

Bâle, le 27 janvier 2015

A l'attention des actionnaires de Novartis SA

Invitation à l'Assemblée générale ordinaire

Date: vendredi 27 février 2015, 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 de Novartis SA, des comptes annuels de Novartis SA et des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice 2014

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 2014 (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	—
Bénéfice net de l'exercice 2014 de Novartis SA	CHF	7'478'506'586
Bénéfice résultant du bilan à la disposition de l'Assemblée générale	CHF	7'478'506'586

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 2.60 par action d'une valeur nominale de CHF 0.50 donnant droit à un dividende*	CHF	-6'672'955'458
Report à nouveau	CHF	805'551'128

* 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 5 mars 2015. Le dernier jour de négoce donnant droit à un dividende est le 2 mars 2015. Les actions seront négociées ex-dividende dès le 3 mars 2015.

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, de racheter des actions Novartis pour une valeur maximale de CHF 10 milliards. Dans les années 2009 et 2012, l'Assemblée générale de Novartis SA a approuvé la destruction de respectivement 6'000'000 actions (correspondant à une valeur nominale de CHF 3'000'000) et 39'430'000 actions (correspondant à une valeur nominale de CHF 19'715'000), rachetées auparavant dans le cadre de ce programme. Le 22 novembre 2013, Novartis SA a annoncé un nouveau rachat d'actions d'une valeur totale d'USD 5 milliards, toujours dans le cadre du sixième programme de rachat d'actions. Par conséquent, 29'200'000 d'actions supplémentaires (correspondant à une valeur nominale de CHF 14'600'000) ont été rachetées, en 2013 et 2014, sur la deuxième ligne de négoce à la SIX Swiss Exchange. Ce programme permet donc de racheter encore pour CHF 5.3 milliards au maximum d'actions. Les 29'200'000 actions rachetées en 2013 et 2014 doivent également 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 29'200'000 actions rachetées en 2013 et 2014 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 14'600'000, le diminuant ainsi de CHF 1'353'096'500 à CHF 1'338'496'500, 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 1'338'496'500 et est entièrement libéré. Il est divisé en 2'676'993'000 actions nominatives. La valeur nominale de chaque action est de CHF 0.50.

5 Révision des statuts

Le Conseil d'administration propose de modifier les statuts de Novartis SA, afin d'à la fois remplir les exigences de l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb) et satisfaire aux meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise et de rémunération actuelles. Le texte de la révision proposée des statuts se trouve dans la brochure jointe à la présente convocation intitulée « Rapport du Conseil d'administration sur la révision des statuts » (publiée également sur notre site Web www.novartis.com) et dans la Feuille Officielle Suisse du Commerce (édition du 2 février 2015).

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

Sur la base des statuts révisés (ou de l'article 31, al. 3 ORAb), le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale 2015 de voter séparément sur la rémunération du Conseil d'administration et du Comité de direction. La brochure ci-jointe « Informations destinées aux actionnaires sur les votes relatifs à la rémunération lors de l'Assemblée générale 2015 » contient de plus amples détails sur les votes proposés portant sur la rémunération. Le Rapport de rémunération 2014 est disponible (en anglais et en allemand seulement) par voie électronique sous <http://www.novartis.com/annualreport2014>.

6.1 Vote contraignant sur la rémunération globale des membres du Conseil d'administration de l'Assemblée générale 2015 à l'Assemblée générale 2016

Le Conseil d'administration propose aux actionnaires d'approuver le montant global maximum de la rémunération des membres du Conseil d'administration pour la période allant de l'Assemblée générale 2015 à l'Assemblée générale 2016, soit CHF 7'745'000 (pour de plus amples détails, prière de consulter la brochure ci-jointe).

6.2 Vote contraignant sur la rémunération globale des membres du Comité de direction pour l'exercice suivant, soit 2016

Le Conseil d'administration propose aux actionnaires d'approuver le montant global maximum de la rémunération payée, promise ou accordée aux membres du Comité de direction pour l'exercice 2016, soit CHF 84'000'000 (pour de plus amples détails, prière de consulter la brochure ci-jointe).

6.3 Vote consultatif sur le Rapport de rémunération 2014

Le Conseil d'administration propose aux actionnaires d'approuver par un vote consultatif le Rapport de rémunération 2014.

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

Monsieur le Professeur Dr Ulrich Lehner a décidé de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat lors de l'Assemblée générale 2015. Le Conseil d'administration le remercie pour les éminents services rendus pendant de nombreuses années 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. le Prof. Dr Dimitri Azar, M^{me} la Prof. Dr Verena A. Briner, 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^{me} la Prof. Dr Nancy C. Andrews 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 annuel (en anglais et en allemand seulement), sous Corporate Governance – Our Board of Directors (<http://www.novartis.com/annualreport2014>).

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. le Prof. Dr Dimitri Azar

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

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^{me} la Prof. Dr Nancy C. Andrews

M^{me} la Prof. Andrews est titulaire d'un doctorat en médecine de la Harvard Medical School et d'un doctorat en biologie du Massachusetts Institute of Technology. Elle est, depuis 2007, doyenne de l'École de médecine de l'Université Duke et Vice-chancelière pour les affaires académiques de cette université. M^{me} la Prof. Andrews est actuellement membre du Conseil de l'Institut de médecine des Académies nationales (Council of the Institute of Medicine of the National Academies) et du Conseil d'administration de l'Académie américaine des arts et des sciences (American Academy of Arts and Sciences). M^{me} la Prof. Andrews est indépendante selon les critères d'indépendance du Conseil d'administration de Novartis.

8 Réélections et élection au Comité de rémunération

Le Conseil d'administration propose de réélire M. le Prof. Dr Srikant Datar, M^{me} Ann Fudge et M. le Dr Enrico Vanni ainsi que d'élire 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 Election de M. William T. Winters au Comité de rémunération

9 Réélection de l'organe de révision

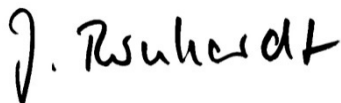
Le Conseil d'administration propose de réélire PricewaterhouseCoopers SA en tant qu'organe de révision de Novartis SA pour l'exercice débutant le 1^{er} janvier 2015.

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 « Rapport du Conseil d'administration sur la révision des statuts »
- Brochure « Informations destinées aux actionnaires sur les votes relatifs à la rémunération lors de l'Assemblée générale 2015 »

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 annuel

Le rapport annuel (disponible en anglais et en allemand seulement) – qui comprend les comptes annuels de Novartis SA et les comptes consolidés – et le rapport de rémunération ainsi que les rapports de révision pour l'exercice 2014 peuvent être consultés par les actionnaires au siège de la société*. Le rapport annuel est disponible sur le site de Novartis à l'adresse <http://www.novartis.com/annualreport2014>. 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 convocation* recevra par la poste un exemplaire imprimé à partir du 6 février 2015.

Cartes d'admission

Les cartes d'admission et les bulletins de vote seront envoyés sur demande entre le 12 et le 25 février 2015. 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 24 février 2015.

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 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 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



Rapport du Conseil
d'administration sur
la révision des statuts

Sommaire

02	A. APERÇU
	1. Remarques préliminaires
	2. Représentation des actionnaires (Article 14)
03	3. Compétences de l'Assemblée générale (Article 17)
	4. Conseil d'administration (Articles 19 et ss)
	5. Comité de rémunération (Article 27)
04	6. Approbation de la rémunération du Conseil d'administration et du Comité de direction par l'Assemblée générale (Article 29)
	7. Montant complémentaire (Article 30)
05	8. Principes généraux de rémunération (Articles 31 – 32)
	9. Contrats avec les membres du Conseil d'administration et du Comité de direction (Article 33)
06	10. Mandats en dehors du Groupe Novartis (Article 34)
	11. Prêts (Article 35)
	12. Modifications diverses

07	B. REVISION DES STATUTS EN DETAIL
-----------	--

(Le texte original allemand fait foi)

A. APERÇU

Ce rapport définit les principales modifications des Statuts que le Conseil d'administration propose aux actionnaires de Novartis lors de l'Assemblée générale ordinaire. Toute référence à une fonction ou personne comprend aussi bien le genre masculin que féminin.

1. REMARQUES PRELIMINAIRES

En mars 2013, le peuple suisse a approuvé l'initiative « Minder », introduisant des changements dans la gouvernance (Corporate Governance) des sociétés cotées en bourse. Afin de mettre en œuvre cette initiative, le Conseil fédéral a adopté l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (« l'Ordonnance »). Celle-ci est entrée en vigueur le 1er janvier 2014, sous réserve de certaines dispositions transitoires. A cet égard, le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale ordinaire une révision des Statuts qui à la fois remplit les exigences de l'Ordonnance et satisfait aux meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise et de rémunération actuelles. Les modifications proposées correspondent pour l'essentiel à celles que d'autres sociétés suisses du SMI ont mis en place au cours de l'année 2014, tout en tenant compte également des pratiques internationales qui se développent dans ces domaines.

L'Ordonnance exige en particulier que les actionnaires s'expriment chaque année par un vote contraignant sur la rémunération des membres du Conseil d'administration et du Comité de direction. En outre, les Statuts doivent inclure des dispositions sur les principes régissant les tâches et les compétences du Comité de rémunération, ainsi que les principes régissant les plans de rémunération liés à la performance auxquels les membres du Conseil d'administration et du Comité de direction participent. Ils doivent également prévoir le nombre maximal de mandats que les membres du Conseil d'administration et du Comité de la direction peuvent occuper dans d'autres sociétés ainsi que les règles relatives à d'éventuels prêts accordés aux membres du Conseil d'administration et du Comité de direction.

Cette brochure présente les principales modifications statutaires proposées par le Conseil d'administration (Partie A) ainsi qu'une comparaison de chacune de ces modifications par rapport aux dispositions existantes (Partie B). Les références faites aux articles des Statuts dans la présente brochure correspondent à la nouvelle numérotation proposée par le Conseil d'administration.

2. REPRESENTATION DES ACTIONNAIRES (ARTICLE 14)

L'Ordonnance stipule que les représentations des actionnaires à l'Assemblée générale par un membre d'un organe de la société et par un dépositaire ne sont plus permises. Les actionnaires peuvent être représentés par leur représentant légal, un autre actionnaire (sur la base d'une procuration écrite) ou le Représentant Indépendant (sur la base d'une procuration écrite ou de manière électronique). L'Article 14 al. 1 et 2 habilite le Conseil d'administration à mettre en œuvre ces exigences.

3. COMPETENCES DE L'ASSEMBLEE GENERALE (ARTICLE 17)

Dès l'Assemblée générale ordinaire 2014, l'Ordonnance exige que l'Assemblée générale élise chaque année les membres du Conseil d'administration et son Président, les membres du Comité de rémunération ainsi que le Représentant Indépendant. Lorsque la fonction de président du Conseil d'administration est vacante, le Conseil d'administration désigne un nouveau président pour la période allant jusqu'à la fin de la durée de fonction (Article 21 al. 2). Par ailleurs, des dispositions similaires sont proposées en cas de vacance au sein du Comité de rémunération (Article 27 al. 3) et si la société ne dispose pas de Représentant Indépendant (Article 14 al. 4). Enfin, à partir de l'Assemblée générale ordinaire 2015, l'Assemblée générale sera habilitée à approuver les montants totaux maximaux de rémunération du Conseil d'administration et du Comité de direction par le biais de votes contraignants et séparés. L'Article 17 vise à refléter ces pouvoirs supplémentaires de l'Assemblée générale.

4. CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLES 19 ET SS.)

Les modifications proposées reflètent principalement le fait que l'Assemblée générale doit désormais élire les membres du Conseil d'administration et son Président de manière individuelle et pour un mandat d'un an. De plus, le nombre minimum de membres du Conseil d'administration s'élève dorénavant à huit (et non plus à dix). D'autres modifications sont également proposées en vue de simplifier la formulation de ces dispositions.

5. COMITE DE REMUNERATION (ARTICLE 27)

Les membres du Comité de rémunération doivent être élus individuellement par l'Assemblée générale pour un mandat d'un an. Conformément au règlement du Conseil d'administration, seuls les membres indépendants du Conseil d'administration sont éligibles. L'Article 27 régit également le nombre de membres, la composition et l'organisation du Comité de rémunération. En outre, en accord avec l'Ordonnance, les Statuts doivent contenir des dispositions sur les principes régissant les tâches et les compétences du Comité de rémunération. A cet effet, le Conseil d'administration propose que le Conseil de rémunération assiste le Conseil d'administration, entre autres, dans le développement de la stratégie de rémunération, des principes et mécanismes régissant les plans de rémunération ainsi que dans la préparation des propositions en matière de rémunération que le Conseil d'administration soumet à l'Assemblée générale. Le Conseil d'administration peut également déléguer, par voie de règlements, d'autres tâches au Comité de rémunération.

6. APPROBATION DE LA REMUNERATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMITE DE DIRECTION PAR L'ASSEMBLEE GENERALE (ARTICLE 29)

L'Ordonnance exige que l'Assemblée générale approuve chaque année et de manière séparée les montants totaux relatifs à la rémunération du Conseil d'administration et du Comité de direction.

L'Article 29 prévoit que le montant maximal de la rémunération du Conseil d'administration soit approuvé pour la durée de son prochain mandat. Ceci permet d'assurer que la durée du mandat des membres du Conseil d'administration et la période pour laquelle ils sont rémunérés soient identiques.

Le montant total maximal de la rémunération du Comité de direction doit quant à lui être approuvé pour l'exercice annuel suivant. Cette approche permet à Novartis de disposer d'un délai approprié afin de prendre toutes les mesures nécessaires dans le cas d'un vote négatif des actionnaires avant de ne plus être en mesure de verser un salaire aux membres du Comité de direction. Si les actionnaires ne devaient pas approuver le montant de la rémunération proposé, le Conseil d'administration aurait alors l'obligation de préparer une nouvelle proposition, en tenant compte de tous les facteurs pertinents. Le Conseil d'administration doit soit convoquer une Assemblée générale extraordinaire afin de soumettre au vote une nouvelle proposition de rémunération soit définir de manière provisoire le montant de la rémunération pour la période correspondante qui devra ensuite être approuvée par les actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale ordinaire. Le Conseil d'administration ne peut pas présenter une nouvelle proposition lors de l'Assemblée générale ordinaire durant laquelle les actionnaires ont refusé un montant de rémunération proposé.

Le montant maximal de la rémunération soumis à approbation sera vraisemblablement toujours plus élevé que le montant finalement versé, car il doit aussi couvrir le paiement maximal possible dans le cas où les objectifs cibles maximaux de chaque plan seraient atteints. Lors de la détermination finale du montant effectivement versé, le Conseil d'administration et le Comité de rémunération sont liés par les principes de rémunération figurant dans les Statuts ainsi que dans les plans et règlements de rémunération.

Afin de continuer à assurer une transparence complète, Novartis soumettra le Rapport de rémunération chaque année à un vote distinct et consultatif des actionnaires sur une base rétrospective. Le Conseil d'administration rendra compte aux actionnaires dans le Rapport annuel de rémunération de la rémunération versée, promise ou accordée dans les limites fixées par l'Assemblée générale, les Statuts et les plans et règlements en vigueur.

7. MONTANT COMPLEMENTAIRE (ARTICLE 30)

L'approbation du montant maximal de la rémunération du Comité de direction sera soumise chaque année au vote de l'Assemblée générale ordinaire. Néanmoins, dans la mesure où l'Assemblée générale approuve la rémunération des membres du Comité de direction de manière prospective, il est nécessaire d'anticiper les situations dans lesquelles une personne rejoint le Comité de direction ou y est promue après que la rémunération ait été approuvée. C'est pourquoi l'Ordonnance permet de prévoir un montant complémentaire dans les Statuts servant à financer la rémunération des nouveaux membres du Comité de direction au cours de la période (ou des périodes) pour laquelle (ou lesquelles) la rémunération a déjà été approuvée. Si le montant maximal total, qui a déjà été approuvé par l'Assemblée générale, ne suffit pas à couvrir la rémunération de membres du Comité de direction nouvellement nommés ou promus, Novartis peut rémunérer les membres nouvellement nommés ou promus du Comité de direction sur la base d'un montant total qui ne peut excéder 40% de la rémunération maximale totale telle qu'elle a été approuvée pour le Comité de direction pour chaque période de rémunération.

8. PRINCIPES GENERAUX DE REMUNERATION (ARTICLES 31 ET 32)

Le Conseil d'administration propose que la rémunération de ses membres non-exécutifs se limite à une rémunération composée d'éléments fixes. Ils ne doivent percevoir ni cotisation à un plan de prévoyance, ni élément lié à la performance, ni encore instrument financier (tel que des options).

En accord avec les meilleures pratiques, les membres du Comité de direction perçoivent une rémunération fixe et sont susceptibles de recevoir une rémunération variable liée à la performance. La rémunération fixe comprend le salaire de base et peut inclure d'autres éléments et prestations tels que des cotisations à des plans de prévoyance. La rémunération variable quant à elle peut être composée d'éléments de rémunération à court et à long terme. Les éléments de rémunération variable à court terme sont régis par des critères de performance qui tiennent compte de la performance du Groupe Novartis dans son ensemble, de parties de celui-ci et/ou des objectifs individuels (qui comprend une évaluation par rapport aux Valeurs et Comportements de Novartis). La performance par rapport à ces critères est en général évaluée sur une période d'une année. Les éléments de rémunération variables à long terme se fondent sur des critères de performance qui tiennent compte des objectifs stratégiques du Groupe Novartis (tels que par exemple objectifs financiers, innovation, rendement pour les actionnaires et/ou autres référentiels). La performance par rapport à ces critères est en général évaluée sur une période d'au moins trois ans.

S'agissant des éléments de la rémunération variable aussi bien à court qu'à long terme, le Conseil d'administration, respectivement le Comité de rémunération, dans la mesure où cette tâche lui a été déléguée, détermine les objectifs cibles ainsi que les valeurs maximales pouvant être atteintes en cas de dépassement de ces objectifs. La rémunération variable est plafonnée (cf. le Rapport de rémunération 2014). Conformément à la pratique actuelle, aux plans et aux règlements applicables, le Conseil d'administration ou le Comité de rémunération détermine de manière appropriée les conditions d'octroi, d'acquisition définitive (« vesting »), de blocage, d'exercice et de déchéance (p. ex. période d'acquisition définitive et/ou restrictions de vente).

La rémunération effectivement versée dans le cadre des montants maximaux approuvés par l'Assemblée générale doit être divulguée dans le Rapport de rémunération régi par l'Ordonnance et audité par nos réviseurs. Le Rapport de rémunération fournit des informations concernant la rémunération du Conseil d'administration et du Comité de direction : il indique la rémunération versée aux membres du Conseil d'administration et du Comité de direction, les principes et éléments de base de la rémunération versée à ces derniers par Novartis et décrit les organes compétents en matière de rémunération ainsi que la procédure de fixation de ladite rémunération. Ainsi, en procédant à un vote annuel consultatif et rétrospectif sur le Rapport de rémunération (tel que prévu à l'Article 29), les actionnaires auront la possibilité de s'exprimer de manière détaillée sur les rémunérations accordées.

9. CONTRATS AVEC LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMITE DE DIRECTION (ARTICLE 33)

L'Ordonnance exige que les Statuts déterminent la durée maximale et le délai de congé maximal des contrats prévoyant les rémunérations des membres du Conseil d'administration et du Comité de direction.

Selon l'Ordonnance, la durée et le délai de congé pour les contrats conclus avec les membres du Conseil d'administration ne peuvent excéder un an. S'agissant des membres du Comité de direction, le Conseil d'administration propose une durée maximale de 12 mois pour les contrats de durée déterminée ainsi qu'un délai de congé maximal de 12 mois pour les contrats de durée indéterminée. Ainsi, Novartis s'assure de pouvoir continuer à se protéger contre des changements soudains et non désirés au sein du Comité de direction en raison de démissions à courte échéance. En outre, la disposition proposée permet à Novartis de continuer à conclure des accords de non-concurrence avec les membres du Comité de direction si nécessaire (par exemple sous forme d'interdiction de travailler pour un concurrent direct). La durée d'un tel accord de non-concurrence ne peut excéder un an et l'indemnité annuelle ne peut dépasser 100% du total de la dernière rémunération annuelle (comprenant le salaire de base et la prime annuelle) versée à la personne en question.

10. MANDATS EN DEHORS DU GROUPE NOVARTIS (ARTICLE 34)

L'Ordonnance exige que les Statuts limitent le nombre de mandats que les membres du Conseil d'administration et du Comité de direction peuvent assumer en dehors du Groupe Novartis.

Le Conseil d'administration propose que ses membres ne soient pas autorisés à assumer plus de dix mandats supplémentaires dans d'autres sociétés, dont pas plus de quatre mandats dans des sociétés cotées (étant précisé que la présidence du conseil d'administration d'une société cotée compte pour deux mandats). Les membres du Comité de direction quant à eux ne doivent pas pouvoir assumer plus de six mandats supplémentaires dans d'autres sociétés, dont pas plus de deux dans des sociétés cotées (aucun cependant en tant que président d'un conseil d'administration).

En outre, comme Novartis encourage les membres de son Conseil d'administration et de son Comité de direction à s'engager dans des institutions scientifiques, culturelles et sociales ainsi que des groupes d'intérêt, il est proposé d'autoriser ces derniers à assumer jusqu'à dix mandats de ce type. Par ailleurs, Novartis peut avoir un intérêt et ainsi demander aux membres de son Conseil d'administration et de son Comité de direction de siéger au sein de conseil d'administration de sociétés qui ne sont pas contrôlées par Novartis (telles que des joint-ventures par exemple). C'est pourquoi les membres du Conseil d'administration et du Comité de direction peuvent assumer jusqu'à cinq de ces mandats à la demande de Novartis. Les mandats au sein de sociétés du Groupe Novartis ne sont limités ni par la loi, ni par les modifications statutaires proposées.

11. PRÊTS (ARTICLE 35)

L'Ordonnance exige que les Statuts déterminent le montant des prêts qui peuvent être éventuellement accordés aux membres du Conseil d'administration et du Comité de direction. A cet égard, le Conseil d'administration propose qu'aucun prêt ne puisse pas être accordé aux membres du Conseil d'administration ou du Comité de direction par la société. A ce jour, il n'existe pas de prêt accordé à un membre du Conseil d'administration ou du Comité de direction.

12. MODIFICATIONS DIVERSES

La phrase ajoutée à l'Article 9 précise que les actionnaires peuvent être avisés par une publication dans la Feuille Officielle Suisse du Commerce (FOSC) que le rapport de gestion et les Rapports des réviseurs sont à la disposition des actionnaires au siège de la société.

Le nouveau droit comptable est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2013 sous réserve de dispositions transitoires. Les modifications proposées aux Articles 17 et 36 visent à implémenter ces changements législatifs. Enfin, des modifications supplémentaires permettent de clarifier les Statuts et d'assurer l'uniformité de la terminologie.

B. REVISION EN DETAIL

Sommaire

08	1^{ère} PARTIE Raison sociale, siège, but et durée de la société
09	2^{ème} PARTIE Capital-actions
11	3^{ème} PARTIE Organes de la société A. Assemblée générale B. Conseil d'administration C. Organe de révision
17	4^{ème} PARTIE Rémunération du Conseil d'administration et du Comité de direction
20	5^{ème} PARTIE Comptes annuels, comptes de groupe et emploi du bénéfice
21	6^{ème} PARTIE Communications et for

1^{ère} PARTIE – RAISON SOCIALE, SIEGE, BUT ET DUREE DE LA SOCIETE	
Version existante des statuts	Modifications proposées des statuts
<p>Article 1 – Raison sociale, siège</p> <p>1 Il est formé sous la raison sociale Novartis AG, Novartis SA, Novartis Inc., une société anonyme dont le siège se trouve à Bâle.</p>	<p>Article 1 – Raison sociale, siège</p> <p>[Article inchangé]</p>
<p>Article 2 – But</p> <p>1 La société a pour but la participation à des entreprises actives dans le domaine de la santé ou de l'alimentation. La société peut aussi participer à des entreprises actives dans la biologie, la chimie, la physique, l'informatique ou d'autres domaines liés.</p> <p>2 La société peut acquérir, mettre en gage, exploiter et aliéner des immeubles et des droits immatériels en Suisse et à l'étranger.</p> <p>3 Dans la poursuite de son but, la société aspire à la création de valeur durable.</p>	<p>Article 2 – But</p> <p>[Article inchangé]</p>
<p>Article 3 – Durée</p> <p>La durée de la société est illimitée.</p>	<p>Article 3 – Durée</p> <p>[Article inchangé]</p>

2^{ème} PARTIE – CAPITAL-ACTIONS

Version existante des statuts

Modifications proposées des statuts

Article 4 – Capital-actions

- 1 Le capital-actions de la société s'élève à CHF 1'353'096'500 et est entièrement libéré. Il est divisé en 2'706'193'000 actions nominatives. La valeur nominale de chaque action est de CHF 0.50.
- 2 Les actions nominatives peuvent être converties en actions au porteur et inversement, par décision de l'Assemblée générale.

Article 4 – Capital-actions¹

- 1 Le capital-actions de la société s'élève à CHF 1'338'496'500 et est entièrement libéré. Il est divisé en 2'676'993'000 actions nominatives. La valeur nominale de chaque action est de CHF 0.50.
- 2 [Alinéa 2 inchangé]

Article 5 – Registre des actions, restrictions d'inscription, Nominees

- 1 Un Registre des actions nominatives est tenu. Y sont indiqués les noms et prénoms, domicile, adresse et nationalité (siège pour les personnes morales) des propriétaires et des usufruitiers.
- 2 Les acquéreurs d'actions nominatives sont inscrits sur demande au Registre des actions comme actionnaires avec droit de vote, s'ils déclarent expressément avoir acquis ces actions nominatives en leur propre nom et pour leur propre compte. Aucune personne n'est inscrite au Registre des actions avec droit de vote pour plus de 2% du capital-actions nominatif inscrit au Registre du commerce, sous réserve de l'alinéa 6 du présent article. Cette restriction d'inscription vaut également pour les personnes qui détiennent pour tout ou partie des actions par le biais de Nominees. L'article 685d al. 3 du Code des obligations est réservé.
- 3 Le Conseil d'administration peut inscrire des Nominees avec droit de vote au Registre des actions pour 0,5% au plus du capital-actions nominatif inscrit au Registre du commerce. Au delà de cette limite, le Conseil d'administration peut inscrire des Nominees avec droit de vote au Registre des actions, si le Nominee en question indique le nom, l'adresse et le nombre d'actions de la personne pour le compte de laquelle il détient 0,5% ou plus du capital-actions nominatif inscrit au Registre du commerce. Sont considérés comme Nominees au sens de cette disposition, les personnes qui ne déclarent pas expressément dans la demande d'inscription détenir des actions pour leur propre compte et avec lesquelles le Conseil d'administration a conclu une convention correspondante.
- 4 Les personnes morales, les sociétés de personnes ou les autres groupes de personnes ou rapport de propriété en main commune, qui sont liés entre eux en ce qui concerne le capital ou les voix, par une direction unique ou de toute autre manière, ainsi que les personnes morales ou les sociétés de personnes qui agissent de manière concertée pour éluder les dispositions concernant la limite de participation ou les Nominees, sont considérées comme une personne ou un Nominee au sens des alinéas 2 et 3 du présent article.
- 5 Après avoir entendu l'actionnaire ou le Nominee inscrit au Registre des actions, le Conseil d'administration peut radier leur inscription avec effet au jour de l'inscription, lorsque cette dernière est intervenue à cause d'informations erronées. L'intéressé doit être immédiatement informé de la radiation.
- 6 Le Conseil d'administration règle les détails et prend les mesures nécessaires au respect des normes ci-dessus. Dans des cas particuliers, le Conseil d'administration peut autoriser des dérogations à la limite de participation ou à la réglementation concernant les Nominees. Le Conseil d'administration peut déléguer ses tâches.
- 7 La restriction d'inscription réglée par le présent article s'applique également aux actions souscrites ou acquises par l'exercice d'un droit de souscription préférentiel, d'un droit d'option ou d'un droit de conversion.

Article 5 – Registre des actions, restrictions d'inscription, Nominees

[Article inchangé]

¹ Cette modification est soumise à l'approbation préalable de l'Assemblée générale ordinaire sous point 4 de l'ordre du jour ainsi qu'à l'inscription subséquente au Registre du commerce de Bâle-Ville.

Version existante des statuts	Modifications proposées des statuts
<p>Article 6 – Forme des actions</p> <p>1 Sous réserve des alinéas 2 et 4, les actions nominatives de la société sont émises sous la forme de droits-valeurs (au sens du Code des obligations) et de titres intermédiés (au sens de la Loi sur les titres intermédiés).</p> <p>2 La société peut retirer du système de détention les actions émises sous la forme de titres intermédiés.</p> <p>3 Pour autant qu'il soit inscrit au registre des actions, l'actionnaire peut exiger en tout temps de la société l'établissement d'une attestation pour ses actions nominatives.</p> <p>4 L'actionnaire ne peut exiger ni l'impression ni la livraison de titres. Toutefois, la société peut en tout temps imprimer et livrer des titres (titres individuels, certificats ou certificats globaux) pour des actions. Avec l'accord de l'actionnaire, la société peut annuler les titres émis qui lui auront été livrés.</p>	<p>Article 6 – Forme des actions [Article inchangé]</p>
<p>Article 7 – (supprimé)</p>	<p>[Article supprimé]</p>
<p>Article 8 – Exercice des droits</p> <p>1 Les actions ne peuvent pas être partagées. La société ne reconnaît qu'un représentant par action.</p> <p>2 Le droit de vote et les droits y relatifs liés à une action nominative ne peuvent être exercés à l'égard de la société que par un actionnaire, un usufruitier ou un Nominee inscrit avec droit de vote au Registre des actions.</p>	<p>Article 7 – Exercice des droits [Article inchangé]</p>

3^{ème} PARTIE – ORGANES DE LA SOCIETE	
Version existante des statuts	Modifications proposées des statuts
A. ASSEMBLEE GENERALE	A. ASSEMBLEE GENERALE
Article 9 – Compétence L'Assemblée générale est l'organe suprême de la société.	Article 8 – Compétence [Article inchangé]
Article 10 – Types d'assemblées générales a. Assemblée générale ordinaire L'Assemblée générale ordinaire a lieu chaque année dans les six mois qui suivent la clôture de l'exercice; le rapport de gestion et le rapport de révision sont mis à la disposition des actionnaires au siège de la société au plus tard vingt jours avant l'assemblée.	Article 9 – Types d'assemblées générales a. Assemblée générale ordinaire L'Assemblée générale ordinaire a lieu chaque année dans les six mois qui suivent la clôture de l'exercice; le rapport de gestion et les rapports de révision sont mis à la disposition des actionnaires au siège de la société au plus tard vingt jours avant l'assemblée. Cette notification peut être effectuée par le biais des organes de publication décrits à l'Article 38 des présents statuts.
Article 11 – b. Assemblée générale extraordinaire 1 Des Assemblées générales extraordinaires ont lieu lorsque le Conseil d'administration ou l'organe de révision le jugent nécessaire. 2 Une Assemblée générale extraordinaire doit par ailleurs être convoquée sur décision de l'Assemblée générale ou lorsqu'un ou plusieurs actionnaires, représentant ensemble au moins un dixième du capital-actions, le requièrent par demande écrite et signée avec indication des objets portés à l'ordre du jour et des propositions.	Article 10 – b. Assemblée générale extraordinaire [Article inchangé]
Article 12 – Convocation 1 L'Assemblée générale est convoquée par le Conseil d'administration au moins vingt jours avant la date de la réunion. La convocation intervient par annonce unique dans les organes de publication de la société. Les actionnaires nominatifs peuvent en outre être informés par écrit. 2 La convocation doit indiquer les objets portés à l'ordre du jour ainsi que les propositions du Conseil d'administration et éventuellement des actionnaires qui ont requis la tenue d'une Assemblée générale. S'agissant d'élections, la convocation doit indiquer les noms des candidats proposés.	Article 11 – Convocation [Article inchangé]
Article 13 – Inscription d'un objet à l'ordre du jour 1 Les actionnaires représentant des actions d'une valeur nominale de 1 million de francs peuvent requérir l'inscription d'un objet à l'ordre du jour. La demande d'inscription doit intervenir par écrit au moins quarante-cinq jours avant la date de l'assemblée avec indication de l'objet à inscrire à l'ordre du jour et les propositions de l'actionnaire. 2 Aucune décision ne peut être prise sur des objets qui n'ont pas été dûment portés à l'ordre du jour, à l'exception des propositions formulées lors d'une Assemblée générale de convoquer une Assemblée générale extraordinaire ou d'instituer un contrôle spécial.	Article 12 – Inscription d'un objet à l'ordre du jour [Article inchangé]

Version existante des statuts	Modifications proposées des statuts
<p>Article 14 – Présidence de l'Assemblée générale, procès-verbal, scrutateurs</p> <p>1 L'Assemblée générale a lieu au siège social de la société, tant que le Conseil d'administration n'en décide pas autrement. L'Assemblée générale est présidée par le Président du Conseil d'administration, ou lorsqu'il est empêché, par le vice-président ou un autre membre du Conseil d'administration désigné par le Conseil d'administration.</p> <p>2 Le Président de l'Assemblée désigne le secrétaire et les scrutateurs. Le procès-verbal doit être signé par le Président de l'Assemblée et par le secrétaire.</p>	<p>Article 13 – Présidence de l'Assemblée générale, procès-verbal, scrutateurs</p> <p>[Article inchangé]</p>
<p>Article 15 – Représentation des actionnaires</p> <p>1 Le Conseil d'administration prend les dispositions relatives à la participation et à la représentation à l'Assemblée générale.</p> <p>2 Un actionnaire ne peut être représenté à l'Assemblée générale que par son représentant légal, par un autre actionnaire ayant le droit de vote, par le représentant institutionnel, par un représentant indépendant ou par un représentant dépositaire.</p>	<p>Article 14 – Représentation des actionnaires</p> <p>1 Le Conseil d'administration peut prendre les dispositions relatives à la participation et à la représentation à l'Assemblée générale et permettre l'utilisation de procurations par voie électronique sans signature qualifiée.</p> <p>2 Un actionnaire ne peut être représenté à l'Assemblée générale que par son représentant légal, par un autre actionnaire ayant le droit de vote ou par le représentant indépendant.</p> <p>3 L'Assemblée générale élit le représentant indépendant pour un mandat qui s'achève à la fin de l'Assemblée générale ordinaire suivante. Le représentant indépendant est rééligible.</p> <p>4 Lorsque la société n'a pas de représentant indépendant, le conseil d'administration le désigne en vue de la prochaine assemblée générale.</p>
<p>Article 16 – Droit de vote</p> <p>Chaque action donne droit à une voix.</p>	<p>Article 15 – Droit de vote</p> <p>[Article inchangé]</p>
<p>Article 17 – Décisions, élections</p> <p>1 L'Assemblée générale prend les décisions et procède aux élections à la majorité absolue des voix représentées, à moins que la loi n'en dispose autrement.</p> <p>2 Les décisions et les élections interviennent soit à main levée, soit par voie électronique, à moins que l'Assemblée générale ne décide de prendre les décisions ou de procéder aux élections par bulletin secret ou que le Président de l'Assemblée ne l'ordonne.</p> <p>3 Le Président de l'Assemblée peut toujours remplacer une décision ou une élection à main levée par une délibération à bulletin secret, s'il estime qu'il y a un doute quant au résultat du vote. Si tel est le cas, la délibération antérieure à main levée est réputée n'avoir pas eu lieu.</p> <p>4 Si une élection n'aboutit pas au premier tour et s'il y a plusieurs candidats en lice, le Président de l'Assemblée ordonne la tenue d'un second tour à la majorité relative.</p>	<p>Article 16 – Décisions, élections</p> <p>[Article inchangé]</p>

Version existante des statuts	Modifications proposées des statuts
<p>Article 18 – Compétences de l'Assemblée générale</p> <p>1 Les objets suivants sont de la compétence exclusive de l'Assemblée générale:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) l'adoption et la modification des statuts; b) l'élection des membres du Conseil d'administration et de l'organe de révision; c) l'approbation du rapport annuel et des comptes de groupe; d) l'approbation des comptes annuels, la détermination de l'emploi du bénéfice résultant du bilan, et en particulier la fixation du dividende; e) la décharge aux membres du Conseil d'administration; f) la prise de toutes les décisions qui lui sont réservées conformément à la loi et aux statuts. <p>2 L'Assemblée générale vote de manière consultative sur le système de rémunération de Novartis. Le vote est organisé avant chaque modification majeure du système de rémunération mais au moins lors de chaque troisième Assemblée générale ordinaire.</p>	<p>Article 17 – Compétences de l'Assemblée générale</p> <p>1 Les objets suivants sont de la compétence exclusive de l'Assemblée générale:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) l'adoption et la modification des statuts; b) l'élection et la révocation des membres du Conseil d'administration, du Président du Conseil d'administration, des membres du Comité de rémunération, du représentant indépendant et de l'organe de révision; c) l'approbation du rapport annuel (si nécessaire) et des comptes consolidés; d) l'approbation des comptes annuels, la détermination de l'emploi du bénéfice résultant du bilan, et en particulier la fixation du dividende; e) l'approbation des montants totaux de la rémunération du Conseil d'administration et du Comité de direction conformément à l'Article 29 des présents statuts; f) la décharge aux membres du Conseil d'administration et aux membres du Comité de direction; g) la prise des décisions qui lui sont réservées conformément à la loi et aux statuts. <p>[Alinéa 2 supprimé]</p>
<p>Article 19 – Quorum spécial</p> <p>Une décision de l'Assemblée générale recueillant au moins les deux tiers des voix représentées est nécessaire pour:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) la modification du but social; b) l'introduction d'actions à droit de vote privilégié; c) la restriction de la transmissibilité des actions nominatives et la levée de telles restrictions; d) l'augmentation autorisée ou conditionnelle du capital-actions; e) l'augmentation du capital-actions au moyen des fonds propres, contre apport en nature ou en vue d'une reprise de biens et l'octroi d'prestations particuliers; f) la limitation ou suppression du droit de souscription préférentiel; g) le transfert du siège de la société; h) la dissolution de la société. 	<p>Article 18 – Quorum spécial</p> <p>[Article inchangé]</p>
<p>B. CONSEIL D'ADMINISTRATION</p>	<p>B. CONSEIL D'ADMINISTRATION</p>
<p>Article 20 – Nombre d'administrateurs</p> <p>Le Conseil d'administration se compose de 10 membres au moins et de 16 membres au plus, lesquels doivent tous être actionnaires.</p>	<p>Article 19 – Nombre d'administrateurs</p> <p>Le Conseil d'administration se compose de 8 membres au moins et de 16 membres au plus.</p>
<p>Article 21 – Durée du mandat</p> <p>1 La durée du mandat d'administrateur est de trois ans au plus. Une année correspond au temps écoulé entre deux Assemblées générales ordinaires. La durée du mandat de chaque administrateur est déterminée lors de son élection. Les durées de chaque mandat doivent être déterminées de manière à ce que chaque année un tiers des membres du Conseil d'administration soit nouvellement élu, respectivement réélu.</p> <p>2 Les nouveaux membres issus d'une élection de remplacement entrent en fonction pour la durée du mandat de leur prédécesseur. Les membres du Conseil d'administration, dont le mandat arrive à terme, sont immédiatement rééligibles, sous réserve de l'alinéa 3.</p> <p>3 Les membres du Conseil d'administration démissionnent automatiquement après l'achèvement de leur septantième année. La démission prend effet lors de la prochaine Assemblée générale ordinaire. L'Assemblée générale peut, dans certains cas particuliers, prévoir des exceptions à cette règle et élire un membre du Conseil d'administration pour une ou plusieurs autre(s) période(s) de trois ans au maximum.</p>	<p>Article 20 – Durée du mandat</p> <p>1 Les membres du Conseil d'administration et le Président du Conseil d'administration sont élus individuellement par l'Assemblée générale pour un mandat qui s'achève à la fin de l'Assemblée générale ordinaire suivante.</p> <p>2 Les membres du Conseil d'administration dont le mandat a expiré sont immédiatement rééligibles, sous réserve de l'alinéa 3 ci-dessous.</p> <p>3 Les membres du Conseil d'administration qui atteignent l'âge de 70 ans révolus à la date de l'Assemblée générale ne peuvent pas être réélus. L'Assemblée générale peut faire exception à cette règle dans des circonstances particulières.</p>

Version existante des statuts	Modifications proposées des statuts
<p>Article 22 – Organisation du Conseil d'administration, indemnisation</p> <p>1 Le Conseil d'administration désigne en son sein un président et un ou plusieurs vice-présidents. Il nomme un secrétaire, qui n'appartient pas nécessairement au Conseil d'administration.</p> <p>2 Le Conseil d'administration fixe le montant de l'indemnisation de ses membres.</p>	<p>Article 21 – Organisation du Conseil d'administration</p> <p>1 Le Conseil d'administration se constitue lui-même en se conformant aux exigences légales et en tenant compte des décisions de l'Assemblée générale. Il désigne en son sein un ou deux vice-présidents. Il nomme un secrétaire, qui ne doit pas nécessairement appartenir au Conseil d'administration.</p> <p>2 Lorsque la fonction de Président du Conseil d'administration est vacante, le Conseil d'administration désigne un nouveau président pour la période allant jusqu'à la fin de la durée de fonction.</p>
<p>Article 23 – Convocation</p> <p>Le Président réunit le Conseil d'administration autant de fois que l'exigent les affaires ou si un membre du Conseil d'administration le demande par écrit.</p>	<p>Article 22 – Convocation</p> <p>[Article inchangé]</p>
<p>Article 24 – Décisions</p> <p>1 Le Conseil d'administration peut délibérer valablement lorsque au moins la moitié de ses membres est présente. Les décisions d'adaptation et de fixation relatives à des augmentations de capital ne requièrent pas un quorum particulier.</p> <p>2 Le Conseil d'administration prend ses décisions à la majorité des voix émises. Le Président n'a pas voix prépondérante.</p> <p>3 Des décisions peuvent être prises par téléphone ainsi que par écrit ou par transmission électronique de données, tant qu'un membre ne requiert pas de délibération orale.</p>	<p>Article 23 – Décisions</p> <p>[Article inchangé]</p>

Version existante des statuts	Modifications proposées des statuts
<p>Article 25 – Compétences du Conseil d'administration</p> <p>1 Le Conseil d'administration a en particulier les attributions intransmissibles et inaliénables suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Exercer la haute direction de la société et établir les instructions nécessaires; b) Fixer l'organisation; c) Fixer les principes de la comptabilité et du contrôle financier ainsi que du plan financier; d) Nommer et révoquer les personnes chargées de la gestion et de la représentation; e) Exercer la haute surveillance sur les personnes chargées de la gestion pour s'assurer notamment qu'elles observent la loi, les statuts, les règlements et les instructions données; f) Etablir le rapport de gestion, préparer l'assemblée générale et exécuter ses décisions; g) Informer le juge en cas de surendettement; h) l'adoption des décisions concernant l'augmentation du capital-actions, dans la mesure où ces attributions sont conférées au Conseil d'administration (article 651 alinéa 4 CO), ainsi que les décisions concernant la confirmation des augmentations du capital-actions et des modifications correspondantes des statuts; i) Examiner les capacités des réviseurs particulièrement qualifiés. <p>2 Le Conseil d'administration peut en outre prendre des décisions sur toutes les affaires qui ne sont pas attribuées à l'Assemblée générale par la loi ou les statuts.</p>	<p>Article 24 – Compétences du Conseil d'administration</p> <p>1 Le Conseil d'administration a en particulier les attributions intransmissibles et inaliénables suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Exercer la haute direction de la société et établir les instructions nécessaires; b) Fixer l'organisation; c) Fixer les principes de la comptabilité et du contrôle financier ainsi que du plan financier; d) Nommer et révoquer les personnes chargées de la gestion et de la représentation (y compris le Directeur général (CEO) et les autres membres du Comité de direction); e) Exercer la haute surveillance sur les personnes chargées de la gestion pour s'assurer notamment qu'elles observent la loi, les statuts, les règlements et les instructions données; f) Etablir le rapport de gestion et le rapport de rémunération conformément aux dispositions de la loi et des statuts; g) Préparer l'Assemblée générale et exécuter ses décisions; h) Informer le juge en cas de surendettement; i) Adopter les décisions concernant l'augmentation du capital-actions, dans la mesure où ces attributions sont conférées au Conseil d'administration (article 651 al. 4 CO), ainsi que déterminer les augmentations du capital-actions et les modifications correspondantes des statuts; <p>[Alinéa 2 inchangé]</p>
<p>Article 26 – Délégation des compétences</p> <p>Le Conseil d'administration peut déléguer, conformément au règlement d'organisation, tout ou partie de la gestion à un ou plusieurs de ses membres ou à des tiers (direction), sous réserve de l'article 25 des présents statuts.</p>	<p>Article 25 – Délégation des compétences</p> <p>Le Conseil d'administration peut déléguer, dans les limites de la loi et des statuts, tout ou partie de la gestion de la société à un ou plusieurs de ses membres (y compris à des comités ad-hoc ou permanents du Conseil d'administration) ou à des tiers (Comité de direction).</p>
<p>Article 27 – Signature</p> <p>Le Conseil d'administration détermine les personnes en son sein ou de l'extérieur qui peuvent engager la société par leur signature. Le Conseil d'administration détermine le mode de signature.</p>	<p>Article 26 – Signature</p> <p>[Article inchangé]</p>

Version existante des statuts	Modifications proposées des statuts
[Aucune disposition correspondante existante]	<p>Article 27 – Organisation et compétences du Comité de rémunération</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Le Comité de rémunération se compose au minimum de 3 et au maximum de 5 membres du Conseil d'administration. 2 Les membres du Comité de rémunération sont élus individuellement par l'Assemblée générale pour un mandat qui s'achève à la fin de l'Assemblée générale ordinaire suivante. Les membres du Comité de rémunération dont le mandat a expiré sont immédiatement rééligibles. 3 Lorsque le Comité de rémunération n'est pas complet, le Conseil d'administration désigne les nouveaux membres pour la période allant jusqu'à la fin de la durée de fonctions. 4 Le Conseil d'administration désigne le président du Comité de rémunération. Dans les limites de la loi et des statuts, le Conseil d'administration définit l'organisation du Comité de rémunération dans un règlement. 5 Les compétences du Comité de rémunération sont les suivantes: <ol style="list-style-type: none"> a) développer une stratégie de rémunération en conformité avec les principes fixés dans les statuts et soumettre celle-ci au Conseil d'administration pour approbation; b) soumettre au Conseil d'administration les principes et la structure des plans de rémunération; c) assister le Conseil d'administration dans la préparation des propositions à l'Assemblée générale concernant la rémunération des membres du Conseil d'administration et du Comité de direction; d) soumettre le rapport de rémunération à l'approbation du Conseil d'administration; e) informer le Conseil d'administration au sujet des règlements, programmes et principales décisions en matière de rémunération et lui fournir des comparaisons relatives aux niveaux de rémunération de ses principaux concurrents; f) rendre compte au Conseil d'administration des délibérations et décisions du Comité de rémunération; g) assumer les autres responsabilités qui lui sont conférées par la loi, les statuts ou le Conseil d'administration. 6 Le Conseil d'administration promulgue un règlement afin de déterminer pour quelles fonctions du Conseil d'administration et du Comité de direction, le Comité de rémunération doit soumettre des propositions de rémunération et pour quelles fonctions il définit la rémunération conformément aux statuts.
C. ORGANE DE REVISION	C. ORGANE DE REVISION
<p>Article 28 – Durée du mandat, attributions et tâches L'organe de révision, élu chaque année par l'Assemblée générale, est chargé des attributions et des tâches qui lui sont conférées par la loi.</p>	<p>Article 28 – Durée du mandat, attributions et tâches [Article inchangé]</p>

4^{ème} PARTIE – REMUNERATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMITE DE DIRECTION

Version existante des statuts

Modifications proposées des statuts

[Aucune disposition correspondante existante]

Article 29 – Approbation de la rémunération par l'Assemblée générale

1 L'Assemblée générale approuve annuellement et séparément les propositions du Conseil d'administration relatives au montant total maximal de:

- a) la rémunération du Conseil d'administration pour la période jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire suivante;
- b) la rémunération du Comité de direction versée, promise ou accordée pour l'exercice annuel suivant.

Le Conseil d'administration peut soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale des propositions additionnelles portant sur périodes identiques ou différentes.

2 Si l'Assemblée générale rejette la proposition du Conseil d'administration pour la rémunération totale du Conseil d'administration et/ou du Comité de direction, le Conseil d'administration décide de la procédure à suivre. Le Conseil d'administration doit soit convoquer une Assemblée générale extraordinaire à laquelle il soumet une nouvelle proposition de rémunération soit fixer à titre provisoire la rémunération pour la période correspondante, sous réserve de son approbation par l'Assemblée générale ordinaire suivante.

3 Nonobstant les alinéas précédents, la société ou des sociétés contrôlées par elle peuvent verser des rémunérations préalablement à l'approbation par l'Assemblée générale sous réserve de l'approbation ultérieure par l'Assemblée générale.

4 Le Conseil d'administration soumet le rapport de rémunération au vote consultatif de l'Assemblée générale.

[Aucune disposition correspondante existante]

Article 30 – Montant complémentaire

Si le montant total maximal de la rémunération déjà approuvée par l'Assemblée générale n'est pas suffisant pour couvrir également la rémunération d'un ou de plusieurs membres qui devient(nent) membre(s) du Comité de direction ou y est (sont) promu(s) au cours d'une période de rémunération pour laquelle l'Assemblée générale a déjà approuvé la rémunération du Comité de direction, la société ou toute société contrôlée par elle est autorisée à verser à ce(s) membre(s) un montant complémentaire au cours de la (les) période(s) de rémunération déjà approuvée(s). Le montant complémentaire total pour chaque période de rémunération pour laquelle l'approbation de l'Assemblée générale a déjà été obtenue ne doit pas dépasser (en totalité et non pas pro rata temporis) 40% du montant global de la dernière rémunération du Comité de direction approuvée par l'Assemblée générale pour la (les) période(s) de rémunération en question.

Version existante des statuts	Modifications proposées des statuts
[Aucune disposition correspondante existante]	<p>Article 31 – Principes généraux de rémunération</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 La rémunération des membres non-exécutifs du Conseil d'administration comprend uniquement des éléments de rémunération fixes. Les membres non-exécutifs du Conseil d'administration ne reçoivent en particulier ni cotisation de la société pour un plan de prévoyance, ni élément lié à la performance ni encore instrument financier (p. ex. options). 2. La rémunération des membres du Comité de direction comprend des éléments de rémunération fixes et variables. La rémunération fixe comprend le salaire de base et peut comprendre d'autres éléments de rémunération et prestations. La rémunération variable peut comprendre des éléments de rémunération à court et à long terme. 3. La rémunération (des membres non-exécutifs du Conseil d'administration et des membres du Comité de direction) peut être versée, promise ou accordée en espèces, en actions, sous la forme d'autres prestations ou en nature. La rémunération des membres du Comité de direction peut également être versée, promise ou accordée sous la forme d'instruments financiers ou d'unités similaires. La rémunération peut être versée par la société ou par des sociétés contrôlées par elle. Le Conseil d'administration détermine la valeur de chaque élément de rémunération sur la base des principes qui s'appliquent au rapport de rémunération.
[Aucune disposition correspondante existante]	<p>Article 32 – Rémunération variable</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 La rémunération variable versée, promise ou accordée aux membres du Comité de direction au cours d'un exercice donné consiste en des éléments de rémunération prévus dans les plans de rémunération à court et à long terme (tels que décrits dans le présent Article 32). 2 Les plans de rémunération à court terme reposent sur des critères de performance qui tiennent compte de la performance du Groupe Novartis, de parties de celui-ci et/ou d'objectifs individuels. La performance par rapport à ces critères de performance est généralement évaluée sur une période d'une année qui correspond à la période de référence de la rémunération à court terme. Les paiements sous les plans de rémunération à court terme sont soumis à des plafonds qui peuvent être définis en fonction de multiplicateurs prédéterminés des niveaux cibles respectifs. 3 Les plans de rémunération à long terme reposent sur des critères de performance qui tiennent compte des objectifs stratégiques du Groupe Novartis (tels que: objectifs financiers, innovation, rendement pour les actionnaires et/ou d'autres indicateurs). La performance par rapport à ces critères de performance est généralement évaluée sur une période d'au moins trois ans. Les paiements sous les plans de rémunération à long terme sont soumis à des plafonds qui peuvent être définis en fonction de multiplicateurs prédéterminés des niveaux cibles respectifs. 4 Le Conseil d'administration ou, si cette tâche lui est déléguée, le Comité de rémunération détermine les critères de performance, les niveaux cibles et leur degré de réalisation. 5 Le Conseil d'administration ou, si cette tâche lui est déléguée, le Comité de rémunération détermine les conditions d'octroi, d'acquisition définitive (vesting), de blocage, d'exercice et de déchéance de la rémunération; il peut prescrire la continuation, l'accélération ou la suppression du vesting et des conditions d'exercice pour le paiement ou l'octroi de rémunérations, ce qui suppose la réalisation des objectifs, ou la déchéance dans le cas d'événements prédéterminés tels que décès, invalidité, retraite ou la fin d'un contrat de travail ou d'un mandat.

Version existante des statuts	Modifications proposées des statuts
[Aucune disposition correspondante existante]	<p>Article 33 – Contrats avec les membres du Conseil d'administration et du Comité de direction</p> <p>1 La société ou des sociétés contrôlées par elle peuvent conclure des contrats avec les membres du Conseil d'administration relatifs à leur rémunération pour une durée déterminée d'une année. La société ou des sociétés contrôlées par elle peuvent conclure des contrats de travail avec les membres du Comité de direction pour une durée déterminée ne devant pas excéder une année ou pour une durée indéterminée avec un délai de congé ne devant pas excéder 12 mois.</p> <p>2 Les contrats de travail avec les membres du Comité de direction peuvent contenir une clause de non-concurrence d'une durée maximale d'une année pour la période suivant la fin du contrat. L'indemnité annuelle en contrepartie de cette interdiction ne peut excéder la dernière rémunération annuelle totale (comprenant le salaire de base et la prime annuelle) versée au membre du Comité de direction concerné.</p>
[Aucune disposition correspondante existante]	<p>Article 34 – Mandats en dehors du Groupe Novartis</p> <p>1 Un membre du Conseil d'administration ne peut détenir plus de 10 mandats supplémentaires dans d'autres sociétés, dont pas plus de 4 mandats supplémentaires dans d'autres sociétés cotées. La présidence du Conseil d'administration d'autres sociétés cotées compte pour deux mandats. Chacun de ces mandats est soumis à l'approbation du Conseil d'administration.</p> <p>2 Un membre du Comité de direction ne peut détenir plus de 6 mandats supplémentaires dans d'autres sociétés, dont pas plus de 2 mandats supplémentaires dans d'autres sociétés cotées. Chacun de ces mandats est soumis à l'approbation du Conseil d'administration. Les membres du Comité de direction ne sont pas autorisés à assumer la présidence du Conseil d'administration d'autres sociétés cotées.</p> <p>3 Les mandats suivants ne sont pas soumis à ces limitations:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) les mandats dans des sociétés contrôlées par la société; b) les mandats détenus par un membre du Conseil d'administration ou du Comité de direction à la demande de la société ou de sociétés contrôlées par elle. Un membre du Conseil d'administration ou du Comité de direction ne peut détenir plus de 5 mandats de ce type; et c) les mandats dans des associations, des organisations caritatives, des fondations, des trusts et des fondations de prévoyance pour les employés. Un membre du Conseil d'administration ou du Comité de direction ne peut détenir plus de 10 mandats de ce type. <p>4 Sont considérés comme «mandats» les mandats dans l'organe suprême d'une entité juridique tenue d'être inscrite au registre du commerce ou dans un registre similaire à l'étranger. Les mandats dans des entités juridiques différentes, mais sous contrôle conjoint, sont considérés comme un seul mandat.</p> <p>5 Le Conseil d'administration peut promulguer un règlement qui, tenant compte de la fonction du membre respectif, peut prévoir des restrictions additionnelles.</p>
[Aucune disposition correspondante existante]	<p>Article 35 – Prêts</p> <p>Un prêt ou crédit ne peut être accordé aux membres du Conseil d'administration ou du Comité de direction.</p>

5^{ème} PARTIE – COMPTES ANNUELS, COMPTES DE GROUPE ET EMPLOI DU BENEFICE

Version existante des statuts

Modifications proposées des statuts

Article 29 – Exercice

Le Conseil d'administration établit au 31 décembre pour chaque exercice un rapport de gestion comprenant les comptes annuels (composés du compte de pertes et profits, du bilan et de l'annexe), le rapport annuel et les comptes de groupe.

Article 36 – Exercice

Le Conseil d'administration établit au 31 décembre pour chaque exercice un rapport de gestion comprenant les comptes annuels avec le rapport annuel, si nécessaire, et les comptes consolidés.

Article 30 – Répartition du bénéfice résultant du bilan, réserves

1 L'Assemblée générale décide de l'emploi du bénéfice résultant du bilan dans le cadre des dispositions légales. Le Conseil d'administration lui soumet ses propositions.

2 Des réserves supplémentaires peuvent être constituées en plus des réserves légales.

3 Les dividendes qui ne sont pas encaissés dans les cinq ans qui suivent leur exigibilité sont dévolus à la société et attribués à la réserve générale.

Article 37 – Répartition du bénéfice résultant du bilan, réserves

[Article inchangé]

6^{ème} PARTIE – COMMUNICATIONS ET FOR	
Version existante des statuts	Modifications proposées des statuts
Article 31 – Communications Les communications de la société ont lieu dans la Feuille Officielle Suisse du Commerce. Le Conseil d'administration peut déterminer d'autres organes de publication.	Article 38 – Communications [Article inchangé]
Article 32 – For Le for pour tous litiges découlant du rapport de société se trouve au siège de la société.	Article 39 – For [Article inchangé]

Informations destinées aux
actionnaires sur les votes
relatifs à la rémunération lors
de l'Assemblée générale 2015

Point n° 6 de l'ordre du jour
(Le texte original allemand fait foi)





Atteinte de leucémie aiguë lymphoblastique (LAL), Emily Whitehead a été la première patiente à bénéficier d'un traitement par récepteurs antigéniques chimériques de cellules T (CART) développé par l'Université de Pennsylvanie et Novartis. Traitée en 2012 à l'âge de 7 ans, elle ne présente aujourd'hui plus aucun signe de la maladie.

Cher Actionnaire,

Novartis a pour mission de développer des produits innovants pour prévenir et guérir les maladies, soulager les douleurs et améliorer la qualité de vie des patients. Elle vise également à offrir des rendements supérieurs à ses actionnaires et à être un employeur de premier choix.

Nous nous sommes engagés envers nos actionnaires à continuellement améliorer nos systèmes et pratiques en matière de rémunération. La législation suisse (Ordonnance fédérale contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2014) exige désormais que les actionnaires des sociétés cotées s'expriment par des votes distincts et contraignants sur la rémunération des membres du Conseil d'administration et du Comité de direction. Ainsi, conformément à ces nouvelles exigences et aux modifications statutaires que nous proposons (voir également le point n° 5 de l'ordre du jour de la Convocation à l'Assemblée générale 2015), nous demandons à nos actionnaires de se prononcer, lors de l'Assemblée générale 2015, par un vote contraignant sur 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.

Nous sommes convaincus 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 répondent aux meilleurs intérêts de la société et de ses actionnaires ainsi qu'aux pratiques du marché. Par ailleurs, ces approches tiennent compte des nombreuses discussions que nous avons menées avec nos actionnaires institutionnels et les agences de conseils de vote (*proxy advisors*). Elles présentent également l'avantage d'attirer, motiver et retenir les talents puisqu'elles visent en particulier à assurer l'approbation prospective des systèmes et opportunités de rémunération du Conseil d'administration et Comité de direction par un vote contraignant des actionnaires. Enfin, le vote consultatif rétrospectif sur notre Rapport de rémunération permet au Conseil d'administration d'obtenir de précieuses informations concernant nos pratiques de rémunération, notamment sur la façon dont les montants maximaux approuvés par nos actionnaires sont distribués.

VOTE N° 6.1: VOTE CONTRAIGNANT SUR LA REMUNERATION TOTALE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION COUVRANT LA PERIODE DE L'ASSEMBLEE GENERALE 2015 JUSQU'A L'ASSEMBLEE GENERALE 2016

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 2015 jusqu'à l'Assemblée générale 2016, soit CHF 7 745 000.

VOTE N° 6.2: VOTE CONTRAIGNANT SUR LA REMUNERATION TOTALE DES MEMBRES DU COMITE DE DIRECTION POUR L'EXERCICE ANNUEL SUIVANT, SOIT L'EXERCICE 2016

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 2016, soit CHF 84 000 000.

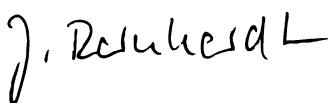
VOTE N° 6.3: VOTE CONSULTATIF SUR LE RAPPORT DE REMUNERATION 2014

Le Conseil d'administration propose aux actionnaires d'approuver par un vote consultatif le Rapport de rémunération 2014.

Conformément à l'approche de vote prospective proposée dans nos Statuts (soumis à l'approbation des actionnaires lors de la présente Assemblée générale), il n'y aura pas de vote prospectif contraignant sur la rémunération 2015 de notre Comité de direction. En revanche, les actionnaires seront invités, lors de l'Assemblée générale 2016, à approuver le système, les pratiques et le paiement de la rémunération du Comité de direction pour l'exercice 2015 par un vote consultatif sur 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 annuel 2014 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 N° 6.1

Vote contraignant sur la rémunération totale des membres du Conseil d'administration couvrant la période de l'Assemblée générale 2015 jusqu'à l'Assemblée générale 2016, soit CHF 7 745 000

REMUNERATION DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La rémunération annuelle de notre Président sera de CHF 3,8 millions couvrant la période de l'Assemblée générale 2015 jusqu'à l'Assemblée générale 2016. En vertu d'un contrat conclu avec le Conseil d'administration en 2013, ce montant sera versé à raison de 50% en espèces et de 50% en actions. En 2014 et 2015, 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. A partir de l'Assemblée générale 2015, Novartis ne versera plus de contribution de retraite et d'assurance complémentaire à son Président du Conseil d'administration.

REMUNERATION 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 d'organisation. En outre, elle vise à aligner la rémunération globale du Conseil d'administration aux niveaux actuels d'autres grandes entreprises suisses. Après une réduction significative de la rémunération des membres du Conseil d'administration et de ses Comités lors de l'Assemblée générale 2014, cette rémunération restera inchangée pour la période couvrant l'Assemblée générale 2015 jusqu'à l'Assemblée générale 2016. Une majorité des actionnaires a en effet exprimé son soutien par un vote consultatif (non contraignant) lors de l'Assemblée générale 2014.

Les membres du Conseil d'administration ne reçoivent qu'une rémunération fixe. Ils ne perçoivent ni rémunération variable ou liée à la performance, ni stock-options 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 (en CHF 000)
Membre du Conseil d'administration	300
Vice-président du Conseil d'administration	50
Présidence 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 des risques, le Comité de gouvernance d'entreprise, de nomination et de responsabilité d'entreprise, le Comité de rémunération et le Comité de recherche et développement. Le Président du Conseil d'administration ne perçoit aucun montant additionnel pour la présidence du Comité de recherche et développement.

PROPOSITION DE REMUNERATION TOTALE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION COUVRANT LA PERIODE DE L'ASSEMBLEE GENERALE 2015 JUSQU'A L'ASSEMBLEE GENERALE 2016

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 2015 jusqu'à l'Assemblée générale 2016. 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 2015 – AG 2016)	Rémunération fixe totale (en CHF 000) ¹
Joerg Reinhardt, Président du Conseil d'administration	3 805
Dix autres membres du Conseil d'administration, rémunérés selon la structure de rémunération annuelle décrite ci-dessus	3 940
Montant total maximum de la rémunération des 11 membres du Conseil d'administration de Novartis couvrant la période de l'AG 2015 jusqu'à l'AG 2016²	CHF 7 745
¹ Inclut un montant estimé de CHF 25 000 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 460 000, correspondant à une estimation des contributions totales obligatoires de l'employeur, et ouvre aux membres du Conseil d'administration un droit aux prestations de retraite maximales. Ces estimations excluent tout éventuel changement des taux applicables en matière de sécurité sociale. ² Ce montant comprend la rémunération pour les responsabilités additionnelles du Conseil d'administration, telles que définies en page 4 de la présente brochure.	

EVOLUTION DE LA REMUNERATION TOTALE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION COUVRANT LA PERIODE DE L'ASSEMBLEE GENERALE 2013 JUSQU'A L'ASSEMBLEE GENERALE 2015

	AG 2013 – AG 2014	AG 2014 – AG 2015 ¹
Nombre de membres du Conseil d'administration (Président compris)	14	11
Rémunération (CHF 000)		
Président du Conseil d'administration	6 514 ²	3 945
Autres membres du Conseil d'administration	6 317	4 027
Total	CHF 12 831	CHF 7 972
¹ Inclut la rémunération estimée qui devra être versée jusqu'à l'Assemblée générale 2015. Ce montant exclut un montant de CHF 24 411 correspondant à des cotisations sociales obligatoires. Elles ouvrent aux membres du Conseil d'administration un droit aux prestations de retraite maximales à partir de l'âge de la retraite. Ce montant représente une partie des contributions sociales obligatoires de CHF 480 000 que Novartis doit verser aux autorités de sécurité sociale suisse. ² Ce montant comprend 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). Elle comprend également la rémunération versée à Ulrich Lehner pour la période durant laquelle il a assuré la présidence ad interim du Conseil d'administration (CHF 883 287).		

L'évolution de la rémunération totale du Conseil d'administration sur cette période de trois ans s'explique principalement par la rémunération en faveur de Joerg Reinhardt au titre de la perte de droits acquis auprès de son ancien employeur (inclus dans la période AG 2013 – AG 2014) et par la diminution de la rémunération du Conseil d'administration et de ses Comités depuis l'Assemblée générale 2014. Des informations complémentaires concernant la rémunération du Conseil d'administration peuvent être consultées dans le Rapport de rémunération 2014 aux pages 116–118 (dans la version anglaise). La page 118 de ce Rapport présente un récapitulatif entre le montant versé aux membres du Conseil d'administration pour la période de l'Assemblée générale 2014 à l'Assemblée générale 2015 (CHF 7 972 063) et le montant approuvé par les actionnaires lors de l'Assemblée générale 2014 pour la période correspondante (CHF 8 022 000). Le montant a été payé dans les limites du montant approuvé.

VOTE N° 6.2

Vote contraignant sur la rémunération totale des membres du Comité de direction pour l'exercice annuel suivant, soit CHF 84 000 000 pour l'exercice 2016

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 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 2016

- 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 «Values and Behaviours» édictées par 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 santé
- 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 discrétionnaires et/ou 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 permettra 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 & Company, GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Merck & Co., Pfizer, Roche et Sanofi-Aventis.

² Les nouveaux plans d'intéressement n'excluent pas qu'une rémunération soit versée à un membre nouvellement nommé au sein du Comité de direction au titre de la perte de droits acquis auprès de son ancien employeur.

Les éléments de rémunération du Comité de direction pour 2016 sont les suivants:

REMUNERATION GLOBALE DU COMITE 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 «Values and Behaviours» édictées par 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			1 an (2016)	3 ans (2016–2018)	3 ans (2016–2018)
Evaluation de performance			Basée sur un modèle de paiement composé: <ul style="list-style-type: none"> — d'une «balanced scorecard», comprenant des objectifs financiers et individuels — du respect des «Values and Behaviours» édictées par Novartis 	Cibles à 3 ans <ul style="list-style-type: none"> — 75%: valeur ajoutée du Groupe Novartis (Novartis Group Cash Value Added – NCVA) — 25%: objectifs essentiels en rapport avec l'innovation à long terme au niveau de la division concernée 	Retour sur investissement pour les actionnaires (TSR) sur une période de 3 ans, 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 unités d'actions soumises à une période de blocage 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 & Company, GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Merck & Co., Pfizer, Roche et Sanofi-Aventis.

COMMUNICATION DES OBJECTIFS ET DES REALISATIONS

Novartis s'efforce de présenter de manière transparente la relation entre la performance de l'entreprise 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 considérés comme confidentiels au moment où ils sont définis. En effet, la divulgation de ces objectifs conduirait à donner des informations stratégiques sur Novartis et pourrait ainsi représenter un véritable désavantage concurrentiel. Dans le souci d'aussi bien assurer la transparence que de préserver Novartis des risques concurrentiels, ces objectifs seront donc communiqués aux actionnaires à la fin de chaque cycle de performance en même temps que les résultats liés à la réalisation de ces objectifs.

PROPOSITION DE REMUNERATION TOTALE MAXIMALE QUI DEVRA ETRE PAYEE OU ACCORDEE AUX MEMBRES DU COMITE DE DIRECTION POUR L'EXERCICE ANNUEL SUIVANT, SOIT L'EXERCICE 2016

Le tableau ci-dessous présente les montants respectifs prévus pour la rémunération totale du Comité de direction dans une composition anticipée de neuf membres pour l'exercice 2016 (en francs suisse).

Novartis est actuellement engagée dans une réorganisation de ses activités qui doit aboutir au maintien de trois divisions commerciales. Sous réserve de la clôture des transactions liées à cette réorganisation, le Comité de direction se composera de neuf membres. La rémunération totale de ce Comité de direction sur laquelle les actionnaires sont invités à voter suppose que cette réorganisation sera achevée avant le 1^{er} janvier 2016.

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)	9.5	5.5	0.0	0.0	0.0	15.5
Montant cible ⁵ (si 100% de l'objectif cible est atteint)	9.5	5.5	11.5	16.0	7.0	49.5
Montant maximum soumis à approbation de l'AG⁵ (si 200% de l'objectif cible est atteint)	9.5	5.5	23.0	32.0	14.0	CHF 84.0

¹ Il est prévu que certains membres perçoivent leur rémunération en U.S. dollars, sur la base d'un taux de change de 1 CHF: 1.094 USD. Les montants proposés excluent toute fluctuation des taux de change entre la publication de cette brochure et le 31 décembre 2016.

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 50 000 correspondant à des cotisations sociales obligatoires que Novartis doit verser aux organismes publiques de sécurité sociale. Ce montant représente une partie de la somme de CHF 8 000 000, 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 ainsi que, lorsque applicable, des prestations liées aux missions internationales selon les règles standard de la société (par ex. voiture de fonction, services de planification fiscale et financière, logement, assurance internationale de soin, frais de scolarisation pour les enfants et un montant estimé pour égalisation fiscale de CHF 3 000 000).

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 ou unités d'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.

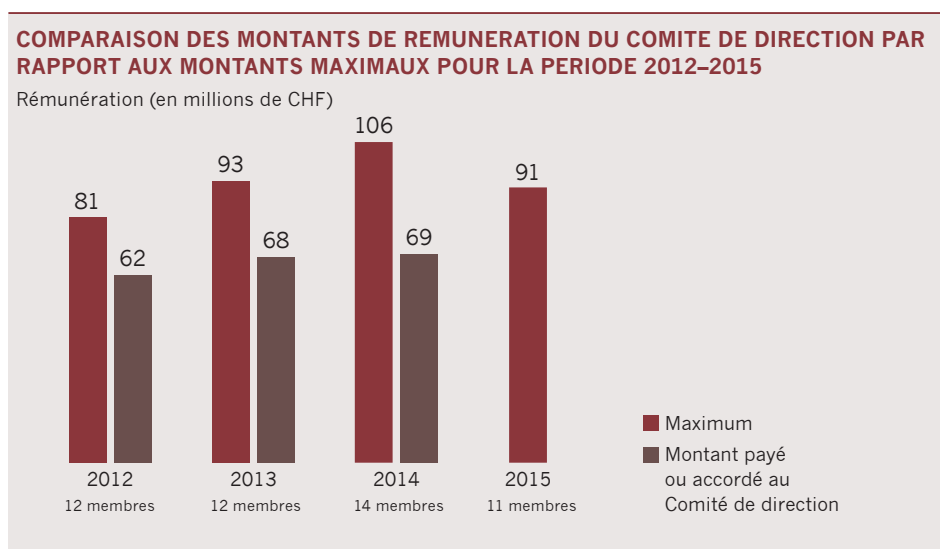
⁴ La valeur des plans de performance à long terme, soit LTPP et LTRPP, est déterminée à la date de l'attribution et divisée par le prix de l'action à cette même date, afin de définir le nombre d'unités d'actions avec condition de performance (*Performance Share Units – PSU*) qui sont soumises à une période 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.

Au jour de la publication de la présente brochure (27 janvier 2015), le Comité de direction se compose de onze membres. La rémunération proposée pour le Comité de direction s'entend pour neuf membres et exclut la rémunération de deux membres. Ces derniers dirigent les divisions qu'il est prévu de céder dans le cadre de la réorganisation; ils quitteront donc le Comité de direction à la suite de cette cession. Si contre toute attente, la réorganisation de notre portefeuille devait être retardée, ayant pour conséquence qu'une ou plusieurs divisions restent au sein du Groupe à fin 2015, nous vous demanderions d'approuver un montant supplémentaire pour rémunérer les dirigeants de ces divisions lors de l'Assemblée générale 2016.

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.



Les variations de la rémunération globale 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 pertinents. 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 2014.

De plus amples informations sur la rémunération du Comité de direction peuvent être consultées dans le Rapport de rémunération 2014 aux pages 102-115 (dans la version anglaise).

VOTE N° 6.3

Vote consultatif sur le Rapport de rémunération 2014

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 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 2014 ainsi que la rémunération effective versée au Comité de direction.

Nous invitons les actionnaires à approuver, par un vote consultatif, le Rapport de rémunération 2014 de Novartis, qui est disponible (en anglais et en allemand) sur notre site Web à l'adresse suivante:

<http://www.novartis.com/downloads/investors/reports/annual-report-2014-compensation-report-en.pdf>

LA MISSION DE NOVARTIS

Notre mission est de soutenir et soigner nos patients. Nous voulons 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 d'excellentes performances et récompenser ceux qui apportent leurs contributions financières, leurs idées et leur énergie à Novartis.

