du marché mondial. Conformément à notre politique de rémunération liée à la performance, les membres du Comité de direction qui réalisent leurs objectifs perçoivent généralement une rémunération cible comparable au niveau médian des fonctions similaires au sein des 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.

ELEMENTS PRINCIPAUX DU PROGRAMME DE REMUNERATION DU COMITE DE DIRECTION POUR 2017

- Les indicateurs de performance sont directement alignés sur nos objectifs stratégiques
- La rémunération variable est toujours liée à la performance
- La performance liée à la prime annuelle est évaluée sur la base d'une «balanced scorecard» qui mesure la performance de manière globale par rapport à des objectifs financiers à l'échelle du Groupe et des divisions, à des objectifs individuels et au respect des valeurs et comportements de Novartis
- Le programme global d'intéressement à long terme se compose de deux plans distincts, se référant chacun à la performance réalisée sur une période de trois ans. Le premier plan est fondé sur notre propre performance financière et sur l'innovation; le second repose sur le retour sur investissement pour les actionnaires (*Total Shareholder Return* – «TSR») calculé par rapport aux douze autres entreprises de notre groupe de référence dans le secteur de la santé¹
- Les nouveaux plans d'intéressement ont été simplifiés: ils ne proposent plus d'options sur actions, d'attributions d'actions supplémentaires gratuites (*matching grants*) ou d'attributions de plans d'intéressement à long terme sans conditions de performance²

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

¹ Le groupe de référence est composé de: Abbott, AbbVie, Amgen, AstraZeneca, Bristol-Myers Squibb, Eli Lilly & Co., GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Merck & Co., Pfizer, Roche et Sanofi.

² Sont exclus tous paiements, au-delà du montant approuvé, d'une rémunération versée à un membre nouvellement nommé au sein du Comité de direction au titre d'une rémunération additionnelle basée sur la performance ou de la perte de droits acquis auprès de son ancien employeur.

Les éléments de rémunération du Comité de direction pour 2017 sont les suivants:

SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION 2017 DU COMITÉ DE DIRECTION					
	Rémunération et prestations fixes		Rémunération variable		
	Rémunération annuelle de base	Retraite et autres prestations	Prime annuelle	Plan de performance à long terme (LTPP)	Plan de performance relative à long terme (LTRPP)
But	Reflète les responsabilités, les caractéristiques du poste, 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 la performance par rapport aux objectifs cibles à court terme et aux valeurs et comportements de Novartis	Favorise sur le long terme la création de valeur pour les actionnaires et l'innovation	Récompense le retour sur investissement pour les actionnaires (TSR)
Période de performance	Sans objet	Sans objet	1 an (2017)	3 ans (2017-2019)	3 ans (2017-2019)
Mesures de la performance	Sans objet	Sans objet	Basé sur un modèle de paiement composé des éléments suivants: — «Balanced scorecard» individuelle, comprenant des objectifs financiers et des objectifs individuels — Evaluation des valeurs et comportements de Novartis	Basé sur: — A 75%, valeur ajoutée de Novartis (Novartis Cash Value Added – NCVA) — A 25%, objectifs essentiels en rapport avec l'innovation à long terme au niveau de la division concernée	Basé sur le retour sur investissement pour les actionnaires (TSR) de Novartis, par rapport aux douze entreprises du groupe de référence dans le secteur de la santé ¹
Paiement (à la fin de la période de performance pour la rémunération variable)	En espèces	Spécifique au pays	50% en espèces 50% en actions ou en unités d'actions soumises à une période de blocage ² (de 3 ans)	En actions (y compris les montants correspondant aux dividendes)	En actions (y compris les montants correspondant aux dividendes)

¹ Le groupe de référence est composé de: Abbott, AbbVie, Amgen, AstraZeneca, Bristol-Myers Squibb, Eli Lilly & Co., GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Merck & Co., Pfizer, Roche and Sanofi.
² Les membres du Comité de direction peuvent choisir de recevoir une plus grande partie de la prime annuelle en actions plutôt qu'en espèces.

COMMUNICATION DES OBJECTIFS ET DES REALISATIONS

En accord avec notre principe de permettre à nos actionnaires d'évaluer la relation entre la performance de la société et la rémunération, les objectifs financiers ainsi que les objectifs liés à l'innovation et les objectifs individuels relatifs à la prime annuelle et au plan de performance à long terme (LTPP) sont communiqués à nos actionnaires dans le Rapport de rémunération à la fin de chaque cycle de performance, en même temps que les résultats liés à la réalisation de ces objectifs.

Les objectifs relatifs à la prime annuelle et au plan de performance à long terme (LTPP) sont considérés comme confidentiels au moment où ils sont définis. La publication de ces objectifs avant la fin d'un cycle de performance conduirait à donner des informations stratégiques sur Novartis et pourrait ainsi représenter un véritable désavantage concurrentiel.

PROPOSITION DE RÉMUNÉRATION TOTALE MAXIMALE QUI DEVRA ÊTRE PAYÉE OU ACCORDÉE AUX MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION POUR L'EXERCICE ANNUEL SUIVANT, SOIT L'EXERCICE 2017

Le tableau ci-dessous présente les montants respectifs prévus pour la rémunération totale du Comité de direction dans une composition anticipée pour l'exercice 2017 (en francs suisses).

En millions de CHF ¹	Rémunération fixe		Rémunération variable			Rémunération totale
	Rémunération annuelle de base	Retraites et autres prestations ²	Prime annuelle ³	LTPP ⁴	LTRPP ⁴	
Montant fixe ⁵ (minimum)	11,0	4,5	0,0	0,0	0,0	15,5
Montant cible ⁵ (si 100% de l'objectif est atteint)	11,0	4,5	12,3	18,0	8,5	54,3
Montant maximum soumis à l'approbation de l'AG⁵ (si 200% de l'objectif est atteint)	11,0	4,5	24,5	36,0	17,0	CHF 93,0

¹ Il est prévu que certains membres perçoivent leur rémunération en U.S. dollars, sur la base d'un taux de change de CHF 1.00 = USD 1.040. Les montants proposés ne tiennent pas compte de toute fluctuation des taux de change entre la publication de cette brochure et le 31 décembre 2017.

² Inclut les coûts de prestation de retraite et de prestations de soins médicaux à la retraite. Cette somme comprend également un montant estimé de CHF 55 000 correspondant à des cotisations sociales obligatoires que Novartis doit verser aux organismes publics de sécurité sociale. Ce montant représente une partie de la somme de CHF 7 700 000, correspondant à une estimation des contributions obligatoires totales de l'employeur, et ouvre aux membres du Comité de direction un droit aux prestations de retraite maximales. Sont également inclus d'autres avantages sociaux et prestations en nature tels que voiture de fonction ou services de planification fiscale et financière. Enfin, il inclut des prestations liées aux missions internationales selon les règles standard de la société (par ex. logement, assurance internationale de soin, frais de scolarisation pour les enfants et un montant estimé pour égalisation fiscale de CHF 1 200 000).

³ La page 7 de cette brochure présente un résumé des principes applicables à la prime annuelle. La valeur de la partie payée en actions soumises à une période de blocage est déterminée au moment où celles-ci sont attribuées. Il n'est pas tenu compte de l'évolution du prix de l'action pendant la période de blocage, ni des dividendes respectifs payés chaque année.

⁴ La valeur des plans de performance à long terme, soit LTPP et LTRPP, est déterminée à la date de l'attribution et divisée par le prix de l'action à cette même date, afin de définir le nombre de Performance Share Units (PSUs) qui sont soumises à une période de blocage de trois ans. Cette valeur suppose que le niveau de performance maximal (plafonné à 200% du nombre cible de PSUs attribués initialement) ait été atteint sur la durée de la période de blocage. Cette valeur ne comprend pas l'évolution du prix de l'action pendant la période de blocage ainsi que les montants correspondant aux dividendes réinvestis et payés à l'issue de la période de blocage pour autant que les conditions de performance aient été réalisées.

⁵ Ces montants incluent un budget pour les augmentations de la rémunération en fonction du mérite pour autant qu'elles soient accordées.

La rémunération cible sera atteinte si les membres du Comité de direction perçoivent en moyenne un montant correspondant à 100% des objectifs cibles définis dans tous les plans de rémunération variable.

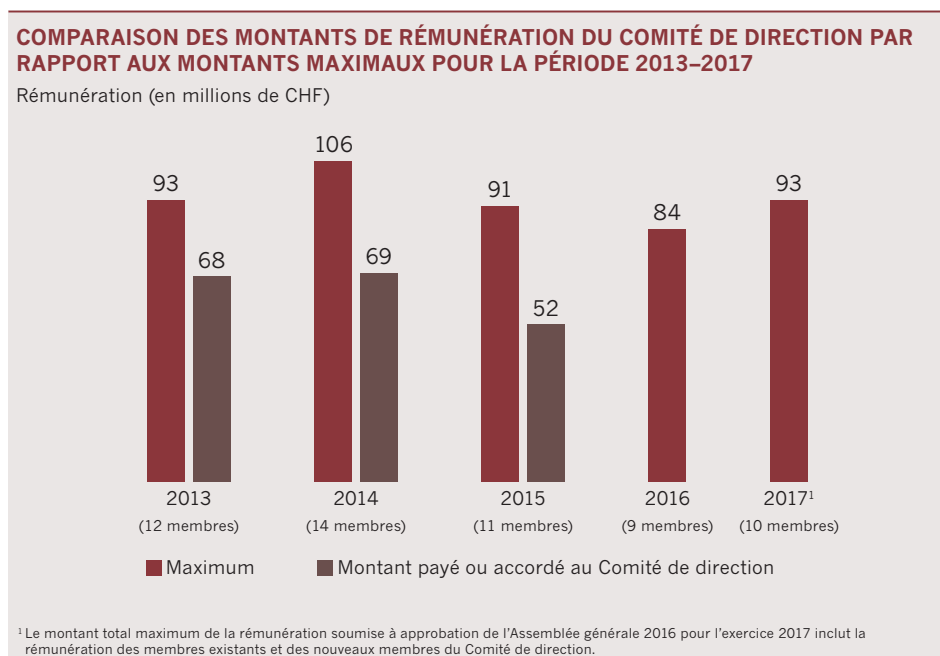
Le montant maximum de la rémunération, soumis à l'approbation de l'Assemblée générale, ne sera atteint que si tous les membres du Comité de direction perçoivent un montant correspondant à 200% des objectifs cibles définis dans tous les plans de rémunération variable. Ce cas de figure suppose que tous les objectifs cibles aient été largement dépassés et que Novartis ait obtenu le meilleur retour sur investissement pour les actionnaires (TSR) par rapport à son groupe de référence. A ce jour, un tel niveau de rémunération, sur une base cumulée, pour les membres du Comité de direction n'a jamais été atteint chez Novartis.

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DU COMITÉ DE DIRECTION

La rémunération totale maximale qui devra être payée ou accordée aux membres du Comité de direction pour l'exercice 2017 (CHF 93 millions) est plus élevée que le montant approuvé par les actionnaires lors de l'Assemblée générale 2015 pour l'exercice 2016 (CHF 84 millions). L'augmentation proposée par rapport à l'année dernière comprend:

- La nomination d'un membre supplémentaire du Comité de direction avec effet au 1^{er} février 2016, en accord avec les changements organisationnels et stratégiques de la société
- une augmentation au mérite de la rémunération annuelle de base, fondée sur la performance 2015, et un ajustement de la rémunération variable (c-à-d. prime annuelle, LTPP et LTRPP) de certains membres du Comité de direction, afin d'aligner leur rémunération totale au plus près de la médiane du groupe de référence.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu de la rémunération du Comité de direction, qui a été approuvée ou qui doit être approuvée, par rapport au montant total maximal de la rémunération pour la période de 2013 à 2017.



Les variations de la rémunération totale observées d'une année à l'autre s'expliquent principalement par le nombre de membres du Comité de direction, l'objectif de rémunération de chacun d'entre eux ainsi que par les performances individuelles et collectives au cours des cycles de performance respectifs. Enfin, le système de rémunération a fait l'objet de changements entre les années 2013 et 2014, au même titre que la méthode de reconnaissance des plans d'intéressement à long terme, telle que définie dans le Rapport de rémunération.

Des informations complémentaires concernant la rémunération du Conseil de direction peuvent être consultées dans le Rapport de rémunération 2015 aux pages 113-128.

VOTE 6.3

Vote consultatif sur le Rapport de rémunération 2015

Le Rapport de rémunération vise à informer nos actionnaires de manière claire concernant les systèmes, politiques et pratiques de rémunération de notre Conseil d'administration et de notre Comité de direction.

En outre, il présente de manière transparente la relation entre la performance de l'entreprise et les objectifs du Groupe pour l'année 2015, ainsi que la rémunération effective versée au Comité de direction.

Nous invitons les actionnaires à approuver, par un vote consultatif, le Rapport de rémunération 2015 de Novartis, qui est disponible sur notre site Web à l'adresse suivante:

www.novartis.com/annualreport2015

LA MISSION DE NOVARTIS

Notre mission est de découvrir de nouveaux moyens pour améliorer et prolonger la vie des patients. Nous utilisons l'innovation basée sur la science pour traiter des problèmes de santé parmi les plus préoccupants pour la société. Nous découvrons et mettons au point des traitements révolutionnaires, et nous trouvons de nouveaux procédés pour les rendre accessibles au plus grand nombre. Nous visons également à offrir à nos actionnaires un retour sur investissement qui récompense leur apport financier, le temps qu'ils y consacrent et leurs idées.

