





## NOTRE MISSION

---

Découvrir, développer et commercialiser avec succès des produits innovants pour prévenir et guérir les maladies, soulager la douleur et améliorer la qualité de vie.

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

## SOMMAIRE

---

### PRESENTATION DU GROUPE

---

Chiffre clés	2
Lettre de Daniel Vasella	5

### VUE D'ENSEMBLE DES ACTIVITES

---

Pharmaceuticals	12
Vaccins et Diagnostic	36
Sandoz	42
Consumer Health	50

### CITOYENNETE D'ENTREPRISE

---

Introduction	56
Engagement en faveur des patients	61
Fondation Novartis pour un développement durable	68
Au centre de nos préoccupations : nos collaborateurs	71
Santé, Sécurité et Environnement	77
Conduite éthique des affaires	84
Rapport indépendant de l'examen succinct	89
Gestion du risque	91

### GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

---

Gouvernement d'entreprise	93
Conseil d'administration	116
Comité de direction	122
Direction des unités d'affaires	125

### RAPPORT FINANCIER 2006 DU GROUPE NOVARTIS

---

Sommaire	127
Rapport opérationnel et financier	130
Politique de dividende et information sur l'action	155
Comptes consolidés du Groupe Novartis	158
Comptes annuels de Novartis AG	226
Dates de publications des données clés en 2007	232
Contacts	233

## GROUPE

Novartis est un leader mondial dans l'offre de médicaments destinés à préserver la santé, prévenir et soigner les maladies, et améliorer le bien-être.

Novartis est le seul Groupe à occuper une position de leader dans des domaines aussi variés que les médicaments brevetés, les génériques, les vaccins et les médicaments en vente libre.

En 2006, Novartis a continué à renforcer ses plates-formes stratégiques de croissance pour répondre aux besoins des patients et de la société au sein d'un monde de la santé en constante évolution.

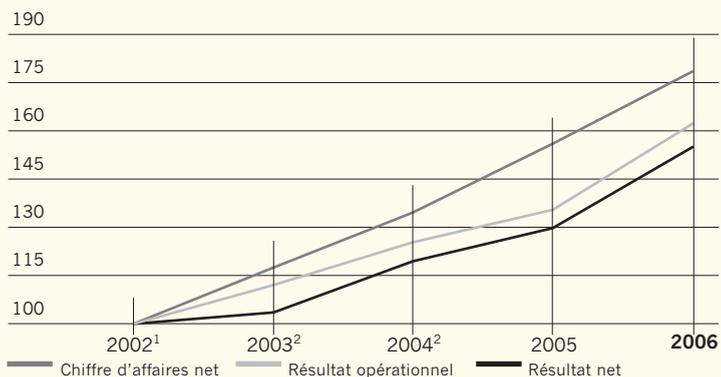
## CHIFFRES CLES

### CHIFFRES CLES DU GROUPE<sup>1</sup> (M USD, sauf indication contraire)

	2006	2005
Chiffre d'affaires net du Groupe	<b>37 020</b>	32 212
Résultat opérationnel du Groupe	<b>8 174</b>	6 905
Résultat net en % du chiffre d'affaires	<b>22,1</b>	21,4
Résultat net du Groupe	<b>7 202</b>	6 141
Frais de recherche et développement	<b>5 364</b>	4 846
Frais de recherche et développement en % du chiffre d'affaires	<b>14,5</b>	15,0
Free cash flow	<b>4 340</b>	4 673
Effectif	<b>100 735</b>	90 924

<sup>1</sup> y compris activités abandonnées

### CHIFFRE D'AFFAIRES NET, RESULTAT OPERATIONNEL ET RESULTAT NET DU GROUPE (Situation: 2002 = 100%)



<sup>1</sup> Non ajusté aux nouvelles normes comptables IFRS

<sup>2</sup> Pro forma ajusté aux nouvelles normes comptables IFRS

### DONNEES PAR ACTION

	2006	2005
Rendement des capitaux propres moyens (%)	<b>19,3</b>	19,0
Résultat par action (USD) <sup>1</sup>	<b>3,06</b>	2,63
Flux de trésorerie des activités opérationnelles par action (USD)	<b>3,76</b>	3,46
Cours de l'ADS en fin d'exercice (USD)	<b>57,44</b>	52,48
Cours de l'action en fin d'exercice (CHF)	<b>70,25</b>	69,05
Taux de distribution basé sur le nombre d'actions en circulation (%)	<b>36</b>	33

<sup>1</sup> Nombre moyen d'actions en circulation en 2006 : 2 345 232 126 (2005 : 2 332 848 144)

### CHIFFRE D'AFFAIRES NET DU GROUPE 2006 PAR DIVISION



### RESULTAT OPERATIONNEL 2006 PAR DIVISION<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Vaccins et Diagnostic a représenté moins de 1% du résultat opérationnel de l'ensemble des divisions

## LES FAITS MARQUANTS DE 2006

<b>GROUPE</b>	<p>Performance 2006 dynamique dans toutes les divisions grâce à la conjonction d'une croissance organique vigoureuse et de contributions fournies par les acquisitions récentes. Chiffre d'affaires net du groupe en hausse de 15% (+14% en m. l.), à USD 37,0 milliards, attribuable en grande partie à la division Pharmaceuticals. Progression de 18% du résultat opérationnel, une forte croissance organique ayant largement compensé les dépenses liées aux acquisitions.</p>
<b>PHARMACEUTICALS</b>  <b>VACCINS ET DIAGNOSTIC</b>  <b>SANDOZ</b>  <b>CONSUMER HEALTH</b>	<p>Des gains de parts de marché et une croissance à deux chiffres dans les franchises Cardiovasculaire et Oncologie entraîne une progression du chiffre d'affaires net de 11% (+11% en m. l.), à USD 22,6 milliards. Résultat opérationnel en augmentation de 11%, malgré les coûts exceptionnels liés au rachat de Chiron ; sans ces charges, il augmente de 17%.</p> <p>Une nouvelle plate-forme stratégique à fort potentiel de croissance ; rendue possible par l'acquisition de Chiron, grâce à laquelle Novartis accède au rang de deuxième fournisseur mondial de vaccins contre la grippe aux Etats-Unis. Après le rachat d'avril 2006, augmentation à deux chiffres du chiffre d'affaires net.</p> <p>L'intégration d'Hexal et d'Eon Labs largement achevée, Sandoz réalise de bons résultats avec un chiffre d'affaires en augmentation de 27% (+25% en m. l.), grâce à de bonnes ventes de génériques au détail. Forte augmentation du résultat opérationnel, attribuable à des améliorations au niveau opérationnel.</p> <p>Grâce à leurs marques stratégiques, à des acquisitions ciblées et à de nouveaux produits, OTC et Animal Health ont amélioré leur classement mondial. Nutrition médicale, dont le chiffre d'affaires 2006 s'élève à environ USD 1 milliard, sera cédée en 2007. Le chiffre d'affaires net de la division Consumer Health, en excluant Nutrition médicale, augmente de 8% (+8% en m. l.), avec un résultat opérationnel en progression de 12%.</p>
<b>PIPELINE</b>  <b>RECHERCHE</b>  <b>CITOYENNETE D'ENTREPRISE</b>  <b>DIVIDENDE</b>	<p>Un des pipelines les mieux fournis du secteur, avec 138 projets en développement, axé sur les domaines où les besoins médicaux sont criants. En R&amp;D, les domaines thérapeutiques clés sont les maladies cardiovasculaires, les pathologies liées à des troubles du métabolisme, l'oncologie, les neurosciences, ainsi que les maladies respiratoires et infectieuses.</p> <p>De nouvelles méthodes de recherche et la priorité accordée, par les Instituts Novartis pour la recherche biomédicale (NIBR), à des composés issus de la biotechnologie ont permis d'augmenter le nombre de projets en phase préliminaire de développement.</p> <p>Les campagnes conduites par Novartis pour améliorer l'accès aux soins des plus démunis ont touché 33,6 millions de malades en 2006, pour une contribution globale équivalant à USD 755 millions.</p> <p>Il est proposé aux actionnaires le versement d'un dividende de CHF 1,35 par action pour l'exercice 2006, soit une hausse de 17% par rapport au dividende 2005. Cette proposition constitue la dixième hausse consécutive du dividende.</p>



INSTITUT DE RECHERCHE EN RHUMATOLOGIE ; MOSCOU, RUSSIE

D<sup>r</sup> DANIEL VASELLA

## CHERS ACTIONNAIRES,

J'ai le plaisir de vous annoncer, pour notre onzième année d'activités, de nouveaux résultats records.

- Le chiffre d'affaires net du Groupe a progressé de 15% (+14% en monnaies locales), à USD 37 milliards
- Le résultat opérationnel a augmenté de 18%, pour se hisser à USD 8,2 milliards
- Le résultat net a connu une croissance de 17%, passant à USD 7,2 milliards
- Le bénéfice par action est en hausse de 16%
- Le flux de trésorerie disponible a atteint USD 4,3 milliards.

Ces excellents résultats reflètent notre stratégie basée sur l'innovation et la constitution d'un portefeuille de santé large axé sur les domaines à fort potentiel de croissance. Sans les compétences et l'engagement de nos collaboratrices et collaborateurs, nous ne connaîtrions pas un tel succès ; qu'ils soient ici chaleureusement remerciés pour tout ce qu'ils apportent à l'entreprise.

L'industrie pharmaceutique se trouve aujourd'hui confrontée à des courants contradictoires : une demande croissante en termes de prestations de santé, médicaments, vaccins et outils de diagnostic ; phénomène qui entraîne une augmentation des coûts de plus en plus débattue dans les cercles politiques de nombreux pays. Certes, beaucoup d'études concordent aujourd'hui à démontrer que des soins médicaux adéquats permettent le plus souvent de réduire le coût global d'un traitement – la plus grande partie de l'augmentation des coûts de la santé étant imputable aux hôpitaux. Mais ces constats n'empêchent pas la stigmatisation de l'industrie pharmaceutique, désignée un peu trop facilement comme la principale responsable de l'augmentation des coûts de la santé, alors même qu'elle ne représente, selon les pays, que 10% à 20%.

Quoi qu'il en soit, la santé restera un secteur de croissance à l'avenir. Trois facteurs clés permettent d'expliquer cette évolution :

- Le vieillissement de la population mondiale se poursuit inexorablement ; il s'accompagne d'une augmentation des maladies dégénératives et cancéreuses, lesquelles, en retour, font augmenter la demande en

médicaments. Elle se trouvera notamment stimulée par le passage à la retraite de la génération d'après-guerre (les baby-boomers).

- Dans les pays fortement peuplés comme la Chine, l'Inde et la Russie, la forte croissance économique débouche sur une augmentation supérieure à la moyenne de la demande en prestations de santé. Cette croissance économique est à l'origine d'un mode de vie calqué sur celui des pays riches et industrialisés. On observe ainsi la même augmentation de l'obésité, des maladies cardiovasculaires chroniques, du diabète, du cancer et des maladies pulmonaires.
- Enfin, les progrès de la science permettent la découverte et le développement de nouveaux médicaments dont l'efficacité permet de soulager des patients atteints de maladies autrefois incurables.

Dans le même temps, l'industrie pharmaceutique se trouve confrontée à plusieurs défis de taille, en particulier le contrôle étatique des prix, une pression concurrentielle toujours plus forte et les exigences toujours plus élevées des autorités réglementaires – ce dernier point ayant pour conséquence de générer des coûts supplémentaires pour la recherche et le développement. On nous oblige également à provisionner des sommes, parfois importantes, pour couvrir les risques produits ; ces provisions font beaucoup parler d'elles et alimentent la méfiance qui prédomine dans certains milieux à l'égard des laboratoires pharmaceutiques.

Encourager l'utilisation des génériques est l'une des mesures les plus efficaces décidées par les gouvernements pour réduire les coûts de la santé ; le marché des génériques devrait connaître au cours des prochaines années une croissance à deux chiffres ; en comparaison, le marché des médicaments brevetés ne devrait réaliser qu'une croissance à un chiffre.

**Dans un marché soumis à de telles tendances, la poursuite des affaires sur le mode du « business as usual » ne saurait constituer une option valable à long terme.** Les besoins de nos patients restent au centre de toutes nos actions. Nous devons tenir compte des réalités économiques et politiques dans lesquelles vivent ces patients, et notamment de leur impact sur la disponibilité de nos produits. C'est la raison pour laquelle nous adaptons systématiquement notre portefeuille aux princi-

pales caractéristiques du marché, à savoir actuellement la demande croissante pour des produits innovants (Pharmaceuticals), l'encouragement pour l'utilisation de génériques à bas prix (Sandoz), le rôle croissant de la prévention (Vaccins et Diagnostic) et l'augmentation de la prise en charge individuelle des patients (Consumer Health).

**Nous disposons du portefeuille de santé idéal** pour tirer le meilleur profit des opportunités futures de croissance, dans l'intérêt de nos clients et de nos actionnaires ; avec un tel portefeuille, nous diminuons également nos risques.

Novartis a établi la ligne stratégique suivante :

- Investir massivement dans la recherche et le développement, afin de mettre continuellement sur le marché de nouveaux médicaments innovants.
- Renforcer les activités de Sandoz dans les génériques – produits grâce auxquels, à l'échéance du brevet, un traitement meilleur marché peut être proposé.
- Intensifier nos activités à fort potentiel de synergies, en particulier entre Pharmaceuticals, OTC et Animal Health.
- Poursuivre le développement de notre nouveau pôle de croissance « Vaccins et Diagnostic » en mettant l'accent sur la prévention.

En 2006, nous avons renforcé notre ligne stratégique, de sorte que le secteur de la santé représente désormais 96% de notre chiffre d'affaires – contre 45% seulement en 1995.

**Pharmaceuticals, notre division la plus importante**, progresse une nouvelle fois plus rapidement que le marché. Ce succès s'explique principalement par la très forte demande pour nos médicaments phares contre les maladies cardiovasculaires et le cancer. Aux Etats-Unis, en Chine et en Russie, notre chiffre d'affaires a eu une croissance particulièrement dynamique ; en Europe, les résultats ont été moins bons. L'agent anti-hypertenseur *Diovan* a connu une nouvelle année exceptionnelle – et devrait poursuivre sa belle progression. Dans sa cinquième année d'existence, *Gleevec/Glivec*, notre médicament contre le cancer, réalise déjà un chiffre d'affaires de plus de 2,5 milliards de dollars. Les ventes de *Zometa* et *Femara*, deux autres anticancéreux, se développent également de manière très positive.

La division **Vaccins et Diagnostic** s'est révélée particulièrement florissante. L'intégration de Chiron, entreprise récemment rachetée, se déroule harmonieusement ; les problèmes de qualité dans la production de vaccins ont pu être résolus. En cas de pandémie de grippe, notre nouvelle technologie de culture cellulaire pourrait sauver des vies ; elle permet en effet de raccourcir le temps nécessaire à la production de vaccins antigrippaux. En 2006, nous avons déposé, en Europe, une demande d'homologation pour un nouveau vaccin contre la grippe saisonnière, issu de cette technologie. Comme de nouvelles maladies font leur apparition (la grippe aviaire, le SRAS ou des infections bactériennes ou fongiques particulièrement résistantes), il faudra à l'avenir des vaccins et des médicaments nouveaux pour les soigner ou les prévenir.

Chez **Sandoz**, les ventes de génériques ont augmenté, en particulier aux Etats-Unis, en Europe de l'Est et du Sud, en Russie, en Suisse, au Canada et en Australie. En Allemagne, en revanche, nous avons ressenti les effets d'une très forte pression sur les prix. Avec l'homologation aux Etats-Unis et en Europe d'*Omnitrope* – notre hormone de croissance recombinante –, nous avons réalisé une première : jusqu'ici, jamais une version générique d'un médicament biotechnologique déjà homologué n'avait été approuvée. Etant donné le nombre élevé de médicaments biotechnologiques ayant déjà perdu – ou sur le point de perdre – la protection de leur brevet, ces médicaments qu'on appelle des « biosimilaires » sont destinés à connaître un bel avenir ; ils offriront aux malades une alternative financièrement avantageuse, sûre et efficace au traitement original.

La division **Consumer Health** s'est très bien comportée ; dans les secteurs OTC et Animal Health, le chiffre d'affaires net a enregistré une croissance à deux chiffres. Conformément à notre stratégie centrée sur la santé, nous avons signé un accord définitif visant à nous séparer de notre activité Nutrition médicale. Je suis convaincu qu'il s'agit de la solution idéale, celle qui offre aux cadres et aux collaborateurs de cette unité les meilleures perspectives d'avenir. Les revenus de cette vente vont renforcer notre situation financière, ce qui augmentera encore notre marge de manœuvre stratégique.

**Notre succès ne dépend pas seulement des objectifs stratégiques que nous nous fixons ; il est aussi tributaire de la manière dont nous les mettons en œuvre, notamment en matière de R&D.** Ces deux prochaines années, nous prévoyons de lancer plusieurs médicaments innovants ; nous continuerons aussi à investir fortement dans la recherche : à côté de nos propres projets, nous allons poursuivre notre politique de partenariats visant à développer de nouveaux candidats médicaments et à mettre au point les technologies les plus pointues.

Novartis possède **138 projets en développement clinique** ; 50 d'entre eux sont de nouvelles entités moléculaires et 88, des projets dits de gestion du cycle de vie c'est-à-dire des extensions d'indication ou de nouvelles formulations pour des médicaments existants. En 2006, 20 nouveaux projets sont entrés dans le pipeline. En matière de R&D, nos domaines clés sont les maladies cardiovasculaires, les troubles du métabolisme, le cancer, les maladies neurologiques, de même que les pathologies respiratoires et infectieuses.

Peu avant la fin 2006, *Exforge* (valsartan et amlodipine), comprimé à prise unique combinant les deux antihypertenseurs les plus couramment prescrits dans leur catégorie, a été approuvé par l'Agence américaine du médicament (FDA) ; le feu vert de l'Agence européenne devrait suivre dans le courant de l'année. En 2007, deux autres médicaments importants devraient également obtenir l'approbation des autorités réglementaires : *Tektarna/Rasilez* (aliskiren), un inhibiteur de la rénine pour le traitement de l'hypertension, et *Galvus* (vildagliptin), un traitement oral à prise unique journalière destiné aux malades atteints du diabète de type 2. La période d'examen a été prolongée par la FDA après que de nouvelles données lui ont été soumises. Cette mesure concerne aussi bien *Tektarna/Rasilez* que *Galvus* ; elle permettra de clarifier certaines questions encore en suspens. De tels retards font malheureusement partie de notre métier et sont inhérents à la recherche scientifique.

Pour deux autres candidats médicaments, les dépôts de demande d'homologation aux Etats-Unis et en Europe ont pu être accélérées et réalisées en 2006 déjà. *Tasigna* (nilotinib) offre une alternative aux malades atteints de leucémie myéloïde chronique développant une résistance

– ou une intolérance – à *Gleevec/Glivec* ; *Aclasta/Reclast* (acide zolédronique) est administré pendant une quinzaine de minutes à l'aide d'une perfusion unique annuelle pour le traitement de l'ostéoporose post-ménopausique.

Parmi les nombreux candidats médicaments innovants en phase finale de développement chez Novartis, j'aimerais m'arrêter sur FTY720 et RAD001.

**FTY720** (fingolimod) pourrait s'imposer comme le premier traitement par voie orale en prise unique quotidienne de la sclérose en plaques chronique progressive ; cette maladie provoque souvent des lésions neurologiques et on estime qu'elle touche environ 2,5 millions de personnes dans le monde, les femmes deux fois plus que les hommes. Ce candidat médicament est parvenu en phase finale de développement, après des essais cliniques de phase II aux résultats positifs sur deux années de traitement. Il est prévu de soumettre ce médicament pour approbation en 2009.

**RAD001** (everolimus) est un nouveau composé par voie orale en développement pour inhiber un signal cellulaire appelé mTOR, considéré comme une cible prometteuse dans le domaine de l'oncologie. Lorsqu'il est administré à des doses adéquates et bien tolérées, RAD001 s'est révélé cliniquement très actif chez des patients atteints de différentes tumeurs. Cette substance agit en inhibant à la fois la croissance de la cellule cancéreuse et la formation de nouveaux vaisseaux sanguins (angiogénèse). Si les essais cliniques débouchent sur des résultats positifs pour certaines formes de cancer difficiles à traiter, nous pourrions soumettre ce médicament pour approbation dès 2008.

Grâce à des méthodes de recherche originales et à une concentration accrue sur les composés biotechnologiques, les Instituts Novartis pour la Recherche Biomédicale (NIBR), créés il y a quatre ans pour renforcer notre longue tradition en matière de découverte de médicaments, sont à l'origine de nombreuses nouveautés. Actuellement, nous renforçons nos activités R&D en Chine par la création, à Shanghai, d'un nouvel institut de recherche ; il se concentrera sur certaines maladies typiques de la région, comme le cancer du foie. Il ne s'agit pas d'un investissement destiné à réduire les coûts ; il a

pour objectif de nous ouvrir au très large réservoir de chercheurs talentueux que compte le pays, avec toutes les promesses scientifiques que cela comporte. Shanghai a été choisie pour sa vitalité et son potentiel économique ; pour une multinationale comme Novartis, il est crucial d'être présente dans les régions du monde où la croissance économique est la plus forte.

Si notre pipeline progresse, c'est d'abord grâce à nos efforts internes, mais c'est aussi grâce à des collaborations externes et des acquisitions ciblées. L'année dernière, le rachat de l'entreprise britannique NeuTec nous a permis d'ajouter deux candidats médicaments à notre portefeuille : *Mycograb*, dans le domaine des infections fongiques et *Aurograb*, dans celui des infections bactériennes. Nous renforçons ainsi notre présence sur le marché en croissance rapide des infections nosocomiales.

Permettez-moi de terminer ce tour d'horizon en m'arrêtant sur les défis que l'industrie pharmaceutique doit relever et en précisant de quelle manière nous répondons aux transformations sociopolitiques de notre époque.

**L'innovation** est au cœur de nos activités. Malgré un contexte politique parfois difficile, nous devons rester fidèles à notre mission, qui est de découvrir, développer et mettre rapidement sur le marché des médicaments possédant, pour les patients et pour la société, une véritable valeur thérapeutique. Certes, l'industrie pharmaceutique n'est pas parfaite, mais elle a contribué, par son activité, à traiter ou à prévenir de manière efficace de nombreuses maladies infectieuses. Durant les 25 dernières années, le taux de survie des enfants touchés par le cancer a doublé, alors que le risque d'hémorragie cérébrale ou de crise cardiaque a été abaissé de manière significative. Les médicaments de Novartis – de *Gleevec/Glivec* à *Neoral*, en passant par *Coartem* et *Clozaril/Leponex* – ont contribué à améliorer la vie de milliers, voire de millions de personnes à travers le monde. Ces patients ont pleinement profité des succès de la branche pharmaceutique en général, et de Novartis en particulier.

Le développement économique est étroitement lié aux **droits de la propriété intellectuelle** ; sans eux, la plupart des extraordinaires progrès technologiques réalisés depuis la révolution industrielle n'auraient jamais vu le jour. Le

meilleur moyen de protéger les patients consiste ainsi à protéger l'innovation ; il s'agit même d'une condition sine qua non pour que l'industrie pharmaceutique continue à investir massivement dans la recherche – sans laquelle le progrès médical n'est pas possible. Novartis continuera à résister de toutes ses forces aux pressions visant à lui faire assouplir sa position sur la protection de la propriété intellectuelle : nous ne sacrifierons pas nos convictions pour des gains politiques à court terme.

Une entreprise jouissant d'une bonne **réputation** bénéficie d'un « capital confiance », une ressource impossible à stocker, qu'il faut donc recommencer chaque jour à accumuler. Novartis jouit d'une excellente réputation dans le monde, mais nous devons mieux expliquer à l'opinion publique l'impact positif de notre secteur industriel, la manière dont il fonctionne et le bénéfice de nos produits pour la société toute entière ; nous devons mieux expliquer aussi le lien entre risque, récompense et innovation. Notre secteur industriel n'a pas su communiquer de manière efficace le lien existant entre médicaments et baisse des coûts de la santé. À l'avenir, il serait regrettable que l'opinion publique continue à attendre de nous des produits innovants sans comprendre que l'innovation implique à la fois des investissements énormes et une importante prise de risque – sans comprendre, en d'autres termes, qu'il y a un prix à payer pour l'innovation.

**La citoyenneté d'entreprise** est prise très au sérieux chez Novartis ; elle est partie intégrante de notre stratégie commerciale. En 2006, nos campagnes visant à faciliter l'accès aux médicaments a permis d'aider plus de 33 millions de personnes à travers le monde, totalisant une valeur de USD 755 millions. L'aide aux malades les plus défavorisés représente ainsi environ 2% du chiffre d'affaires net du Groupe.

À Singapour, l'Institut Novartis pour les maladies tropicales a élargi son domaine de recherche à la malaria, la tuberculose et la dengue – autant de maladies encore fréquentes dans les pays en voie de développement. En 2006, nous avons décidé d'abaisser à USD 1 le prix moyen d'un traitement avec *Coartem*, le médicament antipaludéen le plus efficace – ce qui représente, pour Novartis, une vente à perte. Grâce à l'extension de nos capacités de production, plus de 60 millions de traitements ont

été fournis l'année dernière, soit une véritable explosion par rapport aux 4 millions de 2004.

En apportant notre aide aux patients démunis, nous faisons ce qui nous paraît juste ; en retour, cette attitude renforce notre position de partenaire fiable dans le domaine de la santé. Cela dit, être une entreprise citoyenne signifie aussi garder les pieds sur terre et refuser de donner suite à certaines demandes exagérées. Nous ne pouvons pas assumer les responsabilités qui incombent aux gouvernements. Nos campagnes d'accès aux soins ne sont efficaces que s'il existe des infrastructures et des réseaux de distribution qui fonctionnent ; comme l'existence d'un état de droit ou la sécurité publique, il ne s'agit pas de prestations que nous pouvons fournir nous-mêmes : elles dépendent des gouvernements en place. Fournir aux malades dans le besoin les soins adéquats présuppose une étroite collaboration entre tous les acteurs concernés, des laboratoires pharmaceutiques aux gouvernements, en passant par les organisations internationales et les ONG.

Cessons de nous rejeter la faute les uns sur les autres : dans beaucoup de pays en voie de développement, la situation est bien trop sérieuse pour ces affrontements stériles. Novartis souhaite nouer un dialogue franc, basé sur la confiance mutuelle et la tolérance, avec tous les acteurs concernés ; notre objectif est de réussir durablement sur les deux tableaux : les campagnes d'accès aux soins et nos activités commerciales quotidiennes.

A une époque où tout change tellement rapidement, il est particulièrement important de pouvoir s'appuyer sur des **valeurs fortes**. Aujourd'hui plus que jamais, elles sont nécessaires pour maintenir l'unité de l'entreprise, cristalliser les énergies, nous servir de guide dans nos décisions et nous inciter à améliorer encore nos performances. Ces dix dernières années, notre succès s'est construit sur de telles valeurs : la valorisation de la performance et des résultats, une culture de la franchise et la volonté d'agir de manière responsable à l'égard des patients et de la société dans son ensemble. Les valeurs sur lesquelles repose une entreprise jouent un rôle clé au moment du rachat d'une autre entreprise, quand la tentation est grande d'absorber l'entreprise sans tenir compte de sa culture propre. Personnellement, je considère nos acquisitions – par exemple celles d'Hexal, d'Eon

Labs et de Chiron, réalisées ces deux dernières années – comme autant d'occasions d'apprentissage ; elles sont aussi l'assurance que notre entreprise ne se laissera jamais guider par la monotonie, la paresse et l'autosatisfaction.

Nous devons constamment rechercher **le juste équilibre entre notre aspiration à jouer un rôle mondial et notre identité locale**. La mondialisation n'est pas une voie à sens unique ; il serait dangereux de le croire. Nous devons respecter les coutumes locales et nationales, que ce soit sur le plan des langues, de la culture ou des lois. A l'échelle du Groupe, nous avons néanmoins établi quelques principes fondamentaux – en particulier à travers notre Code de conduite et notre Politique en matière d'entreprise citoyenne, avec leurs différentes directives d'application – que nous mettons en œuvre. Novartis a par exemple introduit un salaire de subsistance, dans le but d'offrir à tous ses collaborateurs une rémunération répondant à certains standards ; et nous attendons de nos partenaires commerciaux qu'ils adoptent un comportement similaire à l'égard de leurs propres collaborateurs. En matière de protection de l'environnement et de sécurité, nous avons aussi établi des règles très strictes, appelées à être respectées aussi bien dans notre siège bâlois que dans les pays en voie de développement.

En votre qualité d'actionnaire, vous êtes bien entendu intéressés par la performance de notre entreprise. Si l'on considère l'évolution du cours de l'action, les dividendes et les spin-offs, notre portefeuille à la fois innovant et diversifié sous l'angle des risques a généré un excellent retour sur investissement. Celui qui a investi dans Novartis le 1<sup>er</sup> janvier 1996 a, au 31 décembre 2006, plus que triplé sa mise, réalisant ainsi une performance supérieure à celle de nos principaux concurrents. Je suis certain que Novartis va continuer sur la voie du succès. **Depuis sa création, en 1996, notre entreprise a joué un rôle de leader en matière de changements et de progrès ; elle ne s'est jamais contentée d'un rôle d'observateur passif**. Aujourd'hui, ce constat reste plus que jamais valide, grâce à notre stratégie d'anticipation, à notre pouvoir considérable d'innovation, à l'excellence de nos processus opérationnels et à la solidité des valeurs qui nous guident. Novartis réunit toutes les conditions nécessaires pour identifier les opportunités

futures, les saisir et les transformer en succès commerciaux.

Le D<sup>r</sup> Marc Moret, talentueux dirigeant, qui a occupé les fonctions de Président du Conseil d'administration de Sandoz jusqu'à ce que cette dernière fusionne en 1996 avec Ciba-Geigy, nous a quittés le 17 mars 2006. L'une de ses plus grandes réussites restera certainement la création de Novartis. Animé d'une capacité d'anticipation qui force notre admiration aujourd'hui encore, il a réalisé bien avant les autres que seules des entreprises fortes, présentes à l'échelle planétaire, pourraient connaître le succès dans un environnement toujours plus concurrentiel.

Les compétences, les efforts et l'intégrité de nos collaborateurs nous ont permis d'asseoir notre position au sein des groupes pharmaceutiques les plus respectés et les plus performants du monde. Notre Conseil d'administration joue un rôle vital lorsqu'il s'agit de fixer la stratégie, de recruter les meilleurs talents pour les positions clés de l'entreprise et de contrôler nos activités. Parvenue au terme de son mandat, le D<sup>r</sup> h.c. Birgit Breuel quittera ses fonctions d'Administratrice lors de l'Assemblée générale ordinaire de mars 2007. Nous aimerions remercier chaleureusement M<sup>me</sup> Breuel pour sa remarquable contribution, d'abord au sein du Conseil d'administration de Ciba-Geigy, puis chez Novartis.

Je voudrais aussi réitérer mes remerciements à nos collaboratrices et collaborateurs, dont les excellentes performances ont permis à Novartis, en 2006, de réaliser une nouvelle année de résultats records, tout en améliorant la vie d'un grand nombre de patients à travers le monde.

Mes remerciements s'adressent aussi à vous, chers actionnaires, pour la confiance que vous continuez à nous témoigner.

Avec mes meilleures salutations,



D<sup>r</sup> Daniel Vasella  
Président et Administrateur délégué  
du Conseil d'administration



HOPITAL TEMBISA ; JOHANNESBOURG, AFRIQUE DU SUD



PHARMACIE ; MOSCOU, RUSSIE



URGENCES, HOPITAL DASC LÍNICAS ; SÃO PAULO, BRESIL

## PHARMACEUTICALS

---

La plus grande et la plus profitable de nos divisions réalise d'excellents résultats grâce à une croissance soutenue et à une augmentation de nos parts de marché. De nouveaux produits permettant de répondre aux attentes des malades dans le monde ont été approuvés ; l'homologation de certains médicaments existants a été étendue à de nouvelles indications.

Forte augmentation de 11% (+11% en m. l.) du chiffre d'affaires net, à USD 22,6 milliards, grâce à plusieurs produits phares dont les ventes connaissent une croissance à deux chiffres et à d'excellents résultats aux Etats-Unis et dans plusieurs marchés émergents prioritaires.

Sans tenir compte des coûts liés à l'intégration des activités pharmaceutiques de Chiron, le résultat opérationnel grimpe de 17% ; sur la base déclarée, la progression est néanmoins de 11%, à USD 6,7 milliards, en phase avec la croissance du chiffre d'affaires.

Les franchises Cardiovasculaire, Oncologie et Neurosciences réalisent tous une augmentation à deux chiffres de leur chiffre d'affaires net. *Diovan*, médicament phare contre l'hypertension artérielle, génère USD 4,2 milliards de chiffre d'affaires net ; *Glivec/Gleevec*, médicament contre le cancer, dépasse USD 2,5 milliards et *Femara* réalise une progression de 33% en monnaies locales.

Les années 2007 et 2008 s'annoncent bien avec le lancement de plusieurs nouveaux produits actuellement en attente d'homologation aux Etats-Unis et en Europe, en particulier *Exforge* et *Tekturna* (hypertension artérielle), *Galvus* (diabète de type 2) et *Lucentis* (cécité).

L'un des pipelines les mieux notés du secteur avec six candidats médicaments entrant dans la phase ultime des essais dits « pivots » : FTY720 (sclérose en plaques), QAB149 (asthme et BPCO), AGO178 (dépression), RAD001 (cancer), ABF656 (hépatite C) et SOM230 (maladie de Cushing).

## PHARMACEUTICALS

### CHIFFRES CLES

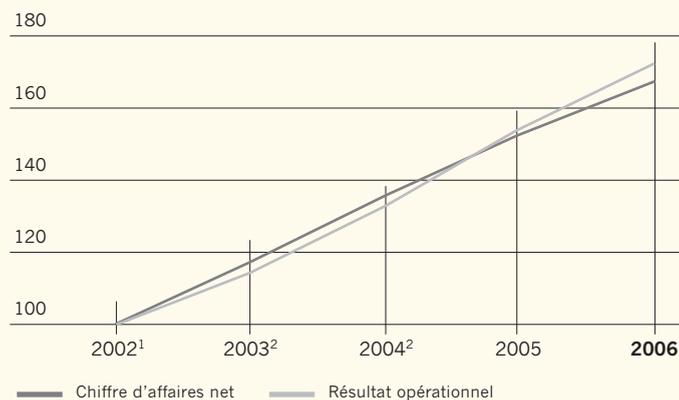
(M USD, sauf indication contraire)

	2006	2005
Chiffre d'affaires net	<b>22 576</b>	20 262
Résultat opérationnel	<b>6 703</b>	6 014
Recherche et développement	<b>4 265</b>	3 972
Recherche et développement en % du chiffre d'affaires	<b>18,9</b>	19,6
Free cash flow	<b>6 501</b>	5 968
Actif opérationnel net	<b>13 640</b>	8 807
Investissements en immobilisations corporelles <sup>1</sup>	<b>1 135</b>	686
Effectif	<b>54 314</b>	49 308

<sup>1</sup> Hors incidence de regroupements d'entreprises

### CHIFFRE D'AFFAIRES NET ET RESULTAT OPERATIONNEL

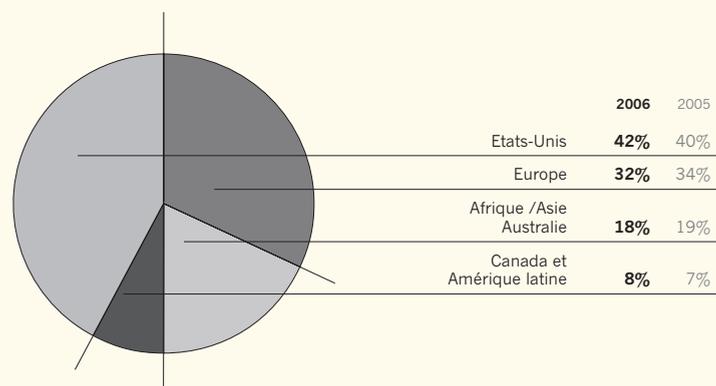
(Situation : 2002 = 100%)



<sup>1</sup> Non ajusté aux nouvelles normes comptables IFRS

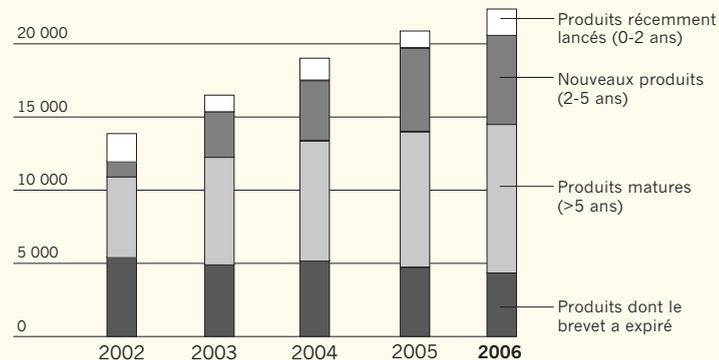
<sup>2</sup> Pro forma ajusté aux nouvelles normes comptables IFRS

### CHIFFRE D'AFFAIRES NET PAR REGION



### RAJEUNISSEMENT DU PORTEFEUILLE

(Chiffre d'affaires net en M USD)



Le pipeline en phase de développement clinique de Novartis Pharmaceuticals comporte un large éventail de 138 produits d'avenir prometteur, dont 104 projets en phase II ou au-delà en décembre 2006, et comprend à la fois de nouvelles entités moléculaires et de nouvelles indications ou formulations de produits commercialisés.

### Glossaire:

**Composé** Entité moléculaire chimique

**Nom générique** Dénomination commune internationale (DCI) de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS)

**Indication** Maladie ou condition pour laquelle un médicament est considéré comme traitement approprié

**Phase I** Premiers essais cliniques sur les patients visant à déterminer la sécurité et la tolérance

**Phase II** Essais cliniques visant à déterminer le dosage, la sécurité et l'efficacité d'un médicament

**Phase III** Essais cliniques à grande échelle visant à confirmer la sécurité et l'efficacité d'un médicament sur les patients

<sup>1</sup> Nom de marque sous réserve d'approbation réglementaire

<sup>2</sup> Essai NAVIGATOR étudiant l'association médicamenteuse de *Diovan* et *Starlix*

<sup>3</sup> Bcr-Abl : Breakpoint cluster region-Abelson fusion protein<sup>3</sup>

<sup>4</sup> c-Kit : récepteur important de la tyrosine protéine kinase

<sup>5</sup> Protéine réceptrice du facteur de croissance dérivé des plaquettes

<sup>6</sup> Co-développement avec Schering AG, stratégie de dépôt de dossier en cours d'examen

<sup>7</sup> Protéine réceptrice du facteur de croissance de l'endothélium vasculaire

<sup>8</sup> Cible mammalienne de la protéine de la rapamycine

<sup>9</sup> Maladies gastro-entéro-pancréatiques

<sup>10</sup> Droits acquis auprès de Servier ;

Novartis détient les droits aux États-Unis

<sup>11</sup> Bronchopneumopathie chronique obstructive

<sup>12</sup> Approuvé aux États-Unis ;

Novartis détient les droits hors Amérique du Nord

<sup>13</sup> Facteur de croissance de l'endothélium vasculaire

<sup>14</sup> Dégénérescence maculaire liée à l'âge

<sup>15</sup> Novartis va faire appel de l'avis défavorable émis par l'Agence

européenne pour l'évaluation des médicaments (EMA) qui

recommande de ne pas approuver *Zelmac* dans l'Union européenne

<sup>16</sup> Composé Idenix ; Novartis a exercé son option sur les droits de licence

<sup>17</sup> Zolédronate (5 mg) est autorisé à être commercialisé sous le nom

d'*Aclasta* en Europe ; son nouveau nom de marque aux États-Unis est

en cours d'homologation par les autorités américaines

<sup>18</sup> Lumiracoxib est commercialisé sous le nom *Prexige* sur différents

marchés en Europe ; son nouveau nom de marque aux États-Unis

est en cours d'homologation par les autorités américaines

<sup>19</sup> Approbation provisoire – en attente de l'expiration du brevet

d'exclusivité pédiatrique du bésylate d'amlodipine

Domaine thérapeutique	Projet/composé	Nom générique	Indication
Appareil cardiovasculaire et endocrin	<i>Galvus</i>	vildagliptine	Diabète de type 2
	<i>Tekturna</i> <sup>17</sup> / <i>Rasilez</i> <sup>1</sup>	aliskiren	Hypertension
	<i>Exforge</i> <sup>1</sup>	valsartan, amlodipine	Hypertension
	<i>Diovan</i> / <i>Starlix</i> NAVIGATOR <sup>2</sup>	valsartan, nateglinide	Prévention du diabète de novo de type 2 morbidity et mortalité cardiovasculaires
	<i>Lotrel</i> ACCOMPLISH	amlodipine, bénazépril	Hypertension à haut risque
Oncologie & Hématologie	<i>Tasigna</i> <sup>1</sup>	nilotinibe	Leucémie aiguë myéloïde
	<i>Tasigna</i> <sup>1</sup>	nilotinibe	Tumeurs stromales gastro-intestinales (GIST)
	PTK787 <sup>6</sup>	vatalanib	Cancer colorectal, tumeurs solides
	<i>Gleevec</i> / <i>Glivec</i>	imatinib mésylate	Glioblastoma multiforme
	EPO906	patupilone	Cancer de l'ovaire et autres tumeurs solides
	RAD001	évérolimus	Cancer des cellules rénales, tumeur des cellules des îlots pancréatiques et autres tumeurs solides
	SOM230	pasireotide	Acromégalie, tumeurs gastro-entéro- pancréatiques GEP <sup>9</sup> , syndrome de Cushing
	PKC412	midostaurine	Leucémie aiguë myéloïde
	LBQ707	gimatecan	Tumeurs solides
	LBH589	–	Tumeurs hématologiques, lymphome cutané cellules T
Neurosciences	<i>Comtan</i>	entacapone	Maladie de Parkinson
	<i>Patch Exelon</i>	rivastigmine	Démence
	LIC477	licarbazépine	Troubles bipolaires
	AGO178	agomelatine <sup>10</sup>	Dépression
	FTY720	fingolimod	Sclérose en plaques
	SAB378	–	Douleur chronique
	Appareil respiratoire	QAB149	indacatérol
MFF258		formotérol et mométasone	Asthma/BPCO <sup>11</sup>
NVA237		glycopyrronium bromide	BPCO <sup>11</sup>
Ophtalmologie, Dermatologie, Affections gastrointestinales & Urologie (ADGU)		<i>Lucentis</i> <sup>12</sup>	ranibizumab
	<i>Lamisil</i>	terbinafine	Tinea capitis (teigne)
	PTK787	vatalanib	DMLA <sup>14</sup>
	<i>Elidel</i>	pimécrolimus	Sécheresse oculaire
	<i>Zelnorm</i> / <i>Zelmac</i>	tégaserode	Syndrôme du colon irritable avec constipation
	<i>Zelnorm</i> / <i>Zelmac</i>	tégaserode	Dyspepsie fonctionnelle
Maladies infectieuses, Transplantation & Immunologie (IDTI)	<i>Certican</i>	évérolimus	Prévention de rejet de greffe
	<i>Tyzeka</i> / <i>Sebivo</i>	telbivudine	Hépatite B
	<i>Mycograb</i>	efungumab	Infections fongiques sévères
	LDC300	valtorcitabine	Hépatite B
	<i>Albuferon</i>	Albumine Interferon alpha 2-b	Hépatite C
	NM283 <sup>16</sup>	valopacitabine	Hépatite C
	<i>Aurograb</i>	–	Infections graves dues à <i>Staphylococcus Aureus</i>
	AEB071	–	Transplantation (rejet d'organe)
Arthritisme & Atteintes osseuses (AB)	<i>Aclasta</i> <sup>17</sup>	zolédronate	Maladie osseuse de Paget
	<i>Aclasta</i> <sup>17</sup>	zolédronate	Ostéoporose
	<i>Prexige</i> <sup>18</sup>	lumiracoxib	Ostéoarthrite, douleur aiguë, dysménorrhée primaire
	ACZ885	–	Syndrôme de Muckle-Wells
	ACZ885	–	Arthrite rhumatoïde
SMC021	calcitonine	Ostéoporose	





MEDECINE CHINOISE TRADITIONNELLE ; MACAO, CHINE

## MALADIES CARDIOVASCULAIRES ET TROUBLES DU METABOLISME

L'hypertension et ses conséquences affectent un adulte sur quatre – soit plus d'un milliard de personnes dans le monde – et provoquent la mort de plus de 7 millions de personnes chaque année. Le diabète de type 2 cause la mort de 3 millions de personnes chaque année. Ces deux maladies sous-diagnostiquées sont mal traitées, mais Novartis se prépare à élargir son portefeuille déjà riche de traitements dans ces deux domaines ; nous voulons offrir aux malades et aux médecins des solutions entièrement nouvelles, capables de changer la manière de traiter ces maladies.

L'approbation d'*Exforge* en décembre 2006 aux Etats-Unis représente pour Novartis à la fois un événement majeur dans une année particulièrement riche sur le plan des demandes d'homologation et un nouveau départ : ces deux prochaines années, nous devrions pouvoir procéder au lancement de plusieurs produits très prometteurs.

*Exforge* est le premier traitement de l'hypertension artérielle à combiner les deux hypotenseurs les plus fréquemment prescrits de leur catégorie : *Diovan* et le bézylate d'amlodipine, un inhibiteur des canaux calciques. L'approbation provisoire de l'Agence américaine du médicament (FDA) permettra le lancement d'*Exforge* en septembre 2007, après l'expiration de l'exclusivité de marché pour le bézylate d'amlodipine.

Une vaste étude clinique, impliquant plus de 5000 personnes, a montré que sur dix patients auxquels *Exforge* a été administré, neuf ont vu leur tension artérielle s'abaisser aux niveaux recommandés (pression diastolique inférieure à 90 mm Hg ou, par rapport au niveau initial, réduction de la pression diastolique de 10 mm Hg). Pour mieux comprendre la signification de ce taux de réussite élevé, il faut le mettre en parallèle avec la réalité quotidienne de la maladie : chez sept personnes sur dix souffrant d'hypertension, on estime que la maladie est soit non diagnostiquée, soit traitée sans succès. Selon le Dr James Shannon, Directeur du Développement pharmaceutique de Novartis, « *Exforge* pourrait résoudre les problèmes de nombreuses personnes souffrant d'hypertension qui doivent actuellement

prendre deux, voire plusieurs médicaments pour contrôler leur maladie ».

Ce n'est pas tout : deux autres médicaments extrêmement prometteurs sont sur le point d'enrichir le portefeuille déjà bien fourni dans les domaines Cardiovasculaire et Métabolisme. Il s'agit de *Galvus* (vildagliptin) et *Tekturna*<sup>1</sup> (aliskiren) pour lesquels les essais cliniques ont été achevés l'année dernière ; actuellement, les deux médicaments se trouvent entre les mains des autorités de régulation, aussi bien aux Etats-Unis qu'en Europe, pour leur homologation dans le cadre du traitement du diabète de type 2 (*Galvus*) et de l'hypertension artérielle (*Tekturna*). Thomas Ebeling, Directeur de la division Pharmaceuticals et membre du Comité de direction de Novartis, se montre optimiste : « Avec *Galvus* et *Tekturna*, nous disposons de deux produits à la fois très fiables et très efficaces. Nous sommes prêts à les mettre sur le marché, sitôt que les autorités de régulation nous donneront leur feu vert. »

Les deux médicaments agissent selon un mécanisme d'action totalement nouveau ; ils pourraient avoir la faculté de repousser, et peut-être même d'empêcher le déclenchement de la maladie. Novartis a lancé deux vastes programmes d'essais cliniques (outcome trial programs) afin de mettre pleinement en évidence le potentiel médical et commercial de *Galvus* et *Tekturna* – ce dernier a été développé en partenariat avec Speedel. De telles études s'étendent sur plusieurs années, impliquent des milliers de patients et coûtent des centaines de millions de dollars ; en contrepartie, elles représentent la voie royale, non seulement pour démontrer aux malades et aux médecins

<sup>1</sup> Commercialisé sous le nom de marque *Rasilez* dans les pays autres que les Etats-Unis

l'efficacité et la fiabilité d'un produit, mais aussi pour convaincre les gouvernements, les assureurs et les autres organismes qui financent la santé du bon rapport coût-efficacité de ce produit, justifiant ainsi la nécessité de le rembourser. L'expérience s'est déjà révélée concluante dans un autre cas bien connu, comme le rappelle John Glasspool, Directeur de la Franchise Cardiovasculaire et Métabolisme de Novartis : « Le succès de *Diovan* s'est construit sur la base de ces études de grande envergure, grâce auxquelles nous avons pu disposer d'un flux pratiquement ininterrompu de résultats. Maintenant, nous voulons répéter l'opération avec *Galvus* et *Tekturna* ; concrètement, il s'agit de faire progresser la médecine sur le terrain, en démontrant – c'est le but de ces études – que ces nouvelles thérapies peuvent prévenir et modifier la progression du diabète de type 2 et de l'hypertension artérielle ; en fin de compte, il s'agit de sauver des vies. »

### L'exemple *Diovan*

L'homologation d'*Exforge* s'inscrit dans la continuité de celle de *Diovan*, le traitement phare de Novartis contre l'hypertension artérielle. En 2006, ce dernier a affiché une très forte croissance, ses ventes ayant augmenté de 15%, à USD 4,2 milliards. Actuellement, il est déjà le médicament ARA (antagoniste du récepteur de l'angiotensine) le plus souvent prescrit dans le monde ; cette année, ses ventes devraient dépasser celles de l'amlodipine – ce qui fera de lui le médicament antihypertenseur le plus vendu au monde.

Le succès de *Diovan* s'explique non seulement par sa remarquable efficacité, mais aussi parce qu'il a été successivement approuvé pour un grand nombre d'indications supplémentaires. Cette multiplicité des indications est précisément le fruit d'un programme de recherche de grande envergure (outcome study) impliquant plus de 40'000 patients à travers ce qu'on appelle le « continuum cardio-

vasculaire » (l'ensemble des maladies cardiovasculaires).

En 2006, par exemple, cet énorme programme d'essais a encore livré de nouveaux résultats : la plus vaste étude clinique jamais réalisée pour un ARA au Japon a d'abord confirmé l'efficacité de *Diovan* ; par rapport aux autres thérapies anti-hypertensives, elle a également mis en évidence l'excellente protection cardiovasculaire offerte par *Diovan*. Pour des questions d'éthique, cette étude (JIKEL Heart Study) menée auprès de plus de 3000 patients par l'Ecole de médecine de l'Université Jikei, à Tokyo, a dû être prématurément interrompue ; une analyse préliminaire a démontré que *Diovan* réduisait de 40% les attaques cérébrales et de 46% l'insuffisance cardiaque par rapport aux thérapies utilisées comme base de comparaison (des thérapies non-ARA).

Des résultats qui n'ont pas laissé indifférent le D<sup>r</sup> Sebu Mochizuki, Professeur à l'Université Jikei et Président du Comité exécutif du JIKEL Heart Study ; selon lui, la diminution significative de l'incidence des attaques cérébrales vue dans l'étude « intéressera tout particulièrement les cliniciens parce que la population japonaise est davantage touchée par les attaques cérébrales que les Occidentaux. »

### Une maladie meurtrière

On estime que l'hypertension et ses conséquences affectent un adulte sur quatre, soit un milliard de personnes dans le monde. Cette maladie est la principale cause de mortalité attribuable à un facteur de risque ; chaque année, elle provoque la mort de plus de 7 millions de personnes. Toutes les cinq secondes, quelque part dans le monde, une personne meurt des suites d'une maladie liée à l'hypertension.

Sur la base de son expérience, le D<sup>r</sup> Matthew Weir, Professeur de médecine à l'Université du Maryland, constate que « la tension

artérielle n'est que rarement maîtrisée : même en adoptant une définition relativement large d'une pression artérielle normale, seuls 30% des patients américains atteignent leur pression artérielle cible. » Et pourtant, précise le docteur, les « Américains font mieux que tous les autres : les Européens affichent un taux nettement plus bas d'hypertendus maîtrisant leur tension artérielle. »

Les études cliniques ont clairement démontré qu'un traitement efficace de l'hypertension réduisait les accidents coronariens, rénaux et cérébraux. Malheureusement, au grand dam des autorités sanitaires du monde entier, il est extrêmement difficile de traiter les malades suffisamment longtemps pour que ces effets bénéfiques puissent vraiment se constater. Raison pour laquelle les médecins commencent à s'intéresser très sérieusement à la thérapie combinée ; en effet, comme l'explique Matthew Weir, elle devrait permettre aux malades de mieux observer leur traitement : « Si vous prescrivez un seul médicament au lieu de deux, l'adhésion du patient au traitement augmente de manière significative. » Il y voit même une « solution d'avenir » : « Je ne serais pas étonné de voir bientôt apparaître sur le marché des traitements associant trois médicaments en un. »

Les essais cliniques menés pour *Exforge* auprès de 5000 patients souffrant d'hypertension ont permis d'observer une réduction cliniquement significative de la pression artérielle, alors que le médicament s'est avéré sûr et bien toléré. Le D<sup>r</sup> Ameet Nathwani, Directeur du Développement clinique et des Affaires médicales de la Franchise Cardiovasculaire et Métabolisme, prédit à *Exforge* un avenir florissant : « Chez les patients qui souffrent d'une hypertension sévère mais contrôlée, le traitement avec *Exforge* commence vraiment à se distinguer, même lorsqu'on le compare à d'autres traitements pourtant très performants. » Il en veut pour preuve une étude démontrant combien *Exforge* a permis une plus grande réduction de

la pression artérielle que le traitement combinant lisinopril et hydrochlorothiazide. Sa conclusion : « Dans la catégorie des agents antihypertenseurs, nous pensons qu'*Exforge* peut devenir le plus efficace. »

### Les promesses de *Galvus*

La Fédération internationale du diabète (FID) estime à 240 millions le nombre de diabétiques dans le monde ; en 2025, on devrait en dénombrier 380 millions. Selon les projections de la FID, le nombre de diabétiques devrait augmenter, ces deux prochaines décennies, de 20% en Europe, de 50% aux Etats-Unis et de 85% en Amérique latine ; en Afrique et en Asie du Sud-Est, la prévalence devrait carrément doubler.

Le diabète de type 2, qui représente 90% de tous les cas de diabète, est aujourd'hui considéré comme une épidémie causant la mort de plus de 3 millions de personnes chaque année. Le diabète est la principale cause de cécité chez les adultes des pays développés, ainsi que la principale cause d'amputation ne résultant pas d'un accident.

Toujours selon la FID, les coûts liés au traitement du diabète représentent entre 5% et 10% des dépenses publiques de santé. Si l'on investissait massivement dans la prévention, il serait possible de réduire ces coûts humains et économiques, en particulier grâce à une détection précoce de la maladie ; une telle démarche permettrait d'éviter certaines complications consécutives au diabète. Malheureusement, cela n'est que rarement pratiqué : aujourd'hui, on considère que plus de la moitié des diabétiques ignorent tout simplement leur maladie. Traditionnellement, le diabète de type 2 – caractérisé par un niveau de glycémie toujours plus difficile à contrôler – a été associé aux personnes d'âge mûr mais ce profil de risque est en train d'évoluer : la maladie est de plus en plus souvent diagnostiquée chez de jeunes patients. Par ailleurs, on la rencontre aussi plus

fréquemment chez les personnes obèses ou en situation de surpoids, de même que chez celles qui présentent des antécédents familiaux.

L'une des principales causes du diabète de type 2 réside dans le dysfonctionnement des cellules des îlots pancréatiques produisant l'insuline ; les autres sont la résistance à l'insuline ainsi qu'une capacité réduite de l'organisme à utiliser l'insuline qu'il produit lui-même. Chez une personne saine, le sucre est maintenu dans le sang à un taux optimal grâce à l'équilibre qui s'instaure entre deux hormones : d'une part, l'insuline, qui prélève dans le sang du sucre destiné à être stocké sous forme d'énergie, de l'autre le glucagon, qui libère du sucre dans le sang pour répondre aux besoins énergétiques de l'organisme. Dès lors que les cellules bêta (qui produisent l'insuline) et les cellules alpha (qui produisent le glucagon) commencent à dysfonctionner, cet équilibre est rompu. Au fur et à mesure que sa production diminue, l'insuline ne parvient plus à contrôler et à contrebalancer normalement le taux de glucagon. Les cellules alpha reçoivent alors l'ordre de libérer du glucagon dans le sang, ce qui fait grimper le taux de glucose à un niveau trop élevé – principale caractéristique du diabète de type 2.

De quelle manière *Galvus* agit-il ? Ce médicament fonctionne en inhibant une enzyme appelé DPP-4 ; ce processus a pour effet de stimuler la production d'insuline et de réduire la sécrétion de glucagon, améliorant ainsi la capacité des cellules alpha et bêta à évaluer correctement, et donc à réguler, le niveau de sucre dans le sang. Selon le D<sup>r</sup> Nathwani, on s'est intéressé de manière trop exclusive à l'insuline, par le passé : « L'impact du glucagon a été sous-évalué ; de plus en plus de médecins reconnaissent que le maintien de l'équilibre insuline/glucagon peut non seulement normaliser le fonctionnement des îlots, mais il peut également influencer l'insulinorésistance en cas d'utilisation périphérique du sucre par l'organisme. C'est l'une des raisons pour

laquelle le fonctionnement novateur de *Galvus* nous réjouit tellement. »

Administré en une seule prise orale par jour, *Galvus* a été évalué aussi bien en monothérapie qu'en association avec d'autres agents antidiabétiques. Des études cliniques impliquant plus de 4500 patients ont montré qu'il permettait de faire baisser de manière significative le taux de sucre dans le sang, un effet observé durant toute la période du traitement (jusqu'à deux ans). *Galvus* est également mieux toléré, ce qui le distingue nettement des autres antidiabétiques à prise orale et devrait permettre d'améliorer l'adhésion des patients au traitement. Actuellement, celle-ci est plutôt faible : la majorité des malades traités contre le diabète de type 2 ne parviennent pas à atteindre le taux de glycémie cible de l'Association américaine du diabète.

Selon le D<sup>r</sup> Shannon, les raisons pour lesquelles les malades ne reçoivent pas un traitement optimal sont bien connues : « Les médicaments actuellement disponibles se caractérisent par de nombreuses contre-indications et ils sont mal tolérés. Si les malades ne débutent pas volontiers ces thérapies, c'est qu'elles font appel à des médicaments qui, tous, y compris les glitazones, provoquent de multiples effets secondaires, en particulier des œdèmes et une prise de poids. En contrariant les efforts des patients au moment où ils veulent précisément perdre du poids à tout prix, ces produits induisent un problème psychologique qui diminue l'adhésion au traitement. » En comparant *Galvus* et rosiglitazone, un agent sensibilisateur à l'insuline, on a pu montrer que les patients traités avec *Galvus* avaient perdu plus d'un kilo en moyenne. La différence entre le groupe traité avec *Galvus* et celui traité avec rosiglitazone s'est montée à 2,8 kilos en moyenne. Cette perte de poids a été obtenue alors que la diminution de sucre dans le sang était comparable dans les deux groupes.



FOYER POUR PERSONNES AGEES HERSFLAND ; JOHANNESBOURG, AFRIQUE DU SUD

## Procédure d'homologation prolongée

A la fin de l'année dernière, Novartis a annoncé que la procédure d'homologation pour *Galvus* était prolongée de trois mois aux Etats-Unis. Le groupe a décidé de soumettre des données complémentaires à l'Agence américaine du médicament (FDA). A l'origine, la demande d'homologation était basée sur les données récoltées auprès d'environ 2800 patients traités durant une période pouvant aller jusqu'à douze mois. Les données complémentaires représentent l'équivalent de 1000 années-patients d'expérience de traitement par *Galvus*.

Nous avons fourni à la FDA ces nouvelles données en réponse à une question de cette dernière relative à des lésions cutanées observées sur un petit nombre de primates traités avec *Galvus*. Ces lésions ont été constatées dans le cadre d'une étude exigée par l'agence elle-même, mais dont le protocole de tests prévoyait l'administration de doses nettement plus élevées que la « dose thérapeutique » proposée par Novartis. De tels effets secondaires n'avaient pas été observés lors des essais antérieurs que Novartis a conduits sur des primates – en utilisant *Galvus* à sa « dose thérapeutique ». Par le passé, d'ailleurs, aucun effet secondaire de ce type n'a jamais été constaté, ni chez les animaux, ni chez les patients traités avec *Galvus* dans le cadre d'essais cliniques s'étendant sur 24 mois. En conséquence, ce délai n'inquiète nullement le D<sup>r</sup> Shannon : « La FDA peut prolonger la période d'examen d'un médicament si elle estime que l'entreprise dispose de données suffisantes pour répondre à ses questions. Or, nous n'avons jamais rien observé qui ressemble, même de loin, à cette lésion dans le cadre de nos propres études cliniques, raison pour laquelle nous avons soumis ces données supplémentaires. »

C'est avec la même confiance que Novartis se lance dans une série de nouveaux essais cliniques destinés à démontrer tout le potentiel de *Galvus*. L'une de ces études, GALIANT,

concerne plus de 7500 personnes aux Etats-Unis ; elle compare en situation réelle, et dans un contexte de premiers soins, la sécurité et l'efficacité de *Galvus* avec celles des agents sensibilisateurs à l'insuline de la classe des glitazones. L'étude aura l'avantage de mesurer l'impact de *Galvus* chez des patients de provenance ethnique et d'âges différents, présentant divers niveaux d'indice de masse corporelle. Elle cherchera à confirmer les résultats d'une étude plus restreinte indiquant que les patients traités avec *Galvus* en monothérapie connaissent une baisse significative de leur taux de glycémie, comparable à celle observée chez les patients traités avec rosiglitazone, un médicament de la classe des glitazones.

Le programme GLORIOUS comprend cinq études qui visent toutes à montrer comment *Galvus* est capable de changer le cours de la maladie. Elles testeront l'hypothèse selon laquelle ce médicament est non seulement capable d'empêcher la progression du diabète chez des personnes présentant un risque élevé de développer la maladie, mais qu'il peut aussi ralentir la progression de la maladie chez des personnes souffrant déjà du diabète de type 2. A l'instar de GALIANT, les études GLORIOUS impliqueront des populations diverses. L'une d'entre elles testera la capacité de *Galvus* à prévenir la progression du diabète de type 2 chez des patients d'origine asiatique sujets à une intolérance au glucose – un facteur majeur de risque. La portée de cette étude est considérable, puisque, comme le précise le D<sup>r</sup> Nathwani, « les populations asiatiques possèdent une pathophysiologie particulière et un taux très élevé de conversion au diabète ». Il ajoute que d'autres pistes seront explorées : « Nous essayons également de déterminer s'il est possible de stabiliser les patients atteints de diabète de type 2 en combinant *Galvus* et la metformine, l'actuel médicament de référence. La plupart des médecins recourent à la metformine ; cette étude leur fournira donc les informations qu'ils attendent impatiemment. Lors-

qu'un nouveau médicament entre sur le marché, il faut souvent attendre des années pour connaître son efficacité en combinaison avec d'autres médicaments. »

L'un des autres objectifs majeurs du programme GLORIOUS sera de confirmer certaines observations préliminaires selon lesquelles *Galvus*, parallèlement à son effet bénéfique sur la glycémie, conduit à une baisse sensible de la tension artérielle. Selon Ameet Nathwani, le regard des chercheurs va donc se porter sur une nouvelle catégorie de patients traités avec *Galvus* : « ceux qui présentent un risque élevé de maladies cardiovasculaires ; les deux critères principaux seront l'évolution de leur diabète et la diminution des accidents cardiovasculaires ». Il y a longtemps que Novartis s'intéresse à cette question : nous pensons en effet qu'il existe un lien direct entre la prévention contre le diabète et la réduction des maladies cardiovasculaires.

Parallèlement à GALIANT et GLORIOUS, Novartis attend des résultats spectaculaires de l'étude NAVIGATOR actuellement en cours ; il s'agit d'une des nombreuses études portant sur *Diovan*. NAVIGATOR vise à déterminer s'il est possible de prévenir la progression du diabète de type 2, de même que les accidents cardiovasculaires, chez les personnes présentant une intolérance au glucose. Le D<sup>r</sup> Nathwani se montre confiant : « L'étude VALUE a montré que *Diovan* réduisait de 23% l'apparition du diabète. Nous sommes convaincus que NAVIGATOR et GLORIOUS apporteront la preuve définitive qu'en réduisant l'apparition du diabète, on prévient les infarctus du myocarde et les attaques cérébrales. »

## « Un long chemin à parcourir »

Les médicaments bloquant le système rénine-angiotensine-aldostérone (SRAA), y compris les inhibiteurs ACE et les ARB, ont permis des avancées considérables dans le traitement de l'hypertension. Et pourtant, selon le D<sup>r</sup> Weir, ils

n'ont pas rempli tous les espoirs placés en eux par les chercheurs et les médecins : « Les thérapies actuelles n'ont pas provoqué la diminution massive des risques cardiovasculaires attendue ; il reste un long chemin à parcourir. »

Il semble que le problème réside en partie dans un mécanisme biologique particulier qui, avec le temps, empêche certains médicaments de produire leur effet – à savoir de bloquer le SRAA – en les « contournant ». Depuis plusieurs décennies, certains chercheurs sont d'avis qu'il serait plus efficace d'inhiber directement le point d'activation du SRAA, l'enzyme rénine étant le principal activateur du SRAA.

Avec *Tekturna*, Novartis dispose du premier inhibiteur direct de la rénine ; ce médicament représente la première nouveauté thérapeutique dans le domaine de l'hypertension depuis plus de dix ans. L'année dernière, Novartis a déposé en Europe et aux Etats-Unis des demandes d'homologation pour *Tekturna* ; elles s'appuient sur les résultats issus de 44 essais cliniques, impliquant près de 8000 patients souffrant d'hypertension. Ces tests montrent que *Tekturna* permet une réduction à deux chiffres de la pression artérielle pendant plus de 24 heures, avec un profil de tolérance semblable à un placebo lorsque la dose thérapeutique est respectée.

Les données cliniques présentées à la fin de l'année dernière ont également mis au jour une caractéristique très importante de *Tekturna* : le médicament permet de maîtriser la tension artérielle pendant plus de 24 heures – résultat observé sur une année entière de traitement. Pour le D<sup>r</sup> Weir, il pourrait bien s'agir là d'un atout décisif : « Le médecin sera rassuré d'apprendre que si son patient devait oublier occasionnellement une dose, ce qui se passe souvent dans la vie réelle, il ne devra pas en payer le prix fort au niveau de sa tension artérielle. L'argument devrait inciter plus d'un praticien à opter pour *Tekturna*. »

En décembre 2006, l'examen de *Tekturna* par la FDA a été prolongé de trois mois.

L'agence veut mettre à profit ce délai pour examiner de nouvelles données fournies par Novartis afin de confirmer la sécurité du médicament. Novartis continue à travailler en étroite collaboration avec la FDA ; nous sommes convaincus que ces informations supplémentaires vont permettre l'homologation prochaine de *Tekturna* aux Etats-Unis.

### Des bénéfices concrets

Il incombe à un autre programme de recherche de grande envergure, ASPIRE HIGHER, de livrer la preuve définitive de la pleine efficacité de *Tekturna* en tant qu'inhibiteur de la rénine. Ce programme se compose d'une série d'études planifiées sur les cinq prochaines années, impliquant plus de 30'000 personnes souffrant d'hypertension. Il vise plusieurs objectifs : d'une manière générale, il veut démontrer que *Tekturna* peut révolutionner les normes thérapeutiques actuelles, en apportant des effets bénéfiques à long terme dépassant le seul contrôle de l'hypertension. Il essaiera en particulier de montrer que le médicament peut prévenir l'hypertension et l'apparition du diabète, et réduire la morbidité et la mortalité cardiovasculaires chez les patients à haut risque mais qui se trouvent encore à un stade précoce de la maladie.

L'inhibition directe de la rénine pourrait également se révéler bénéfique pour les reins et le cœur. Les chercheurs de Novartis ont déjà observé une augmentation du flux rénal sanguin, directement liée aux doses de *Tekturna*. Deux études (AVOID et ALOFT), dont les résultats sont attendus cette année, pourraient indiquer de manière préliminaire que *Tekturna* génère un effet protecteur.

Par ailleurs, des études ont démontré que *Tekturna* réduisait l'activité rénine plasmatique (ARP). Certains scientifiques pensent même que l'abaissement de l'ARP permettra de diminuer le risque d'infarctus du myocarde et d'insuffisance rénale. Selon James Shannon, il ne

reste plus qu'à en apporter la preuve définitive : « A travers le monde, il existe un très grand nombre d'hypertendus susceptibles de développer des maladies cardiovasculaires et rénales. Si la réduction de l'ARP offre davantage que la seule diminution de la pression artérielle, ils en profiteront, mais cela reste à prouver, et c'est précisément ce que nous attendons d'ASPIRE HIGHER. »

Ces preuves seront peut-être apportées par l'une des études d'ASPIRE HIGHER, baptisée ALTITUDE. C'est bien ce qu'espère son responsable, le D<sup>r</sup> Hans-Henrik Parving, chercheur auprès du Steno Diabetes Center à Copenhague : « La science n'en est qu'à ces débuts bien sûr, pourtant l'inhibition directe de la rénine pourrait apporter d'importants bénéfices aux patients »

Une impatience que l'on retrouve aussi auprès des médecins et des malades du monde entier, comme l'explique Alan Gradman, médecin chef de l'Unité de cardiologie de l'Hôpital de l'Ouest de la Pennsylvanie (Pittsburgh) : « Des essais cliniques de grande envergure comme Val-HEFT, VALIANT et JIKEI valent de l'or pour les médecins. Parmi mes patients, nombreux sont ceux qui souffrent de complications, par exemple des troubles rénaux ou cardiaques, dont je dois tenir compte. Non seulement ces recherches font progresser la médecine cardiovasculaire, mais ils m'aident à trouver des réponses aux questions que je me pose quotidiennement auprès de mes patients. » Alan Gradman est donc le premier à manifester son impatience : « Nous avons hâte de connaître les résultats de programmes de recherche comme NAVIGATOR, ou de ceux lancés par Novartis pour *Tekturna* et *Galvus*. »



INSTITUT DE RECHERCHE EN RHUMATOLOGIE ; MOSCOU, RUSSIE



SALLE DE TRANSFUSION, CENTRE DIAGNOSTIQUE ET THERAPEUTIQUE DE MEDECINE CHINOISE TRADITIONNELLE, HOPITAL DE SHUGUANG ; SHANGHAI, CHINE

## ONCOLOGIE ET HEMATOLOGIE

La présence d'un taux de fer trop élevé dans le sang peut conduire à la mort ; or, toutes les personnes devant recourir à des transfusions régulières, pour traiter des maladies comme la thalassémie ou l'anémie falciforme, souffrent d'un excès de fer. Avec *Exjade*, elles disposeront d'un médicament plus facile à administrer ; d'autres malades, ne bénéficiant actuellement d'aucun traitement, pourront plus facilement être soignés.

Depuis sa naissance, Cathi-Jo Langan est atteinte de bêta-thalassémie, une maladie qui entraîne la destruction de ses globules rouges en raison d'une mutation génétique. Depuis l'âge de trois ans, CJ – c'est ainsi que ses amis la surnomment – survit grâce à des transfusions sanguines régulières, lesquelles provoquent cependant un effet secondaire particulièrement indésirable : une accumulation potentiellement mortelle de fer dans son corps. Depuis des années, elle contrôle sa surcharge en fer par l'injection de *Desféral*, un médicament issu des laboratoires Novartis. Ce chélateur facilite l'élimination de l'excès de fer par l'organisme. Il s'agit d'un médicament bien toléré et efficace, mais dont l'administration est très contraignante : au moyen d'une pompe portative, il faut subir de pénibles perfusions nocturnes qui peuvent s'étaler sur des périodes allant jusqu'à douze heures, cinq à sept jours par semaine – sa vie durant. A la longue, ce traitement lourd est devenu insupportable à M<sup>me</sup> Langan.

A l'occasion d'une audience publique de l'Agence américaine du médicament (US Food and Drug Administration ou FDA), elle a rapporté l'épisode suivant : « J'essayais de toutes mes forces d'enfoncer cette aiguille dans mon ventre, mais elle ne voulait pas entrer, ce qui a aggravé mon état de santé ; je me suis effondrée, totalement désespérée. » En 2003, M<sup>me</sup> Langan a été sélectionnée pour participer à une étude clinique afin de tester un nouveau chélateur du fer par voie orale développé par Novartis – un médicament appelé *Exjade*, qui a pour principe actif le deferasirox. *Exjade* se présente sous forme de comprimé à dissoudre dans de l'eau ou du jus de fruit. Depuis, M<sup>me</sup> Langan revit littéralement : « Je n'ai pas de

mots pour exprimer à quel point *Exjade* a changé ma vie. »

Premier et seul chélateur du fer pouvant être administré par voie orale en une seule dose quotidienne, *Exjade* représente une avancée de taille en matière de protection contre les effets nocifs d'une surcharge en fer secondaire aux transfusions sanguines. Parce qu'il ne nécessite qu'une seule prise journalière, *Exjade* a le pouvoir d'améliorer grandement l'acceptance de leur traitement par les personnes atteintes de thalassémie. Il est également administré à des malades souffrant d'anémie à hématies falciformes, de syndromes myélodysplasiques et d'autres anémies rares dont le traitement s'accompagne de transfusions sanguines occasionnant un excès de fer dans le corps.

Installée à Istanbul, en Turquie, l'hématologue Leyla Agaoglu reçoit dans son cabinet beaucoup de personnes atteintes de thalassémie – rien d'étonnant, la population d'origine méditerranéenne étant particulièrement sujette à cette maladie, tout comme celle de descendance africaine ou asiatique. Pour le D<sup>r</sup> Agaoglu, *Exjade* et *Glivec* (un médicament de Novartis pionnier dans la lutte contre le cancer), « sont, dans le domaine de l'hématologie, les deux découvertes les plus remarquables de ces dernières décennies ».

Durant des siècles, la migration de populations parties à la recherche d'une vie meilleure a entraîné la dissémination de la thalassémie dans le monde entier ainsi que celle d'autres anémies nécessitant des transfusions. Les traitements, eux, n'ont pas suivi. Actuellement, les deux tiers environ des quelque 40 000 Américains qui développent un taux de fer trop élevé suite à de fréquentes transfusions sanguines ne sont pas traités avec des chélateurs : le fer peut

s'accumuler ainsi dans leur foie, leur cœur ou dans certaines glandes endocrines, ce qui provoque le dysfonctionnement de ces organes et accroît le taux de morbidité et les décès précoces.

Devant les experts de la FDA, M<sup>me</sup> Langan a souligné combien *Exjade* pourrait normaliser la vie de très nombreuses personnes aux Etats-Unis et ailleurs dans le monde : « Les enfants ne redouteraient plus les railleries lorsqu'ils vont dormir chez des amis, et leurs parents pourraient les laisser partir sans craindre qu'ils n'oublie leur traitement. Les jeunes adultes développeraient plus d'assurance et se sentiraient mieux acceptés pendant leurs études. » Plus généralement, c'est la vie de tous les malades qui s'en trouverait améliorée : « Nous vivrions plus librement, sans être attachés à une pompe. Nous aurions moins de raisons de connaître la rage et les frustrations qui sont actuellement notre lot quotidien. »

### Améliorer *Desféral*

Il aura fallu quatorze années de recherches pour développer une alternative à *Desféral*, lancé il y a plus de 40 ans. *Desféral* est issu d'une substance naturelle découverte dans une bactérie « mangeuse » de fer appelée *Streptomyces pilosus*. Dans leur quête d'un produit de substitution, les chercheurs de Novartis ont été confrontés à d'incessantes difficultés pour finalement découvrir, après avoir synthétisé des centaines de molécules, un composé appelé ICL670 suffisamment prometteur pour entrer en phase clinique.

A l'époque, les études cliniques portant sur ICL670 – connu aujourd'hui sous le nom d'*Exjade* – constituaient le plus vaste programme

jamais mis sur pied pour évaluer un agent de chélation du fer. Des données récoltées sur plus de 1000 patients atteints d'une grande variété de pathologies ont permis de démontrer l'efficacité d'*Exjade* pour stabiliser et réduire la charge corporelle en fer. Examiné « en priorité » par la FDA – une procédure réservée aux traitements innovants concernant des maladies pour lesquelles il existe d'importants besoins médicaux non satisfaits –, *Exjade* a été approuvé en novembre 2005 pour le traitement de la surcharge chronique en fer secondaire aux transfusions sanguines chez les adultes et l'enfant à partir de deux ans. En août 2006, la Commission européenne a également approuvé l'usage d'*Exjade* dans les 25 pays membres de l'UE pour traiter la surcharge en fer secondaire aux transfusions. Fin 2006, *Exjade* était disponible dans plus de 70 pays.

En 2006, première année complète de présence du médicament sur le marché, *Exjade* a déjà enregistré des ventes pour un montant de USD 143 millions. David Epstein, Directeur de Novartis Oncologie, ne cache pas sa satisfaction : « L'intérêt pour ce produit a dépassé nos attentes et montre à quel point *Exjade* répond à un besoin insatisfait jusqu'alors. » Il faut noter que les premières données provenant des Etats-Unis et de Suisse montrent que, dans un cas sur deux, *Exjade* est utilisé par des patients qui, auparavant, ne recevaient aucun traitement chélateur. Par ailleurs, selon David Epstein, le traitement de l'excès de fer consécutif aux transfusions « pourrait n'être qu'un début » : « De nouvelles études, qui sont en cours dans d'autres domaines pathologiques, pourraient permettre d'élargir le cercle des bénéficiaires d'*Exjade*. » Une de ces études teste *Exjade* en vue de traiter l'hémochromatose héréditaire, une anomalie génétique induisant une accumulation anormale de fer dans le foie, le cœur et les glandes endocrines.

Pour répondre aux besoins des malades américains sous chélation, Novartis a mis sur pied un programme d'assistance aux patients baptisé « EPASS Complete Care ». Grâce à cette initiative, les malades peuvent bénéficier de divers services ; ceux-ci comprennent la livraison à domicile des médicaments (grâce à un système de renouvellement automatique de

leur ordonnance), des mesures d'accompagnement visant à assurer le bon déroulement du traitement, et même la gestion individuelle des questions relatives au remboursement des médicaments prescrits.

Le marché potentiel d'*Exjade* est d'autant plus étendu que les besoins médicaux non satisfaits sont encore plus vastes en dehors des Etats-Unis et de l'Europe. Dans ces pays où vivent la majorité des patients atteints de thalassémie, la plupart des personnes, souvent, n'ont pas accès aux soins médicaux de base. En 2005, dans un article du *New England Journal of Medicine*, deux médecins hématologues, Deborah Rund et Eliezer Rachmilewitz, ont relevé que la thalassémie faisait partie des anomalies génétiques les plus répandues dans le monde. Ils ont aussi constaté que la plupart des malades concernés habitaient dans des pays peu développés où les « transfusions sanguines sûres » et la chélation n'étaient pas accessibles à tous : « Beaucoup de patients thalassémiques des pays sous-développés meurent pendant leur enfance ou à l'adolescence. Il faut lancer des programmes de soins pour maîtriser la qualité des transfusions de sang avec des mesures d'accompagnement appropriées, comme la chélation. »

Conscient des attentes liées à deferasirox – le principe actif d'*Exjade* –, Novartis prévoit de collaborer avec les autorités sanitaires locales (et, dans certains pays, avec d'autres institutions) pour améliorer l'accès à cette thérapie. Dans la plupart des cas, Novartis utilisera la marque *Exjade* ; pour les patients à faible revenu vivant dans les pays défavorisés du sous-continent indien et d'Afrique, dans lesquels les besoins médicaux sont importants et où les infrastructures sanitaires sont suffisamment développées pour permettre la diffusion du traitement, Novartis proposera deferasirox à un prix préférentiel mais sous une appellation spécifique.

### **Anémie potentiellement mortelle**

Les personnes atteintes de thalassémie souffrent d'un déficit en globules rouges et, en parallèle, d'une mutation génétique héréditaire qui freine la formation d'hémoglobine – cette

protéine des globules rouges qui véhicule l'oxygène dans toutes les parties du corps. Les conséquences peuvent s'avérer dramatiques : l'anémie peut en effet entraîner la mort. Par le biais de transfusions régulières, on peut à la fois normaliser le nombre de globules rouges et le taux d'hémoglobine ; cette normalisation provoque cependant une accumulation de fer qui peut endommager le foie, le cœur et d'autres organes. Il suffit d'une dizaine de transfusions pour que le taux de fer devienne excessif. Or, notre corps ne dispose d'aucun mécanisme pour éliminer le fer excédentaire. D'où l'utilisation de *Desféral*, considéré pendant des années comme le traitement chélateur de référence. *Desféral* perd la moitié de son efficacité après 20 à 30 minutes (on dit qu'il a une « demi-vie » de 20 à 30 minutes) ; il doit donc être administré en continu. A partir de cinq jours de traitement par semaine, les chances de survie sont excellentes, mais elles chutent si le malade ne se conforme pas à ce rythme soutenu de perfusions quotidiennes.

*Exjade*, quant à lui, reste efficace beaucoup plus longtemps : sa demi-vie est de 12 à 16 heures. La différence est appréciable : avec une seule dose journalière, il devient possible d'assurer une activité suffisante du chélateur pendant plus de 24 heures. Grâce à *Exjade*, le phénomène de chélation ne subit plus d'interruption. Des études cliniques ont démontré que son utilisation permettait d'éliminer de l'organisme des quantités de fer proportionnelles aux doses administrées. En comparant *Desféral* et *Exjade* (administré en doses de 20 ou 30 mg par kg de masse corporelle), on s'est aperçu que la quantité de fer dans l'organisme se stabilisait ou était réduite dans des proportions semblables. Au cours des essais cliniques, la tolérance à *Exjade* s'est révélée exemplaire, seuls des effets secondaires légers, modérés et passagers ayant été observés.

Dans les pays développés, pratiquement tous les patients souffrant de la forme aiguë de la thalassémie bénéficient de transfusions régulières et sont traités contre l'accumulation de fer. Par ailleurs, il ressort de sondages effectués par Novartis qu'une majorité de médecins s'attendent à une augmentation de l'utilisation d'*Exjade* par les patients actuellement sous

traitement : ils auront tendance à recourir au médicament plus fréquemment (un plus grand nombre de jours par année) que ce n'est le cas aujourd'hui. De plus, la chélation du fer ininterrompue pendant 24 heures qu'offre *Exjade* promet d'améliorer encore l'efficacité du traitement.

### Syndromes myélodysplasiques

Nous l'avons vu : *Exjade* peut améliorer l'adhésion au traitement et augmenter son efficacité auprès des patients qui suivent déjà une thérapie de chélation. Mais son potentiel va bien au-delà : *Exjade* devrait permettre d'étendre cette thérapie à des personnes qui souffrent de certaines formes d'anémies provoquées par des transfusions, mais qui sont aujourd'hui insuffisamment traitées contre ce mal.

C'est par exemple le cas des personnes touchées par les « syndromes myélodysplasiques » (SMD), un type de pathologies de la moelle osseuse affectant en particulier les plus de 60 ans. On estime qu'il pourrait y avoir, dans le monde, jusqu'à 200 000 personnes concernées. Aujourd'hui, les transfusions sanguines sont le traitement le plus courant pour combattre efficacement les symptômes de l'anémie.

Le Professeur Norbert Gattermann, à la tête du Service d'hématologie de l'Université Heinrich-Heine de Düsseldorf, en Allemagne, fait cependant remarquer que « la majorité des patients souffrant de SMD ne sont pas traités de manière intensive avec des chélateurs ». Il reconnaît très volontiers qu'« *Exjade* représente une grande avancée pour lutter contre les surcharges en fer chez les malades atteints de thalassémie », mais il remarque aussi que « nous ne disposons pas encore de données fiables indiquant comment la surcharge ferreuse influence les taux de morbidité et de mortalité des personnes atteintes de SMD ».

Des recherches sont en cours ; elles devraient permettre de bientôt combler cette lacune. Une étude conduite par des hématologues de l'Université de Pavie, en Italie, a démontré que les patients atteints de SMD et nécessitant des transfusions fréquentes avaient une chance de survie nettement plus réduite que les patients atteints de la même maladie,

mais ne nécessitant pas de transfusions. La même étude a également montré que, chez les patients atteints de SMD régulièrement transfusés, les chances de survie étaient encore plus réduites si, en plus d'un excès de fer lié aux transfusions, ils étaient victimes d'une surcharge ultérieure en fer. Parallèlement, en 2006, lors du Congrès annuel de la Société américaine d'hématologie, des médecins de l'Université de Colombie britannique, au Canada, ont, pour la première fois, présenté des données corroborant l'hypothèse selon laquelle les patients atteints de SMD réagissaient mieux à leur thérapie dès lors qu'ils bénéficiaient d'un traitement chélateur du fer.

En mai 2005, une trentaine d'hématologues de renommée mondiale se sont rencontrés à l'occasion du 8<sup>e</sup> Symposium international sur les syndromes myélodysplasiques, à Nagasaki, au Japon. Ils ont adopté des directives communes sur la manière de diagnostiquer, de traiter et de contrôler la surcharge en fer chez les patients atteints de SMD. Selon le D<sup>r</sup> Gattermann, qui était sur place, les directives de Nagasaki suggèrent que, parmi les malades souffrant de SMD, ceux les plus à même de profiter de la chélation du fer sont ceux qui appartiennent au groupe à faible risque, et dont l'espérance de vie médiane s'élève à cinq ans ou plus : « C'est parmi eux que se trouvent les malades les plus susceptibles de développer une surcharge en fer cliniquement significative ». Au total, il estime qu'environ un tiers de tous les patients souffrant de SMD pourraient être candidats à une thérapie de chélation du fer. Cette utilisation accrue des chélateurs est liée aux progrès de la recherche, mais un autre facteur jouera également un rôle déterminant à l'avenir : l'évolution démographique. Dans les pays industrialisés, la proportion de personnes âgées par rapport à la population totale est en augmentation, ce qui ne restera pas sans conséquences, selon Norbert Gattermann : « Comme ce sont les aînés qui sont le plus touchés par les SMD ; il semble évident que le nombre de personnes atteintes de SMD va augmenter ces prochaines années. » Il mentionne enfin un autre facteur susceptible, à l'avenir, d'influencer le recours aux chélateurs : « Aujourd'hui, les hématologues et les méde-

cins hésitent encore à entamer des thérapies de chélation du fer, à cause des problèmes divers posés par l'utilisation de *Desféral*. A l'avenir, avec *Exjade*, qui propose une solution tellement plus simple, la situation va se présenter différemment : on va s'intéresser davantage au problème de la surcharge en fer, et la propension à débiter des thérapies de chélation va augmenter en parallèle. »

### Anémie falciforme

L'anémie à hématies falciformes, aussi appelée anémie falciforme, est l'une des anémies héréditaires que l'on traite le plus couramment au moyen de transfusions. Selon l'Institut américain de la santé, plus de 70 000 Américains souffrent d'anémie falciforme ; chaque année, on estime que 250 000 enfants naissent dans le monde avec cette anomalie. Celle-ci est liée à une mutation du gène de l'hémoglobine entraînant la formation de globules rouges anormaux (ils prennent la forme d'un croissant ou d'une faux), peinant à se mouvoir à travers les petits vaisseaux sanguins. Les complications sont nombreuses, on retrouve l'anémie, des infections fréquentes, le syndrome thoracique aigu (à savoir le blocage du flux d'oxygène dans les plus petits vaisseaux des poumons), et un risque beaucoup plus élevé d'accident vasculaire cérébral, en particulier lorsque des cellules difformes du sang bloquent les artères qui alimentent le cerveau en oxygène. Si cette mutation s'est imposée, c'est principalement parce qu'elle offre une meilleure résistance contre la forme la plus meurtrière de la malaria, le *plasmodium falciparum* ; elle est fréquente dans les familles dont les ancêtres proviennent d'Afrique sub-saharienne, de la région méditerranéenne, d'Amérique latine et d'Inde.

Au cours des dernières décennies, les progrès en matière de diagnostic et de traitement ont transformé l'anémie falciforme : d'affection pédiatrique conduisant souvent à une mort prématurée, elle est devenue une maladie chronique avec une espérance de vie médiane de plus de 40 ans. Selon le Professeur Kwaku Ohene-Frempong, pédiatre à l'Université de Pennsylvanie et directeur du Centre d'anémie falciforme à l'Hôpital des enfants de Philadel-

phie, on pourrait améliorer la situation des personnes touchées par cette maladie grâce à des mesures ciblées, en particulier par le recours plus généralisé à des transfusions sanguines régulières. « Nous savons, dit-il, que les transfusés développent moins d'accidents vasculaires cérébraux et sont moins touchés par les autres complications de l'anémie falciforme. Or, dans un avenir proche, un nombre croissant de patients vont bénéficier de transfusions régulières ». En conséquence, précise-t-il, la question de la surcharge ferreuse se posera forcément : « En se généralisant, les transfusions sanguines vont aussi généraliser le problème de la surcharge en fer, qui va devenir l'un des plus grands problèmes à résoudre. Nous sommes donc vraiment très impatients de pouvoir constater les effets bénéfiques d'*Exjade* sur nos patients. »

Le D<sup>r</sup> Kwaku Ohene-Frempong est personnellement concerné par l'anémie falciforme. Il est l'une des sommités mondiales dans ce domaine : ces quarante dernières années, il a joué un rôle clé dans plusieurs projets de recherche novateurs qui ont contribué à révolutionner le diagnostic et le traitement de cette pathologie. Mais il est aussi lui-même touché par la maladie. Opérons un bref retour en arrière : dans les années 1960, Kwaku Ohene-Frempong était un athlète très connu ; il a notamment représenté son Ghana natal aux Jeux olympiques de 1968 à Mexico. Avant cette participation, il ignorait être porteur d'une malformation génétique des globules rouges. C'est un examen médical de routine qui le lui a révélé : « A l'époque, on s'inquiétait beaucoup des effets de l'altitude élevée de Mexico City sur les personnes porteuses du gène de l'anémie falciforme. Sur les conseils de notre médecin, tous les membres de l'équipe olympique ont subi un test, lequel a montré que j'étais porteur de ce gène défectueux. »

Quatre ans plus tard – Kwaku Ohene-Frempong avait entre-temps entamé des études de médecine à l'Université de Yale –, l'anémie falciforme a été diagnostiquée chez son fils. Yale abritait alors l'un des deux hôpitaux aux Etats-Unis qui testaient systématiquement tous les nouveau-nés pour ce type d'anémie. « Selon les manuels d'hématologie de l'époque, il était

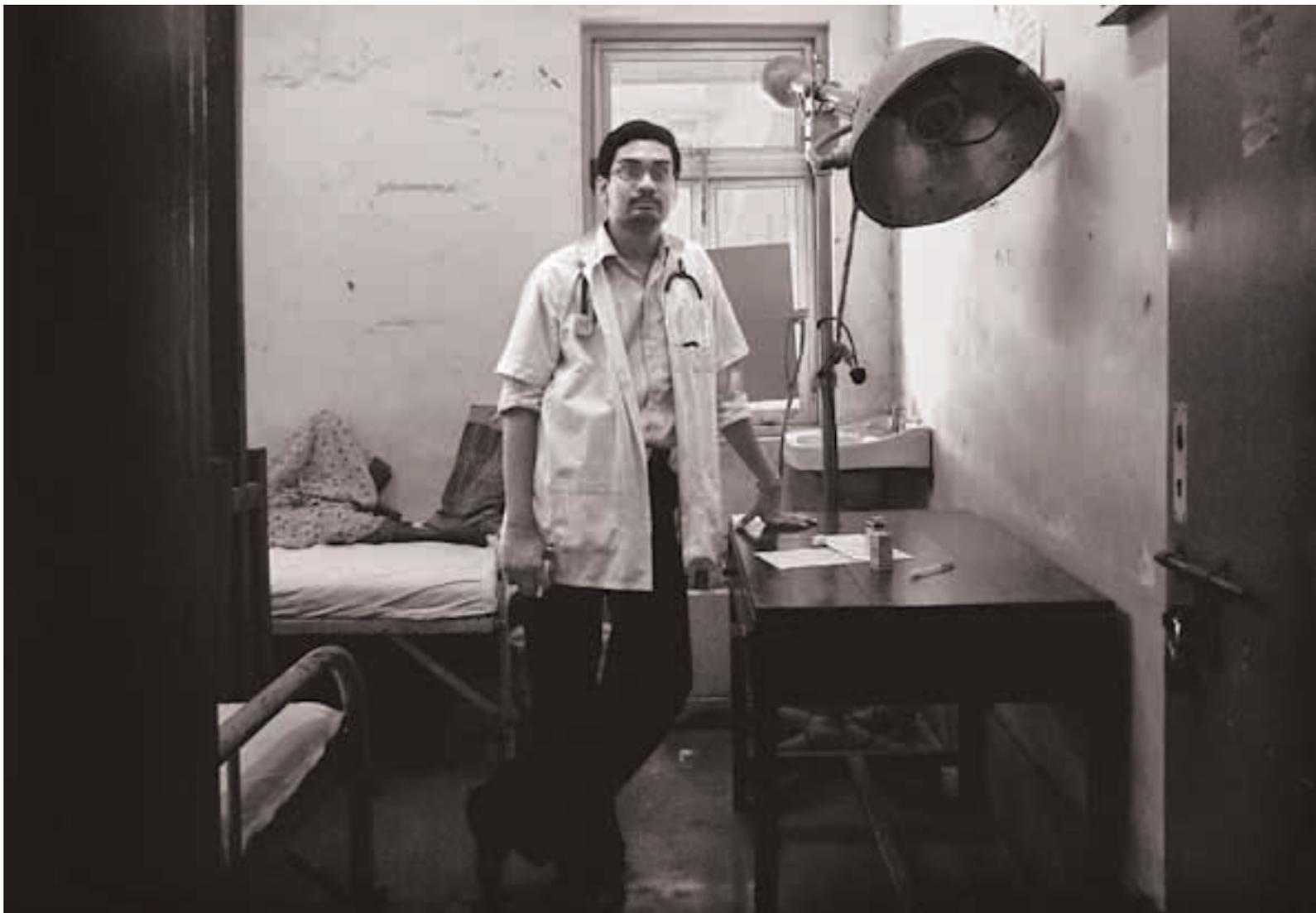
impossible de détecter l'anémie falciforme chez les nouveau-nés », se rappelle l'ex-athlète, mais nous avons eu de la chance : « Nous sommes tombés sur un spécialiste extraordinaire qui a posé le diagnostic, a placé mon fils préventivement sous pénicilline et nous a informé, ma femme et moi, de la nature de la maladie. » Aujourd'hui, le dépistage systématique de l'anémie falciforme chez les nouveau-nés est obligatoire dans 49 états des Etats-Unis ; ces examens sont également entrés dans la routine de nombreux pays européens. Ces dernières années, c'est principalement grâce à ces dépistages qu'on a pu allonger l'espérance de vie des patients souffrant de la maladie.

Pour écrire sa thèse, le Professeur Ohene-Frempong a eu l'occasion de retourner chez lui, au Ghana ; ce séjour a stimulé encore son intérêt pour l'anémie falciforme. En compilant des données provenant d'un grand hôpital urbain, il a constaté avec dépit que, durant les dix années qui venaient de s'écouler, seule une poignée d'enfants avaient été traités contre la maladie : « Au Ghana, les médecins ne la diagnostiquaient tout simplement pas et seul un tout petit nombre des anémies falciformes était détecté. Contrairement à mon fils, beaucoup d'enfants mourraient donc de cette maladie sans que personne ne connaisse les vraies causes de leur décès. » De retour à Yale, le Ghanéen a changé l'orientation de ses études de médecine, afin de privilégier l'hématologie, avec un accent particulier sur l'anémie falciforme.

Au cours des années 1990, forts de la réussite du dépistage sur les nouveau-nés, les scientifiques ont développé une technique par ultrasons afin de détecter, chez les jeunes enfants, ceux exposés à un risque élevé d'accident vasculaire cérébral ou à d'autres complications graves. « Dès que nous découvrons des indices de maladie grave, nous plaçons les enfants sous transfusion régulière ; une telle mesure contribue à prévenir les attaques, et nous avons découvert qu'elle permet aussi de prévenir d'autres complications », précise Kwaku Ohene-Frempong. Aux Etats-Unis, une étude qui fait autorité en matière de prévention des accidents vasculaires cérébraux liés à l'anémie falciforme (Stroke Prevention Trial in

Sickle Cell Anemia) a démontré que, chez les enfants à risques détectés par ultrasons, la menace d'accident vasculaire cérébral diminuait grandement dès lors qu'ils bénéficiaient de transfusions sanguines régulières. De plus, les transfusions permettent également de réduire le risque d'accidents vasculaires cérébraux à répétition, un phénomène observé chez presque deux tiers des enfants atteints d'anémie falciforme non traitée.

Pendant ses études de médecine, Kwaku Ohene-Frempong avait projeté d'exercer au Ghana, mais sa réussite aux Etats-Unis a retardé ses plans. Ce n'est qu'en 1995 qu'il a finalement réalisé son rêve, en inaugurant à Kumasi, la deuxième ville du pays, le premier centre ghanéen de dépistage pour nouveau-nés. Financée en partie par l'Institut américain de la santé (« US National Institute of Health »), la clinique de Kumasi a déjà pratiqué des tests de dépistage sur des dizaines de milliers d'enfants ; actuellement, elle fournit des traitements pour plus de 10 000 personnes atteintes d'anémie falciforme. Le Professeur Ohene-Frempong constate avec satisfaction les progrès accomplis : « Il y a eu une immense prise de conscience – les femmes enceintes de tout le pays viennent à Kumasi pour faire tester leurs bébés. » Il n'en reste pas moins que, même si la clinique continue de s'agrandir, les ressources disponibles semblent dérisoires au regard des besoins ghanéens et africains en général – l'Afrique restant le continent le plus touché par cette forme d'anémie. Ainsi, le Professeur Ohene-Frempong ne peut que constater également les immenses progrès qui restent encore à accomplir : « Nous manquons de médecins et d'infirmières, mais ce qui me chagrine le plus, c'est l'absence d'un service de transfusions efficace au Ghana. C'est une situation pénible ; nous avons vraiment besoin de tous ceux qui voudront nous aider à développer de tels centres, partout en Afrique. »



BYL NAIR CHARITABLE HOSPITAL & TN MEDICAL COLLEGE ; BOMBAY, INDE



INSTITUTS NOVARTIS POUR LA RECHERCHE BIOMEDICALE ; CAMBRIDGE, MASSACHUSETTS, ETATS-UNIS

## MEDECINE TRANSLATIONNELLE AUX NIBR : DE LA SCIENCE AU DEVELOPPEMENT D'UN NOUVEAU MEDICAMENT

Avant de vouloir découvrir des médicaments innovants, il faut commencer par bien connaître la maladie que l'on veut soigner. Le diabète de type 2 est le premier exemple d'une maladie pour laquelle les chercheurs des Instituts Novartis pour la Recherche Biomédicale (NIBR) ont découvert de nouvelles cibles biologiques et sont déjà passés en phase de développement pour plusieurs composés prometteurs. Parallèlement, nous avons augmenté nos connaissances fondamentales de la maladie, grâce à des études qui feront date, conduites en partenariat avec les meilleurs instituts.

Lorsque le Professeur Mark Fishman, qui est médecin, a pris la direction des Instituts Novartis pour la Recherche Biomédicale (NIBR), il a parlé de révolutionner la manière dont les grands laboratoires pharmaceutiques comme Novartis découvrent de nouveaux médicaments. Ce projet visionnaire de Mark Fishman repose sur un constat sans complaisance de ce qu'il convient de changer en premier lieu : « Nous disposons d'un savoir encore très limité sur les molécules à l'origine de nombreuses maladies ; or, sans une compréhension claire du mécanisme de ces maladies, il est vain de vouloir créer des médicaments pour les soigner. » Pour Mark Fishman, la révolution passe donc par la recherche : « Au fil du temps, nous en saurons toujours plus ; dans l'intervalle, il ne faut pas se fourvoyer en essayant de traiter des maladies que l'on ne comprend pas encore. » Aujourd'hui, cette soif de savoir s'est propagée dans les laboratoires des NIBR du monde entier. C'est ce qu'illustre à merveille Diabète et Maladies métaboliques : ce département des NIBR est à l'origine d'une percée fondamentale concernant une maladie très répandue ; elle continue par ailleurs à identifier de nouvelles cibles biologiques et à produire de nouvelles molécules riches de potentiel et prêtes à être développées.

A la fin de l'année dernière, avec deux partenaires universitaires, les NIBR ont dévoilé les premiers résultats d'une importante étude sur les origines génétiques du diabète. On y découvre que certains gènes possèdent un lien qu'on ignorait avec le diabète de type 2, en particulier ceux qui contrôlent le fonctionnement des mitochondries, ces petites centrales énergétiques logées à l'intérieur des cellules. Aux

NIBR, ces mitochondries représentent une priorité de la recherche sur le diabète. Mais ce n'est pas tout : ce partenariat a permis de découvrir d'autres gènes qui ont un lien inattendu avec le diabète, ce qui ouvre la porte à de nouvelles solutions thérapeutiques révolutionnaires. Cette étude est le fruit d'une coopération avec l'Université de Lund en Suède et le Broad Institute, un institut de recherche prestigieux, situé à proximité du siège central des NIBR, à Cambridge (Massachusetts).

Le Dr Thomas Hughes, Directeur du Département Diabète et Maladies métaboliques des NIBR, résume la collaboration en ces termes : « Nous préparons le terrain pour de nouvelles approches du diabète de type 2. » Il ajoute qu'il « faudra attendre quelques années avant de pouvoir préciser lesquelles, parmi ces approches, auront un impact significatif sur la manière de traiter la maladie. Seule certitude : chez nous, depuis cette découverte, plus personne ne va plus jamais se pencher sur le diabète de type 2 comme avant. A ce stade, notre savoir constitue un privilège rare. »

### Guidés par le pragmatisme

Le dynamisme du département Diabète et Maladies métaboliques (D&M) illustre parfaitement l'état d'esprit qui règne aux NIBR, dont le cinquième anniversaire sera fêté dans le courant de l'année 2007. Depuis que Novartis a décidé de transférer le siège mondial de sa recherche dans un nouveau centre à Cambridge (USA), près d'un millier de scientifiques ont été engagés, formés et placés à des postes dans ce centre. Pour Thomas Hughes, « la chronique récente de notre département donne un aper-

çu de l'évolution foudroyante vécue aux NIBR depuis quelques années. Jamais, auparavant, Novartis n'avait disposé d'une telle puissance de feu. »

Constituée autour d'une équipe de 30 scientifiques qui ont accompagné Thomas Hughes du New Jersey à Cambridge en 2002, l'équipe D&M comprend désormais plus de 150 personnes. Il ne faudrait cependant pas croire que la recherche a souffert de cette période de mise en place : à aucun moment, nous n'avons levé le pied ; au contraire, nous avons continué à nous soumettre aux mêmes impératifs de productivité et d'évaluation permanente inhérents à la recherche industrielle. Pour le responsable du département, il ne fait aucun doute que « tous ceux qui étaient présents à l'origine du projet ont parfaitement compris qu'il n'y avait pas de temps à perdre : nous devons, d'une part, établir une tête de pont – découvrir des pistes de première importance pouvant être poursuivies par étapes – afin d'atteindre un bon niveau de productivité aussi rapidement que possible, et, de l'autre, laisser à nos collaborateurs le temps d'apprendre à maîtriser les divers stades de la découverte d'un médicament ».

La solution retenue ? Une stratégie de développement pragmatique, incluant des projets de recherche à court, moyen et long terme, chacun basé sur un degré d'innovation et un niveau de risques différents. Le programme à moyen terme, par exemple, est centré sur le lien potentiel entre un dérèglement du métabolisme des acides gras et le diabète. Les graisses remplissent des fonctions multiples dans le corps. Elles servent notamment de matière première pour construire les membranes cellulaires, et ce sont d'excellentes sources énergétiques. Lorsque le corps est exposé à un excès d'acides gras – en raison d'un style de vie sédentaire ou d'une obésité – les cellules doivent choisir entre brûler les graisses, en produisant de l'énergie, ou stocker le surplus. Or, l'accumulation d'acides gras dans certains tissus, dont la musculature striée, endommage le signal de l'insuline et conduit à l'apparition d'une insulino-résistance.

Afin de remonter à l'origine du problème, les scientifiques de Novartis ont concentré tous leurs efforts sur les commutateurs biologiques, dont on suppose qu'ils déterminent le choix de la cellule de brûler ou stocker des graisses. Les chercheurs ont travaillé sur l'hypothèse selon laquelle, en augmentant l'oxydation des graisses, on pouvait empêcher le développement de l'insulino-résistance et freiner ainsi l'apparition du diabète de type 2, même chez les personnes soumises à un régime riche en matières grasses.

Thomas Hughes précise que ces cibles (biologiques) « ne sont pas les nôtres : elles ont été choisies en se fondant sur d'excellentes publications scientifiques et grâce aux conseils de nos collaborateurs. L'éventail de nos recherches reste cependant très large et nous sommes résolument compétitifs par rapport à d'autres équipes de l'industrie pharmaceutique qui travaillent dans le même domaine. » Pragmatique, il ajoute que ces travaux sur les acides gras « nous conduisent plutôt dans le domaine de la surcharge pondérale que dans celui de l'insulino-résistance. Comme nous avons démarré ce programme sans préjugés, cela nous convient très bien : nous avons découvert certains composés qui s'avèrent utiles pour le traitement de l'obésité. Un premier composé issu de ce projet de recherche est entré en phase de développement fin 2006. »

### Centrale cellulaire

---

En 2003, une fois entérinées les recherches sur les acides gras, Thomas Hughes a pu lancer un projet visionnaire qui lui tenait particulièrement à cœur. La porte s'est ouverte grâce à Mark Fishman et à son projet intitulé « Milestone », dont le but était d'offrir aux scientifiques des NIBR un temps de réflexion suffisant pour s'attaquer à des projets à hauts risques, au potentiel de découvertes supérieur à la moyenne. Derrière l'idée de « Milestone » pointe l'ambition de continuer la tradition qui consiste à faire entrer dans le pipeline des approches totale-

ment innovantes, capables de déboucher sur des traitements modifiant l'évolution de la maladie.

Depuis une dizaine d'années, Thomas Hughes était convaincu de la possibilité de traiter le diabète de type 2 en stimulant l'activité des mitochondries : « Je me disais que nous devions trouver un moyen de traiter le diabète en augmentant le nombre ou le fonctionnement des mitochondries. » Une idée qui a mis du temps à percer : « J'ai proposé de creuser dans cette direction une demi-douzaine de fois, mais toujours sans succès. Bref, l'idée avait déjà mijoté pendant de nombreuses années, lorsque le D<sup>r</sup> Fishman est arrivé avec son projet Milestone ; je lui ai immédiatement dit « j'en ai un ». Et on a enfin pu commencer à tester l'idée. »

Le rôle des mitochondries est devenu un sujet de recherche brûlant après qu'on eut observé qu'elles dysfonctionnaient chez les individus atteints de diabète de type 2 – de même que chez les personnes âgées dont la sensibilité à l'insuline était diminuée. Ces observations résultèrent d'examens effectués au microscope électronique : comparées à celles d'individus sains, les mitochondries étaient plus petites et fonctionnaient moins bien chez les diabétiques de type 2. En outre, Gerald I. Shulman, Professeur de médecine à l'École de médecine de l'Université de Yale, avait déjà établi l'existence d'un lien entre l'insulinorésistance et une faible activité mitochondriale, en particulier chez les personnes âgées. Pour Thomas Hughes, tout cela venait corroborer son hypothèse : « Petit à petit, le lien entre la baisse de l'activité mitochondriale et le diabète de type 2 prenait corps. »

Quand bien même la piste semblait bonne, les chercheurs ont encore dû affronter un obstacle de taille : à l'époque, on ne connaissait aucune cible susceptible d'agir sur la régulation des mitochondries ou d'en générer de nouvelles – par le biais de ce qu'on appelle le processus de mitochondriogenèse. Thomas Hughes s'en souvient parfaitement : « Nous avons dû commencer à zéro. » Le lancement d'un projet

« Milestone » centré sur les mitochondries a coïncidé avec la création, au sein du département D&M, d'une équipe chargée de trouver de telles cibles. Thomas Hughes ne cache pas son enthousiasme : « Nous avons monté aux NIBR une équipe entièrement nouvelle, composée de chercheurs possédant un ensemble de compétences encore jamais réunies dans notre unité. » Il ajoute que, par le passé, « le seul moyen de localiser des cibles consistait à lire les publications scientifiques. Aujourd'hui, nous consacrons environ un quart de nos ressources biologiques à ces projets de détection de cibles. »

Le projet visant à découvrir les gènes impliqués dans la régulation des mitochondries a permis d'utiliser de manière systématique le potentiel des techniques scientifiques actuelles. Chaque gène du génome humain – de même que chaque gène de la levure et de la mouche du vinaigre – a été systématiquement testé pour mesurer son impact sur les mitochondries. « Voilà où nous en sommes aujourd'hui avec la science, explique Thomas Hughes : pour la toute première fois, nous pouvons prétendre à l'exhaustivité. »

Grâce au projet « Milestone », Novartis a pris une longueur d'avance dans ce domaine : le département D&M travaille actuellement sur plusieurs cibles afin d'augmenter l'activité des mitochondries en vue de traiter le diabète de type 2 et d'autres dérèglements métaboliques associés. En outre, la mitochondriogenèse est désormais reconnue comme une piste thérapeutique possible dans le domaine des maladies cardiovasculaires, des atrophies musculaires et des affections neurodégénératives. Actuellement, D&M travaille aussi activement avec des équipes NIBR axées sur d'autres ères thérapeutiques, dans le but d'accélérer la validation des hypothèses dans ces domaines.

Thomas Hughes évoque avec optimisme les perspectives d'avenir : « Le vrai potentiel du projet sur les mitochondries ne réside peut-être pas là où on le croit ; il apparaîtra peut-être dans le contexte plus large de la dégénérescen-

ce considérée comme un processus. Ces prochaines années, nous serons amenés à nous concentrer sur des cibles qui développeront probablement un lien étroit avec les problèmes liés au vieillissement, lesquels affectent les personnes selon des formes différentes : un tel développe un diabète de type 2 et une surdité, alors qu'un autre perd de sa force musculaire ou devient dément. » Pour Thomas Hughes, il s'agit d'un projet de très grande envergure : « Nous tournons à plein régime, avec des chimistes qui fabriquent les molécules. Nous découvrons des cibles qui peuvent être transformées, et lorsque nous les transformons, tout se déroule comme nous l'avions espéré – pour l'heure chez les animaux. »

Ainsi, alors que Novartis se montre en général très discret sur ses programmes précliniques, Le D<sup>r</sup> Thomas Hughes et son équipe ne craignent pas de dire haut et fort l'intérêt que l'entreprise porte à la mitochondriogenèse ; ils le font autant lors de rencontres avec les analystes financiers chargés d'évaluer le suivi scientifique que lors d'importants congrès. Bien sûr, explique Thomas Hughes, « nous ne divulguons pas la nature exacte de nos découvertes, mais il nous appartient aussi de vulgariser les principes de base de la biologie, pour expliquer comment ça fonctionne ».

### Caché quelque part dans le génome

Mark Fishman a démarré en 2004 un partenariat avec le Broad Institute et l'Université de Lund pour s'attaquer aux origines génétiques du diabète de type 2. A l'époque, il a déclaré au journal Science que ce projet, étalé sur trois ans, devait être compris comme « une déclaration au monde des sciences médicales de ce qu'il fallait d'abord s'occuper des patients ». Ce partenariat a clos une série de grands projets lancés par Novartis pour utiliser au mieux l'énorme potentiel du Projet Génome humain. Il s'agit de « fonctionnaliser » le génome, c'est-à-dire de révéler les fonctions biologiques des quelque 30 000 gènes humains répertoriés,

afin de mieux comprendre ensuite le rôle qu'ils jouent dans les maladies les plus répandues.

Aujourd'hui déjà, les résultats dépassent toutes les espérances. « Nous savons, précise Thomas Hughes, que le diabète est une maladie à forte composante héréditaire. Dès lors, il y a tout lieu de croire que ce qui nous intéresse se cache dans le génome. Nous avons donc cherché à extraire ces informations, afin de déterminer lesquels, parmi les patients, étaient les mieux susceptibles de réagir à certains médicaments. Nous espérons aussi que ces informations nous permettraient d'élargir nos recherches à d'autres domaines thérapeutiques. »

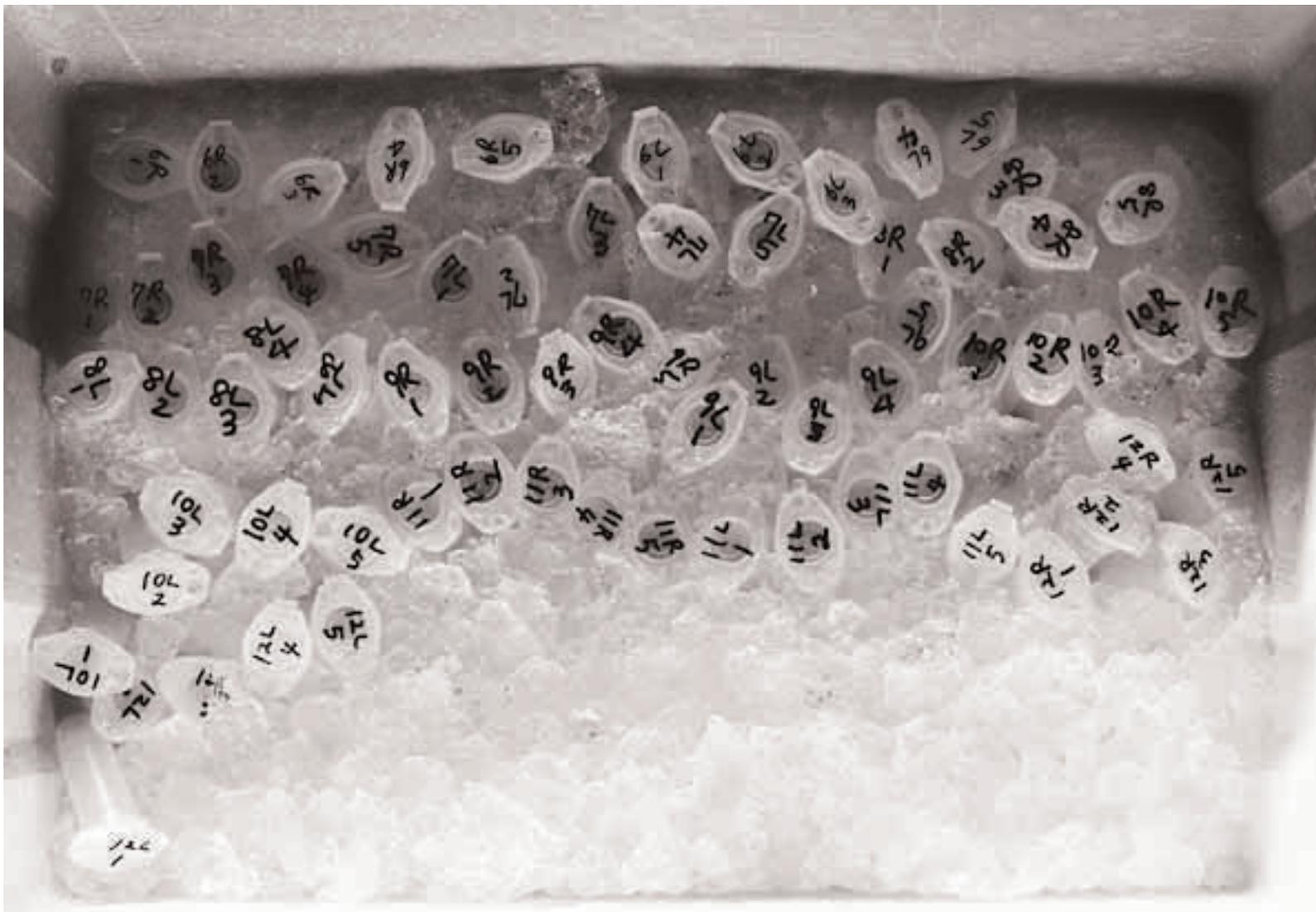
Le partenariat porte sur l'étude d'échantillons d'ADN récoltés auprès de quelque 3000 diabétiques traités par le Professeur de médecine Leif Groop et son équipe de l'Université de Lund, dans le sud de la Suède. Les échantillons sont accompagnés des dossiers soigneusement tenus des patients – dont l'anonymat est scrupuleusement garanti. Parmi les enseignants du Broad Institute – qui est lui-même le fruit d'un partenariat entre le Massachusetts Institute of Technology (MIT), l'Université d'Harvard et ses hôpitaux affiliés, et l'Institut Whitehead de recherche biomédicale –, on trouve de nombreux scientifiques qui ont joué un rôle clé dans le cadre du Projet Génome humain.

Thomas Hughes résume ainsi le projet : « Nous sommes tout simplement en train d'échantillonner 500 000 localisations sur le génome de 3000 personnes atteintes de diabète de type 2. Nous ne pratiquons pas une telle démarche pour l'ensemble des gènes, mais sur un échantillon très large et très représentatif. » Il ajoute qu'en se concentrant sur les besoins des patients et des médecins, son équipe dispose d'une sorte de « filtre » pour « éliminer ce qui n'intéresse que faiblement les médecins et pour se concentrer sur les problèmes qu'ils souhaitent vraiment voir résolus ». Résultat : « Nous espérons en

apprendre davantage sur les déterminants génétiques du diabète, de même que sur les origines génétiques d'autres caractéristiques propres à cette population, qui vont de l'indice de masse corporelle à l'insulinorésistance, en passant par les variations de taux des lipoprotéines de haute ou de basse densité, la pression sanguine et bien d'autres encore. »

Novartis et le Broad Institute publieront en libre accès, sur un site web, les données récoltées dans le cadre de leur collaboration sur les variations génétiques ; elles seront ainsi accessibles aux chercheurs du monde entier. « Cela représente une énorme quantité d'informations », précise Thomas Hughes, « qui devront toutes être comparées à celles obtenues sur une population distincte. » Dans tous les cas, la progression est considérable : « Dès qu'on commence à prendre la mesure des informations contenues dans ces données, on comprend très rapidement que nous avons trop longtemps regardé les choses par le mauvais bout de la loupe. Certains gènes, par exemple, qui contrôlent les fonctions immunitaires, ont également un lien avec le diabète de type 2. Et il existe des gènes qui influencent le développement du corps de façon telle que, à terme, ils pourraient induire une prédisposition au diabète de type 2. C'est vraiment très surprenant et mystérieux – et très difficile à comprendre. »

Thomas Hughes est convaincu qu'une entreprise comme Novartis doit « absolument disposer de ces informations sur cette maladie ». Cependant, il ajoute qu'en raison du volume et du potentiel de ces informations, « la tâche est trop écrasante pour être digérée par une seule entreprise ». En outre, précise-t-il, « ces informations appartiennent au patrimoine de l'humanité, et pas uniquement à un laboratoire pharmaceutique. Certes, elles nous appartiennent, mais c'est en les mettant à disposition de tiers, pour qu'ils puissent aussi s'y confronter, que nous en obtiendrons le plus, et non en les conservant pour nous seuls. »



INSTITUTS NOVARTIS POUR LA RECHERCHE BIOMEDICALE ; TSUKUBA, JAPON

## VACCINS ET DIAGNOSTIC

---

Plate-forme stratégique à fort potentiel de croissance nouvellement créée ; a réalisé d'excellents résultats en 2006. Nouvelle division formée grâce à l'acquisition du reste du capital de Chiron en avril 2006.

Un chiffre d'affaires net d'USD 956 millions pour la période allant de l'acquisition en avril 2006 à décembre 2006, soit une hausse de 42% par rapport au chiffre d'affaires déclaré par Chiron pour les huit mois comparables de 2005. La forte augmentation des livraisons de vaccins antigrippaux aux Etats-Unis a tiré la performance.

Novartis est désormais le deuxième fournisseur de vaccins contre la grippe aux Etats-Unis. Son portefeuille très riche comprend des vaccins contre la méningite, des vaccins à usage pédiatrique et des vaccins touristiques ; tous offrent une protection contre des maladies virales et bactériennes pouvant s'avérer mortelles.

Le pipeline est bien fourni dans nos domaines clés, avec une ouverture vers de nouvelles maladies. Nous privilégions la conception de vaccins antigrippaux élaborés à partir d'une technologie moderne de culture de cellules ; un même intérêt prévaut pour la recherche sur des vaccins nécessaires en cas de pandémie (ou de pré-pandémie) du virus H5N1. A l'avenir, les vaccins contre la méningite pourraient constituer un important facteur de croissance.

Rebaptisées « Chiron », les activités de diagnostic ont pour but d'empêcher la propagation de maladies infectieuses grâce à de nouveaux instruments d'analyse du sang et une très forte présence aux Etats-Unis. Plusieurs options sont à l'étude pour faire croître ce secteur et y inclure le diagnostic moléculaire.

## VACCINS ET DIAGNOSTIC

### CHIFFRES CLES

(M USD, sauf indication contraire)

	<b>2006</b>
Chiffre d'affaires net	<b>956</b>
Résultat opérationnel	<b>-26</b>
Recherche et développement	<b>148</b>
Recherche et développement en % du chiffre d'affaires	<b>15,5</b>
Free cash flow	<b>151</b>
Actif opérationnel net	<b>4 536</b>
Investissements en immobilisations corporelles <sup>1</sup>	<b>113</b>
Effectif	<b>3 935</b>

<sup>1</sup> Hors incidence de regroupements d'entreprises

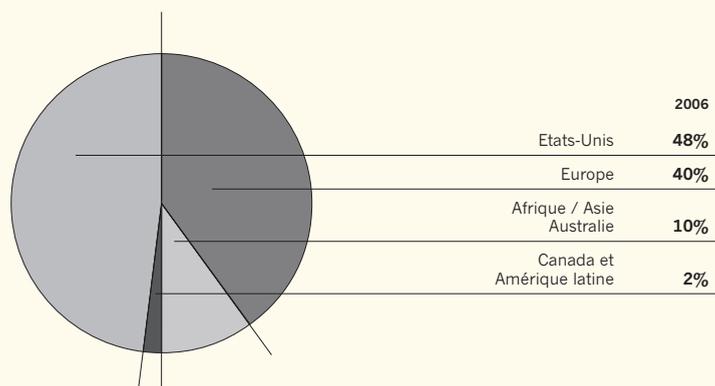
### CHIFFRE D'AFFAIRES NET DE L'EXERCICE 2005 COMPLET DECLARE PAR CHIRON

USD 885 M

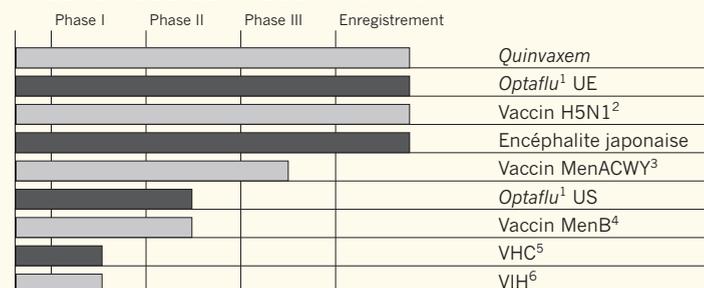
### CHIFFRE D'AFFAIRES NET COMPARABLE DE L'EXERCICE 2006 COMPLET

USD 204 M AVANT  
ACQUISITION      USD 956 M APRES ACQUISITION

### CHIFFRE D'AFFAIRES NET PAR REGION



### PIPELINE DE DEVELOPPEMENT DE VACCINS



<sup>1</sup> Vaccin antigrippal développé sur culture cellulaire ; nom de marque sous réserve d'approbation réglementaire

<sup>2</sup> Souche du virus de la grippe la plus susceptible de déclencher une nouvelle pandémie de grippe ; vaccin H5N1 en phase II aux Etats-Unis

<sup>3</sup> Neisseria meningitidis sérogroupes A, C, W et Y

<sup>4</sup> Neisseria meningitidis séro groupe B

<sup>5</sup> Virus de l'hépatite C ; vaccin thérapeutique et préventif

<sup>6</sup> Virus de l'immunodéficience humaine

## VACCINS ET DIAGNOSTIC

Il n'existe aucune mesure de santé publique dont le rapport coût/efficacité soit meilleur que celui des vaccins ; chaque année, ils permettent de sauver des millions de vies en empêchant l'apparition de maladies graves frappant l'homme. Grâce à de nouvelles techniques de recherche et à de nouvelles technologies de production, le domaine des vaccins connaît une seconde jeunesse, avec un taux de croissance à deux chiffres. La nouvelle division Vaccins et Diagnostic de Novartis occupe une position leader dans la fabrication de vaccins contre la méningite à méningocoque, la grippe saisonnière et contre une éventuelle pandémie de grippe.

En prenant le contrôle intégral de la société Chiron, en avril 2006, Novartis s'est ouvert de nouvelles perspectives prometteuses dans le domaine des vaccins ; il s'agit en effet d'un secteur à nouveau en plein essor, où des produits originaux ainsi que des technologies de production innovantes devraient, ces dix prochaines années, favoriser une croissance dynamique à deux chiffres.

L'intégration de Chiron s'est opérée en douceur avec la création d'une nouvelle division, Vaccins et Diagnostic, qui en a repris l'essentiel des activités. L'activité biopharmaceutique de Chiron, pour sa part, a été intégrée dans la division Pharmaceuticals de Novartis, alors que les Instituts de recherche biomédicale de Novartis se sont enrichis d'un nouveau site de recherche, spécialisé dans l'oncologie.

La nouvelle division s'est en priorité attachée à poursuivre l'assainissement du site de production de vaccins de Liverpool, dans lequel des problèmes de contamination survenus en 2004 avaient forcé le retrait de tous les vaccins antigrippaux de Chiron vendus sur le marché américain. Ces efforts ont à nouveau été couronnés de succès et Novartis Vaccins a été le premier fabricant à expédier des vaccins antigrippaux à la clientèle américaine pour la saison 2006-2007.

Selon le D<sup>r</sup> Daniel Vasella, Président et Administrateur délégué de Novartis, « notre objectif est de mettre sur le marché des vaccins, des diagnostics et des traitements toujours plus performants afin de protéger la santé publique. De même, nous voulons assu-

rer l'approvisionnement de vaccins en quantités suffisantes en cas de pandémie de grippe ». Pour Daniel Vasella, cela signifie qu'en matière de vaccins, « Novartis doit relever un défi de taille : non seulement nous devons régler les problèmes de qualité et de productivité, mais nous devons aussi augmenter nos capacités de production tout en réussissant à mettre sur le marché de nouveaux vaccins innovants ».

Pour assumer la direction de la nouvelle division, Daniel Vasella a choisi Joerg Reinhardt, longtemps à la tête du développement pharmaceutique de Novartis. Selon Joerg Reinhardt, les succès futurs dépendront de la capacité à conquérir de nouveaux marchés, de l'excellence opérationnelle, mais surtout de la capacité à innover : « Il existe un important potentiel pour des vaccins innovants pouvant répondre aux besoins médicaux non encore satisfaits dans le monde, en particulier pour la grippe et la méningite, deux domaines prioritaires aussi bien pour nous que pour nos concurrents. »

Durant l'année 2006, Joerg Reinhardt s'est montré très actif en finalisant plusieurs projets de grande envergure destinés à élargir la palette de produits de Novartis Vaccins. En juillet, Novartis a annoncé vouloir construire, sur un nouveau site à Holly Springs, en Caroline du Nord, une usine destinée à la production du premier vaccin antigrippal obtenu à partir de culture cellulaire. La construction de cette usine de production, dont le coût s'élève à USD 600 millions, a déjà commencé. En parallèle, Novartis investit aussi en Allemagne, sur son site de Marburg, afin d'accroître ses capacités

de production de vaccins issus de culture cellulaire.

### Les vaccins antigrippaux provenant de culture de cellules

La culture de cellules est une technologie offrant de nombreux avantages par rapport à la production traditionnelle à base d'œufs : une plus grande fiabilité, une réduction du délai de livraison et un raccourcissement des cycles de production. De tels avantages pourraient s'avérer déterminants en cas de pandémie de grippe. En juin 2006, au terme d'essais cliniques de phase III achevés avec succès, Novartis Vaccins a déposé auprès des autorités européennes de régulation sa première demande d'homologation pour un vaccin antigrippal issu de culture cellulaire. Avec cette démarche, Novartis réaffirme sa position de leader dans la maîtrise de cette nouvelle technologie. Aux Etats-Unis, les essais cliniques portant sur cette nouvelle génération de vaccins ont débuté en 2005 et se poursuivent actuellement.

Cette nouvelle technologie a reçu un soutien très appuyé du gouvernement américain : le Département de la santé et des services humains (Department of Health and Human Services HHS) vient d'accorder à Novartis un subside de 220 millions de dollars pour développer et produire aux Etats-Unis un vaccin antigrippal issu de culture cellulaire. Ce subside s'insère dans une initiative plus large du HHS visant l'amélioration des capacités de production sur le territoire américain ; un tel inves-

tissement devrait notamment, en cas de pandémie, permettre la fabrication de 600 millions de doses de vaccins en six mois. Une partie du subside servira à financer les travaux de planification et l'équipement de notre nouvelle usine d'Holly Springs, dont la capacité de production sera de 150 millions de doses.

Depuis plus de dix ans déjà, les compagnies rachetées par Novartis Vaccins se consacrent à la mise au point d'une technologie originale qui, pour répliquer le virus, utilise la culture de cellules de mammifères plutôt que des œufs de poules. Les premiers essais cliniques du nouveau vaccin issu de culture de cellules ont été menés en Allemagne en 2002 ; à ce jour, au total, six essais cliniques impliquant plus de 3000 personnes ont été réalisés avec succès.

Produire des vaccins sans recourir à des œufs est à l'évidence une bonne nouvelle pour les personnes souffrant d'allergie aux œufs. Mais une telle démarche offre d'autres avantages encore : aujourd'hui, on sélectionne le virus souche utilisé dans le vaccin antigrippal saisonnier en partie pour sa capacité à bien se développer dans des œufs. A l'avenir, pour la culture cellulaire, le virus souche sélectionné ne devra plus remplir cette condition ; la disparition de cette contrainte devrait se traduire par une plus grande efficacité des vaccins saisonniers, qui correspondront mieux au virus en circulation.

Malgré l'existence de vaccins sûrs et efficaces, la grippe saisonnière cause chaque année des millions d'infections et tue 250 000 personnes dans le monde. Dans de nombreux pays, les autorités sanitaires s'approprient à augmenter le taux d'immunisation contre la grippe saisonnière, en conformité avec une recommandation de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) qui exige que l'on atteigne, en 2010, une couverture de 75% des groupes à risque (les personnes âgées et les personnes atteintes de maladies chroniques). Les Etats-Unis montrent l'exemple, en recommandant aujourd'hui déjà de faire vacciner toutes les

personnes au-delà de 50 ans, tous les enfants âgés de deux mois à cinq ans et tous les autres groupes à risque, en particulier les professionnels de santé.

Soutenues par une demande croissante, les ventes de vaccins antigrippaux dans le monde devraient connaître une progression à deux chiffres ces cinq prochaines années. Les capacités de production devraient aussi augmenter fortement d'ici 2009 – mais l'OMS a calculé que cette augmentation de la capacité de production de vaccins antigrippaux ne suffira pas pour approvisionner la totalité de la population mondiale en cas de pandémie.

### Se préparer à une pandémie

Il ne fait aucun doute que la culture cellulaire est une technologie qui pourrait s'avérer décisive pour augmenter massivement les capacités de production et, de ce fait, réduire l'écart actuel entre la demande potentielle de vaccins et l'offre disponible en cas de pandémie. Le dernier plan d'action de l'OMS en cas de pandémie mondiale de grippe constate que la capacité actuelle de production de vaccins est « inférieure de plusieurs milliards de doses aux quantités nécessaires pour garantir la protection de l'ensemble de la population mondiale ».

Le XX<sup>e</sup> siècle a connu trois pandémies – ou épidémies simultanées mondiales de grippe. En 1918, la « grippe espagnole » a tué plus de 20 millions de personnes. Les pandémies des années 1957 et 1968 ont été moins brutales, mais ont tout de même causé la mort de millions de personnes.

Aujourd'hui, une nouvelle souche de grippe, connue sous le nom de H5N1, se répand à travers les populations d'oiseaux d'Asie, d'Afrique et d'Europe. Seuls 244 cas de contamination humaine ont été répertoriés jusqu'ici, mais le taux de décès est effrayant : il s'élève à plus de 50%. Pour l'heure, la grippe aviaire reste essentiellement une maladie animale ; néanmoins, si le virus développe sa capacité à se transmettre facilement d'humain à humain,

la maladie pourra s'étendre très rapidement à tout le globe.

Novartis Vaccins occupe depuis longtemps la première place en matière de lutte contre une éventuelle pandémie mondiale. En 1999, peu après l'apparition de la grippe aviaire à Hong Kong, nous avons été les premiers à tester avec succès un vaccin expérimental contre une variante du virus H5N1. Ironie du sort : à l'époque déjà, les cellules d'œufs, nécessaires dans les préparations à base d'œuf utilisées pour répliquer le virus, ne survivaient pas à la souche H5N1 ayant déclenché l'épidémie. Pour produire son vaccin, Novartis Vaccins avait donc été contraint d'utiliser une souche très proche du H5N1, le H5N3.

Ce premier vaccin H5 incluait également un adjuvant original, baptisé MF59. Un adjuvant est une substance que l'on ajoute au vaccin afin de stimuler, chez le patient, la réponse immunitaire contre le principe actif du vaccin, appelé antigène. En 2003, une étude complémentaire a démontré que le vaccin H5 enrichi en MF59 offrait également une protection croisée contre les souches de H5N1 ayant circulé à travers l'Asie, après le déclenchement initial à Hong Kong.

L'utilisation d'un adjuvant pourrait fournir une protection efficace à des doses plus faibles que les vaccins sans adjuvant, augmentant ainsi potentiellement les capacités de production et l'offre, dans le cas d'une pandémie. Dans son plan d'action globale contre la pandémie, l'OMS a proposé que les vaccins H5N1, en particulier ceux avec MF59 ou d'autres adjuvants dont l'efficacité est prouvée chez les humains, soient soumis à des études cliniques.

Le vaccin Novartis issu de culture cellulaire se trouve toujours dans sa phase de développement préclinique, mais les essais cliniques devraient débiter cette année. En Europe, en 2006, Novartis a été l'un des premiers fabricants à avoir placé ses vaccins en stand-by auprès des autorités réglementaires (procédure « mock-up »), ce qui signifie que Novartis se tient prêt à démarrer immédiatement la fabri-

cation de ces vaccins au cas où l'OMS déclarerait une pandémie. Novartis a également soumis à l'Agence européenne du médicament (EMA) un dossier d'homologation pour un vaccin H5N1 pré-pandémique qui serait vendu directement à des entreprises et à des particuliers, en sus des gouvernements et autres acheteurs.

Par ailleurs, les Etats-Unis et la Grande-Bretagne ont commandé à Novartis Vaccins, pour leurs réserves nationales, des vaccins pré-pandémiques contre la grippe aviaire H5N1 – certains avec l'adjuvant MF59.

Comme le précise Joerg Reinhardt, « nous continuons à travailler en étroite collaboration avec les agences européennes et américaines de régulation ; en 2007, nous y verrons beaucoup plus clair en matière de vaccins pandémiques ou pré-pandémiques. Avec d'autres entreprises, nous envisageons d'offrir au public la possibilité de se faire vacciner contre une souche potentiellement pandémique, en plus du vaccin saisonnier ordinaire contre la grippe ».

### Un tournant décisif

Novartis Vaccins est également leader mondial dans la bataille contre la méningite à méningocoque. Selon l'OMS, on estime à 500 000 les cas de méningite à méningocoque qui se déclarent chaque année, et à 50 000 le nombre de décès qui s'ensuivent. « Mais cette maladie provoque des dégâts allant bien au-delà de ce seul constat », ajoute le D<sup>r</sup> Peter Dull, Chef d'équipe du département Recherche clinique, Développement et Affaires médicales de Novartis Vaccins : « elle frappe des enfants, des adolescents et de jeunes adultes à l'aube de leur vie active. Et elle les frappe de manière particulièrement brutale. »

Dans certains cas, la méningite à méningocoque peut provoquer le décès quelques heures seulement après l'apparition des premiers symptômes, malgré l'administration immédiate d'antibiotiques. La majorité des

malades qui survivent à la méningite à méningocoque souffrent de complications majeures, comme des séquelles neurologiques ou des amputations.

En outre, cette maladie est contagieuse, provoquant un risque aigu de contamination chez les personnes vivant en contact étroit avec les malades. En Afrique sub-saharienne, les épidémies de méningite sont fréquentes et constituent une menace réelle pour la santé publique. Dans les pays développés, les épidémies se déclenchent de façon imprévisible ; alors qu'en Australie et en Grande-Bretagne, il existe des programmes nationaux de vaccination contre la souche MenC (*Neisseria meningitidis* serogroup C), des épidémies issues de la souche MenB (*Neisseria meningitidis* serogroup B) se sont développées dans plusieurs pays (la Norvège, la Nouvelle-Zélande, la Normandie en France).

Novartis propose déjà un vaccin contre une souche MenB présente uniquement en Nouvelle-Zélande. Depuis le lancement du vaccin en 2004, les nouveaux cas de la maladie ont reculé de plus de 80%.

Ce n'est pas tout : un vaccin conjugué de Novartis, fournissant une protection simultanée contre les souches A, C, W et Y de *Neisseria meningitidis*, se trouve en phase III des essais cliniques. Si ces essais sont couronnés de succès, le nouveau vaccin contre les méningocoques ACWY sera le premier approuvé par les principales autorités de régulation. Ce vaccin permettra de traiter les nourrissons et les jeunes enfants de moins de 11 ans, un groupe particulièrement vulnérable dans lequel se comptent les principaux cas de méningite d'origine bactérienne recensés chaque année aux Etats-Unis.

En outre, un vaccin offrant une protection contre la plupart des souches MenB est entré en phase II des essais cliniques. En cas de résultats positifs, cela représenterait un tournant décisif dans la façon dont les vaccins sont développés et découverts. Ce vaccin universel MenB est un prototype pour l'utilisation de la

génomique dans le développement des vaccins – une approche radicalement nouvelle baptisée « vaccinologie à l'envers » (reverse vaccinology), dont les chercheurs de Novartis Vaccins sont les pionniers.

Depuis l'époque de Louis Pasteur, le développement des vaccins se conduit sur la base du même protocole : d'abord faire croître les microorganismes provoquant la maladie, ensuite les rendre inactifs. La « vaccinologie à l'envers » repose autant sur l'informatique que sur les boîtes de Pétri. En 1997, Rino Rappuoli, Directeur de la Recherche de Novartis Vaccins, a convaincu Craig Venter, pionnier américain non-conformiste de la « chasse aux gènes », et l'Institut pour la recherche génomique (Institute for Genomic Research TIGR) de séquencer le génome de la souche *Neisseria meningitidis*. En passant au peigne fin la séquence génomique à la recherche de ressemblances avec des gènes connus, les chercheurs ont découvert des dizaines de nouvelles cibles. « En plus de cinquante ans, la communauté scientifique tout entière avait découvert seulement une douzaine de gènes cibles utilisables dans un vaccin MenB », précise Rino Rappuoli, en ajoutant : « L'utilisation de la vaccinologie à l'envers nous a permis de localiser plus de 90 antigènes en 18 mois. »

Cette liste de candidats antigènes s'est vue réduite à cinq finalistes qui ont été combinés en un vaccin à composantes multiples. Lors des tests, le vaccin universel MenB s'est montré capable de tuer plus de 75% des souches MenB, une avancée spectaculaire par rapport aux anciens vaccins, dont les plus efficaces atteignaient une couverture de 20% environ. Les tests cliniques se trouvant encore à un stade précoce, Rino Rappuoli considère qu'il est encore trop tôt pour émettre des prévisions à long terme sur le potentiel de la « vaccinologie à l'envers ». Selon lui, cependant, « d'ici à cinq ans, nous pourrions mettre sur le marché un vaccin universel contre les méningocoques B ».



NOVARTIS VACCINS ET DIAGNOSTIC ; LIVERPOOL, GB

**SANDOZ**

---

L'intégration d'Hexal et d'Eon Labs – acquis à la mi-2005 – est maintenant largement achevée ; elle a donné naissance au deuxième groupe mondial de génériques en termes de chiffre d'affaires. Lancement de nouveaux produits, positionnement dans le domaine des génériques de fabrication complexe, leader sur plusieurs marchés à fort potentiel de croissance.

Progression de 27% (+25% en m. l.) du chiffre d'affaires net, à USD 6,0 milliards, grâce à de bonnes ventes de génériques au détail – en particulier aux Etats-Unis, en Europe de l'Est et en Russie.

Le résultat opérationnel a plus que doublé à la suite de lancements de nouveaux produits, du renforcement de ses positions sur des marchés clés et des contributions provenant de l'acquisition d'Hexal et d'Eon Labs.

Renforcement de ses positions de leader sur les marchés en forte croissance, en particulier les Etats-Unis et l'Europe de l'Est, où le lancement de nouveaux produits a permis de gagner des parts de marché. Position de leader conservée en Allemagne, dans un marché très concurrentiel.

Sandoz se distingue de la concurrence grâce à sa réussite dans les génériques de fabrication complexe et à la mise en œuvre de méthodes innovantes pour l'administration des produits. Accent particulier mis sur de nouvelles techniques comme les patches à coller sur la peau et certains appareils d'inhalation.

Création d'un précédent en Europe et aux Etats-Unis, grâce à l'homologation d'*Omnitrope*, la première version générique d'un médicament recombinant biotechnologique, préalablement homologué. Plusieurs projets du même type sont en cours de développement afin de transformer encore plus le marché des génériques.

## SANDOZ

### CHIFFRES CLES

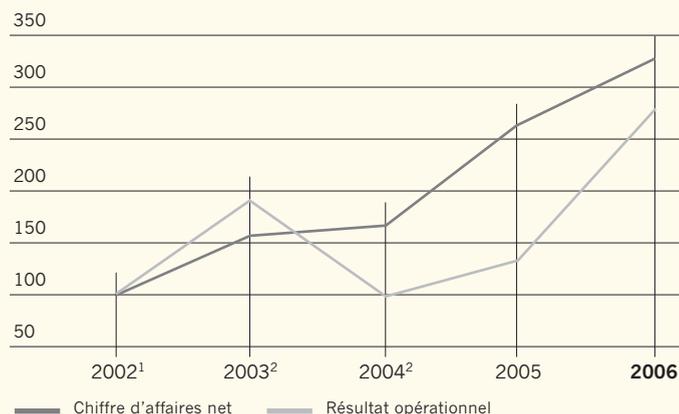
(M USD, sauf indication contraire)

	2006	2005
Chiffre d'affaires net	<b>5 959</b>	4 694
Résultat opérationnel	<b>736</b>	342
Recherche et développement	<b>477</b>	434
Recherche et développement en % du chiffre d'affaires	<b>8,0</b>	9,2
Free cash flow	<b>876</b>	685
Actif opérationnel net	<b>13 464</b>	12 715
Investissements en immobilisations corporelles <sup>1</sup>	<b>264</b>	212
Effectif	<b>21 117</b>	20 066

<sup>1</sup> Hors incidence de regroupements d'entreprises

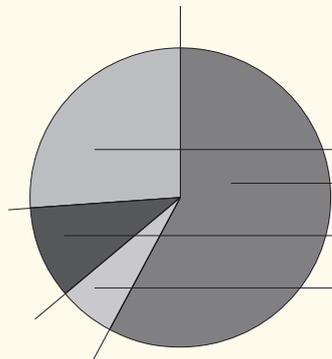
### CHIFFRE D'AFFAIRES NET ET RESULTAT OPERATIONNEL

(Situation : 2002 = 100%)



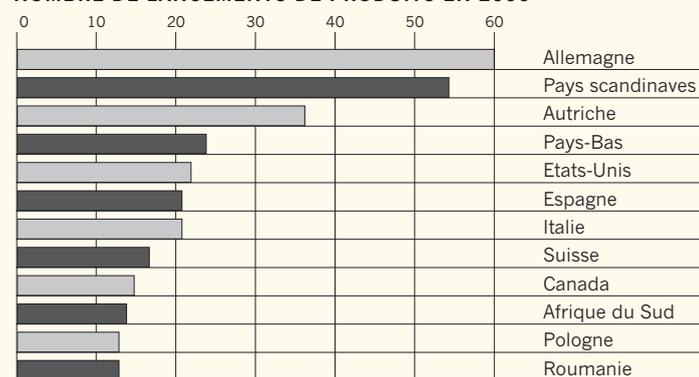
<sup>1</sup> Non ajusté aux nouvelles normes comptables IFRS  
<sup>2</sup> Pro forma ajusté aux nouvelles normes comptables IFRS

### CHIFFRE D'AFFAIRES NET PAR REGION



	2006	2005
Etats-Unis	<b>26%</b>	27%
Europe	<b>58%</b>	56%
Afrique / Asie		
Australie	<b>10%</b>	11%
Canada et Amérique latine	<b>6%</b>	6%

### NOMBRE DE LANCEMENTS DE PRODUITS EN 2006<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Définition du lancement basée sur les nouvelles molécules (USA : ANDA)



SANDOZ ; KALWE, INDE

## SANDOZ

L'homologation d'*Omnitrope* – premier générique issu d'un médicament biotechnologique recombinant préalablement homologué – en Europe et aux Etats-Unis marque la volonté tenace de Sandoz de se concentrer sur le marché des génériques de fabrication complexe. Comme d'autres protéines du même type sont en cours de développement dans les labos de Sandoz, *Omnitrope* ne représente probablement que le début d'une belle histoire.

Au cours du premier semestre 2006, Novartis a vécu un événement majeur lorsque les autorités réglementaires de l'Union européenne et l'Agence américaine du médicament (US Food and Drug Administration ou FDA) ont approuvé *Omnitrope*, la forme recombinante développée par Sandoz de l'hormone de croissance humaine et le premier générique d'un médicament homologué issu de la biotechnologie recombinante.

Les génériques des protéines recombinantes, appelés « biosimilaires » sont une copie d'un médicament de référence, issu de la recherche biologique, et qui n'est plus protégé par un brevet. Dans les années à venir, toute une série de médicaments biologiques perdront la protection offerte par leur brevet, ouvrant ainsi la voie aux biosimilaires. Dans la foulée, grâce à cette nouvelle concurrence, les gouvernements et autres acteurs de la santé verront leurs dépenses baisser, ce qui permettra de libérer des ressources pour la découverte de nouveaux médicaments et favorisera ainsi indirectement l'innovation.

Selon le D' Daniel Vasella, Président et Administrateur délégué de Novartis, « Novartis occupe une position unique dans un marché de la santé où, face à la demande croissante en médicaments et en prestations médicales de la part d'une population vieillissante, la volonté de maîtriser les coûts se fait toujours plus insistante ».

Il ajoute que « nous devons être capables d'offrir des thérapies vraiment nouvelles pour répondre aux besoins médicaux non satisfaits. Cela dit, dès qu'un médicament innovant perd la protection de son brevet, les patients et les organismes de santé doivent aussi avoir accès

à des génériques moins chers. » En fait, conclut Daniel Vasella, « les génériques sont le moteur de l'innovation : comme les médicaments ont un cycle de vie limité, les laboratoires pharmaceutiques savent qu'ils n'ont d'autre solution que d'innover ».

Sandoz, la division générique pharmaceutique de Novartis, s'inspire au quotidien des propos de Daniel Vasella : elle est notamment le premier laboratoire à avoir utilisé la procédure accélérée de l'Union Européenne pour l'approbation des biosimilaires. En comparaison avec les Etats-Unis, où l'homologation d'*Omnitrope* s'est finalement concrétisée au terme d'une procédure longue de sept années, le contraste est saisissant. Durant cette longue période, Sandoz a continuellement travaillé en étroite collaboration avec les représentants de la FDA pour clarifier divers problèmes et incertitudes, faisant preuve d'une grande ténacité lors des phases critiques où la procédure semblait condamnée à l'échec.

Selon le D' Andreas Rummelt, Directeur de Sandoz et membre du Comité de direction de Novartis, « l'homologation d'*Omnitrope* démontre que, grâce aux progrès scientifiques, il est aujourd'hui possible de mettre en place des procédures abrégées pour l'autorisation d'une version générique d'un médicament biologique. Et cela prouve aussi que les autorités de régulation sont prêtes à homologuer des produits par le biais de procédures simplifiées ». En outre, l'homologation d'*Omnitrope* fournit à Andreas Rummelt un autre motif de satisfaction : « Cela montre aussi avec quelle persévérance Sandoz s'engage afin d'assurer la distribution de médicaments de ce type sur le marché, permettant ainsi à une proportion

toujours plus grande de la population malade d'en profiter.»

On le voit : les biosimilaires représentent un élément clé de la stratégie de Sandoz. Malgré les difficultés posées par leur fabrication, le développement et la commercialisation des génériques constituent autant d'activités rentables qui s'inscrivent parfaitement dans la logique entrepreneuriale de la division Sandoz ; celle-ci dispose d'un portefeuille de plus de 840 principes actifs, déclinés en plus de 5000 variétés de dosage différentes et commercialisés grâce à un réseau global qui s'étend à travers plus d'une centaine de pays dans le monde.

A priori, il n'y a rien de plus difficile à fabriquer que des biosimilaires, mais Sandoz possède plus de 25 ans d'expérience dans la production de médicaments biologiques. Selon Joerg Windisch, Directeur du Développement technique et de la Production clinique pour les Opérations biopharmaceutiques, « avec l'usine de Sandoz à Kundl, en Autriche, nous disposons de l'un des plus grands sites au monde de développement et de fabrication de protéines recombinantes exprimées par voie microbienne – c'est-à-dire produites à partir de bactéries et de levures ».

En raison d'accords de confidentialité signés avec ses clients, on ignore souvent que Sandoz fabrique plus d'une douzaine de protéines recombinantes pour le compte de tiers. Joerg Windisch précise ainsi qu'à ce jour, « *Omnitrope* est le seul produit biosimilaire développé et produit à Kundl qui soit vendu sous le nom de Sandoz ».

### La loi Hatch-Waxman

Il existe de nombreuses ressemblances entre les procédures actuelles d'autorisation des biosimilaires et les règles qui s'appliquaient, durant les années 1980, aux médicaments chimiques traditionnels, avant l'introduction aux Etats-Unis de la loi qui a donné jour à l'industrie moderne des génériques. A l'époque,

les brevets d'un grand nombre de médicaments sous ordonnance avaient expiré, mais aucune procédure de régulation simplifiée, ou abrégée, n'existait pour l'homologation de copies génériques.

La loi Hatch-Waxman, adoptée en 1984, a entraîné deux types de changements. Premièrement, la nouvelle loi a permis de prolonger la protection du brevet pour les médicaments innovants, ajoutant plusieurs années au délai d'expiration du brevet originel, afin de compenser le temps consacré à la procédure d'examen de la FDA et à la phase des essais cliniques.

La loi Hatch-Waxman a aussi permis d'éliminer l'exigence de duplication des tests pour les médicaments génériques, permettant ainsi aux fabricants de ces génériques d'obtenir plus rapidement le feu vert de la FDA, une fois expiré le brevet d'origine. Les fabricants de génériques ont également été autorisés à déposer des demandes d'homologation simplifiées, basées sur des programmes de développement destinés à prouver la bioéquivalence avec le médicament d'origine innovant. Ces changements ont permis de ramener à moins de trois mois le délai moyen entre l'expiration du brevet et la mise sur le marché du premier générique, contre plus de trois ans auparavant.

Sandoz pense que la procédure d'autorisation pour tous les dérivés génériques de médicaments biotechnologiques doit respecter les critères scientifiques les plus rigoureux. Toutefois, la réplication inutile d'expérimentations animales ou d'essais cliniques chez l'homme devrait être évitée, afin de ne pas gaspiller inutilement des ressources qui pourraient être affectées à la découverte de nouveaux médicaments.

Les médicaments biotechnologiques sont produits dans des organismes vivants, modifiés par technologie recombinante. Grâce à des technologies de pointe dans le développement du produit, grâce à des méthodes d'analyses et à des processus de fabrication sans cesse améliorés, Sandoz est capable de produire des

biosimilaires offrant la même qualité, la même efficacité et les mêmes caractéristiques d'innocuité que les produits de référence.

Les outils d'analyse sophistiqués utilisés aujourd'hui sont plus puissants que ceux qui étaient disponibles au moment de l'approbation des produits de référence. « En matière de caractérisation des molécules, ce qui était scientifiquement impossible il y a une dizaine d'années est devenu banal aujourd'hui », précise Joerg Windisch, qui ajoute : « Sandoz et Novartis ont largement contribué à ces avancées de la science. »

### La sécurité des patients avant tout

Grâce au pont qu'il construit entre le médicament de référence et son générique, le fabricant d'un biosimilaire peut se soustraire à certaines étapes d'une demande d'homologation conventionnelle. L'effet conjugué de la rationalisation des essais cliniques et de la concurrence qui se met en place une fois échu le brevet du médicament original se traduit par des prix plus bas pour les produits biosimilaires.

Quoi qu'il en soit, la sécurité du patient reste la préoccupation principale de Sandoz et Novartis. Dès le début du développement d'*Omnitrope*, en 1997, le médicament a été testé sur une période de six années, par le biais de huit études de phase III impliquant plus de 250 patients répartis dans cinq pays européens. En matière de sécurité et d'efficacité, les résultats de ces études sont conformes à ceux obtenus pour le produit de référence.

Contraint de surmonter de nombreux obstacles légaux en Europe et aux Etats-Unis, *Omnitrope* a dû parcourir un long chemin avant d'entrer sur le marché. La toute première autorisation remonte à 2004, en Australie, pays dans lequel, une année plus tard, *Omnitrope* a pu être commercialisé pour le traitement des troubles de la croissance chez l'enfant.

Mais la première demande d'homologation auprès de l'Agence européenne du médicament (EMA), la principale instance européenne de régulation, avait été soumise bien plus tôt, en mai 2001. Deux ans plus tard, *Omnitrope* devait obtenir le premier avis positif de la part du comité scientifique de l'EMA ; pourtant, en novembre 2003, l'UE décida finalement de ne pas l'approuver pour des raisons liées à la procédure d'autorisation.

En janvier 2004, Sandoz déposa un recours auprès d'une Cour de l'Union européenne afin de contester cette décision négative. En juillet 2004, une nouvelle demande d'homologation d'*Omnitrope*, basée sur des résultats cliniques supplémentaires, fut déposée en parallèle. Début 2006, le comité scientifique de l'EMA recommanda une fois de plus l'approbation d'*Omnitrope*. Cette fois, son avis a été suivi et, en avril, la Commission européenne a accordé une autorisation de commercialisation dans les 25 pays membres de l'UE. A la fin de l'année dernière, *Omnitrope* était commercialisé sur quatre marchés, y compris l'Allemagne, l'Autriche, les Pays-Bas et le Royaume-Uni. Sa commercialisation se poursuivra dans d'autres pays d'Europe au premier semestre 2007.

Aux Etats-Unis, Sandoz a travaillé en étroite collaboration avec la FDA durant plusieurs années afin de mettre sur pied une procédure d'autorisation simplifiée pour *Omnitrope*. Cette demande a été déposée en juillet 2003. Une année plus tard, cependant, la FDA a déclaré ne pas être en mesure de prendre une décision quant à une homologation d'*Omnitrope*, quand bien même aucune lacune n'était à signaler dans la documentation soumise.

En septembre 2005, Sandoz a intenté une action en justice afin de susciter une prise de position de la part de la FDA. En avril 2006, la Cour américaine du district de Columbia a tranché en faveur de Sandoz, obligeant la FDA à prendre une décision concernant l'homologation d'*Omnitrope*. Le 31 mai 2006, la FDA a finalement approuvé un

médicament que les patients américains peuvent se procurer depuis la fin 2006.

« Après avoir longuement travaillé en coopération avec la FDA, Sandoz a dû se résoudre, après maintes réunions et une nombreuse correspondance, à engager une procédure judiciaire », précise Andreas Rummelt, qui tient à dire très clairement que « cette action en justice n'avait pas pour but de forcer une approbation. Il se trouve que, à un moment clé, la procédure a été suspendue et que nous avons dû intervenir pour la remettre sur les rails ; nous devons nous assurer que la FDA prendrait une décision – quelle qu'elle soit – et qu'elle respecterait le calendrier établi. »

L'homologation d'*Omnitrope* représente indiscutablement une percée pour les biosimilaires, mais la voie ne sera entièrement dégagée que lorsqu'il existera une procédure commune et claire pour tous les médicaments biologiques recombinants. A l'avenir, par exemple, l'UE projette d'évaluer les demandes d'homologation des biosimilaires au cas par cas. Aux Etats-Unis, *Omnitrope* a été homologué selon la procédure connue sous le nom de « 505 (b)(2) », mais la majorité des médicaments à base de protéines recombinantes actuellement disponibles sur le marché ont été approuvés selon une procédure législative différente, la Loi des services de santé publique (Public Health Services Act PHS). Or, pour les produits de référence autorisés selon la PHS, il n'existe pas encore de procédure simplifiée, comparable à celle utilisée pour *Omnitrope*, permettant l'homologation rapide de biosimilaires.

Autre phénomène intéressant : la possibilité pour le pharmacien de remplacer un médicament chimique traditionnel par un générique. A l'heure actuelle, les pratiques varient beaucoup de pays à pays, selon les législations en vigueur ; il n'existe aucune règle générale sur laquelle s'appuyer pour remplacer des produits biopharmaceutiques de référence par des biosimilaires. « Sandoz pense que la pratique de la substitution va se généraliser,

mais nous sommes conscients qu'il faudra du temps avant que les biosimilaires entrent dans les mœurs », précise Andreas Rummelt.

Vers la fin de l'année dernière, toutefois, une nouvelle législation a été introduite au Congrès américain ; elle permettrait à la FDA d'accepter des demandes simplifiées d'homologation de biosimilaires, sans répétition inutile d'essais cliniques onéreux. La loi, baptisée « Access to Life-Saving Medicines Act », établit une procédure scientifique d'approbation des biosimilaires rigoureuse au cas par cas, laquelle garantirait que le produit de substitution est aussi fiable et efficace que le médicament de marque original. Les parlementaires qui ont soutenu la loi affirment que « les récentes autorisations, par la FDA, de produits biosimilaires comme *Omnitrope* prouvent que cette approche est scientifiquement réalisable ».

Sandoz travaille de manière constructive avec d'autres membres de l'industrie pharmaceutique pour faire en sorte qu'à l'avenir, une nouvelle réglementation soit mise en place permettant aux médicaments de référence PHS d'être homologués selon une procédure simplifiée.



FOYER POUR PERSONNES AGEES HERSFLAND : JOHANNESBOURG, AFRIQUE DU SUD



INSTITUT DE RECHERCHE EN TRANSPLANTATION ET ORGANES ARTIFICIELS ; MOSCOU, RUSSIE

## CONSUMER HEALTH

---

OTC et Animal Health tirent la performance et améliorent leur classement mondial grâce à leurs marques stratégiques, à la croissance dans certains marchés clés, et à des acquisitions ciblées.

Hors Nutrition médicale, le chiffre d'affaires net progresse de 8% (+8% m. l.), à USD 6,5 milliards, en raison d'une croissance à deux chiffres des secteurs OTC et Animal Health.

En termes de chiffre d'affaires net, l'unité OTC de Novartis progresse du 6<sup>e</sup> au 4<sup>e</sup> rang mondial. Les marques stratégiques, telles que *Voltaren*, *Theraflu* et *Lamisil*, progressent rapidement, avec des parts de marché en augmentation dans les pays clés.

Animal Health continue à croître plus vite que son marché, gagnant trois places pour occuper désormais la quinzième dans son secteur. La croissance provient des activités liées aux animaux domestiques et d'une année record aux Etats-Unis dans le domaine des animaux d'élevage.

Aux Etats-Unis, où il occupe la place de leader de la nutrition pour bébés, Gerber se renforce grâce au lancement de nouveaux produits pour nouveau-nés.

CIBA Vision relance avec succès ses livraisons mondiales de produits de nettoyage pour lentilles de contact.

Les activités abandonnées de Consumer Health comprennent Nutrition & Santé cédée en février 2006 et Nutrition médicale en cours de cession à Nestlé pour USD 2,5 milliards.

## CONSUMER HEALTH

### CHIFFRES CLES – ACTIVITES POURSUIVIES

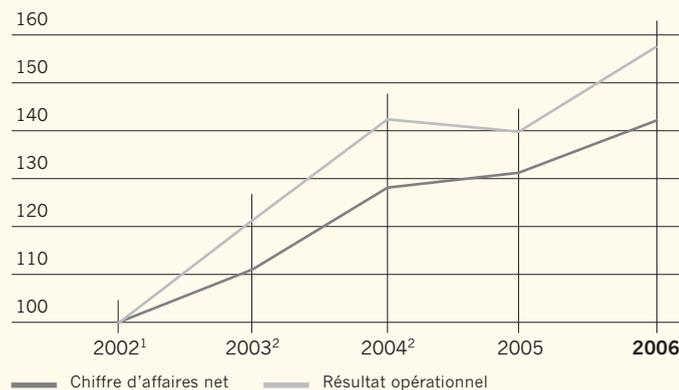
(M USD, sauf indication contraire)

	2006	2005
Chiffre d'affaires net	<b>6 540</b>	6 049
Résultat opérationnel	<b>1 068</b>	952
Recherche et développement	<b>288</b>	270
Recherche et développement en % du chiffre d'affaires	<b>4,4</b>	4,5
Free cash flow	<b>778</b>	811
Actif opérationnel net	<b>4 122</b>	4 433
Investissements en immobilisations corporelles <sup>1</sup>	<b>222</b>	233
Effectif	<b>17 658</b>	16 831

<sup>1</sup> Hors incidence de regroupements d'entreprises

### CHIFFRE D'AFFAIRES NET ET RESULTAT OPERATIONNEL – ACTIVITES POURSUIVIES

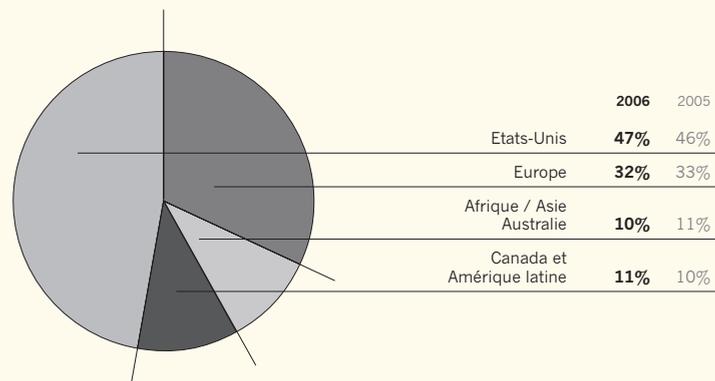
(Situation : 2002 = 100%)



<sup>1</sup> Non ajusté aux nouvelles normes comptables IFRS

<sup>2</sup> Pro forma ajusté aux nouvelles normes comptables IFRS

### CHIFFRE D'AFFAIRES NET PAR REGION – ACTIVITES POURSUIVIES



### CONSUMER HEALTH ACTIVITES POURSUIVIES ET ACTIVITES ABANDONNEES



## CONSUMER HEALTH

Pour la troisième année consécutive, les ventes de l'Unité d'affaires Animal Health de Novartis ont progressé plus vite que la moyenne mondiale, en particulier grâce à l'usage vétérinaire de médicaments initialement destinés à l'homme. Pour Novartis, il y a là un important potentiel de synergies, lui permettant de rester compétitif dans le domaine de la santé animale, un marché très fragmenté mais en pleine expansion sur lequel nous renforçons continuellement nos positions.

« El Pomar » est le nom d'un labrador retriever de neuf ans dressé pour venir en aide à son maître, Jim Pearson, tétraplégique. Tous deux vivent ensemble depuis sept ans. Très longtemps, El Pomar a souffert de dermatite atopique, une affection cutanée d'origine allergique, avec des symptômes allant des démangeaisons et de la perte de poils, aux infections secondaires et une odeur nauséabonde. El Pomar a été dressé pour répondre à des dizaines d'ordres, mais ceux que son propriétaire est obligé de répéter le plus souvent sont « arrête ! » ou « ne fais pas ça ! », afin d'empêcher que le chien ne gratte ou ne morde ses plaies cutanées.

Jim Pearson témoigne en ces termes de son attachement à son chien : « Nous n'avons été séparés qu'un seul jour en sept ans ; son bonheur est mon bonheur, et je ferais tout pour lui. » Il a essayé toutes les thérapies possibles et imaginables, lesquelles n'ont pu, au mieux, que soulager temporairement son fidèle compagnon. Finalement, un vétérinaire dermatologue a procédé à toute une série de tests avant de recommander un traitement à base d'*Atopica*, un médicament innovant de Novartis Animal Health.

En quelques jours, El Pomar a cessé de se gratter, ce qui ne s'était plus produit depuis des années. Un mois après le début du traitement, le chien pouvait se passer de piqûres et de stéroïdes ; aujourd'hui, d'après Jim Pearson, les démangeaisons d'El Pomar ne sont plus qu'un mauvais souvenir grâce aux comprimés d'*Atopica* qu'il lui administre un jour sur deux.

Médicament contre les dermatites atopiques du chien, *Atopica* contient la même substance active que *Neoral*, un médicament développé par Novartis contre les dermatites

atopiques graves chez l'homme. A l'instar des allergies frappant les êtres humains, les dermatites atopiques canines peuvent être soulagées, mais non guéries. Les vétérinaires estiment qu'un chien sur sept en est atteint.

*Atopica* cible de manière sélective certaines cellules immunitaires afin de bloquer la réaction allergique – source de démangeaisons et d'autres symptômes récurrents chez l'animal. En 2006, les ventes de ce médicament ont augmenté de plus de 20% – et les prévisions pour l'avenir sont excellentes. En simplifiant encore la manière de poser le diagnostic, on devrait convaincre un nombre croissant de vétérinaires de prescrire *Atopica* pour soulager les chiens – et leur propriétaire... – de leurs maux.

A l'instar de nombreux médicaments de Novartis – allant des analgésiques aux produits cardio-rénaux – initialement destinés à un usage chez l'homme, *Atopica* constitue un exemple révélateur d'un produit qui a pu être développé, puis finalement enregistré pour un usage vétérinaire. Novartis Animal Health a progressé plus rapidement que le marché pour la troisième année consécutive, en partie grâce aux « switches », ces produits dont l'utilisation thérapeutique a été étendue à l'animal.

Novartis Animal Health possède des centres de recherche en Suisse, aux Etats-Unis, au Canada et en Australie, grâce auxquels l'entreprise cherche à innover aussi bien dans le domaine des animaux de compagnie que dans celui des animaux comestibles, y compris les poissons. Pour le Dr George Gunn, Directeur de Novartis Animal Health, le succès s'explique aisément : « Nous proposons de nouveaux produits qui répondent aux besoins changeants des consommateurs. » Par ailleurs, il prédit que les « switches » resteront un facteur de croissance

à l'avenir : « En mettant au point la version vétérinaire de médicaments découverts à l'origine pour soigner l'homme, nous exploitons un important potentiel de synergies au sein du groupe Novartis ; cela nous permettra de rester très compétitifs dans le domaine de la santé animale, dans une phase où nous renforçons continuellement nos positions sur un marché mondial très fragmenté mais en pleine expansion. »

### Une étroite coopération

*Atopica* est approuvé pour les mêmes indications chez l'homme et chez l'animal mais il n'en va pas de même pour tous les médicaments sur ordonnance. L'efficacité des médicaments varie souvent lorsque l'on passe d'une espèce à l'autre. Un produit efficace chez l'homme peut se révéler sans effet, voire toxique, chez l'animal – et vice versa. Chez Novartis Animal Health, nous recherchons les médicaments susceptibles de faire l'objet d'un « switch » en priorité parmi ceux qui traitent les maladies cardiaques ou rénales, c'est-à-dire les maladies dont la forme humaine présente une symptomatologie comparable à celle observée chez le chien ou le chat – les antidouleurs sont un autre domaine prioritaire.

En matière de soins vétérinaires, le succès d'un médicament est souvent tributaire de la facilité avec laquelle on peut l'administrer. *Deramaxx*, par exemple, un analgésique de Novartis fréquemment utilisé pour traiter l'ostéoarthrite chez le chien, est distribué sous forme de tablettes à mâcher, aromatisées au bœuf. Novartis Animal Health possède dans son pipeline une palette de solutions innovantes, comme l'utilisation d'arômes et de textures variées, pour faciliter l'absorption des médica-

ments. Ainsi, certains nouveaux médicaments peuvent déjà être administrés simplement par l'application de quelques gouttes sur la peau de l'animal.

Peter Wells, Directeur de la Recherche et Développement de Novartis Animal Health, met l'accent sur la simplicité : « Chaque fois que c'est possible, nous facilitons la tâche des propriétaires ». Son équipe et lui travaillent en étroite collaboration autant avec les chercheurs des Instituts Novartis pour la recherche biomédicale qu'avec ceux d'autres divisions du groupe. En réalité, certains anti-infectieux commercialisés par Novartis Animal Health ont été découverts par des chercheurs de Sandoz, la division de Novartis consacrée aux génériques, mais développés plus tard uniquement pour des applications vétérinaires. Mais les projets ne s'arrêteront pas là : « Nous avons également dans notre portefeuille de développement un certain nombre de projets issus de la collaboration avec la division Pharmaceuticals », ajoute Peter Wells, qui conclut : « Il y a là de réelles opportunités pour l'avenir. »

### De la douleur chronique à l'angoisse de la séparation

*Fortekor* est la version vétérinaire de l'hydrochlorure de bénazépril, le principe actif de *Cibacen/Lotensin*, un médicament inhibiteur de l'ECA (enzyme de conversion de l'angiotensine) développé par Novartis et homologué pour le traitement des personnes atteintes d'hypertension, de troubles cardiaques et d'affections rénales chroniques. Comme les chiens et les chats développent aussi des maladies cardiaques et rénales, et même si l'origine de leurs troubles est différente de celle de l'homme, il semblait logique d'explorer les applications possibles du bénazépril chez l'animal.

Jonathan King, Directeur des Projets Internationaux de Novartis Animal Health, se souvient que, « lorsque nous avons commencé à développer une version vétérinaire du bénazépril, personne ne pensait que cela marcherait ».

Mais les tests ont rapidement démontré que *Fortekor* était efficace et parfaitement toléré, aussi bien chez les chiens que chez les chats. Il se trouve, précise Jonathan King, que « la maladie cardiovasculaire la plus répandue chez les chiens est l'insuffisance cardiaque chronique, un mal que l'on soigne déjà chez l'homme, de manière standard, avec des inhibiteurs de l'ECA ». Dans le traitement de l'insuffisance rénale chronique, *Fortekor* est aussi le seul inhibiteur de l'ECA approuvé à ce jour chez le chat. « *Fortekor* est très bien toléré », conclut Jonathan King.

*Deramaxx* est un analgésique lancé en 2002 par Novartis Animal Health ; il a été prescrit par plus de 14 000 cabinets vétérinaires pour traiter, chez les chiens, les douleurs chroniques provoquées par l'ostéoarthrite et les douleurs post-opératoires. A ce jour, *Deramaxx* est le premier produit de ce qu'on appelle la classe des « coxibs » à avoir été approuvé par l'Agence américaine du médicament (US Food and Drug Administration ou FDA) pour un usage vétérinaire. Selon Jonathan King, Novartis Animal Health a acquis les droits de *Deramaxx* en grande partie parce que son profil pharmacocinétique est mieux adapté à une utilisation chez les chiens que celui des autres coxibs.

Autre avantage de *Deramaxx* : comparés aux traitements avec des anti-inflammatoires non sélectifs et non stéroïdiens (AINS), les résultats cliniques portant sur la tolérance du médicament chez l'homme ont démontré que les traitements à base de coxibs réduisaient le risque de voir apparaître un ulcère gastro-intestinal. « C'est d'emblée ce qui a éveillé notre intérêt pour *Deramaxx* », reconnaît Peter Wells.

L'ostéoarthrite est la première cause de souffrance chronique chez le chien. Un chien adulte sur cinq est affligé de douleurs suffisamment graves pour l'empêcher de sauter, de grimper les escaliers ou même de monter et descendre d'un véhicule. Même si la maladie reste incurable, les tests de routine chez le vétérinaire sont importants afin qu'elle soit diagnostiquée suffisamment tôt. Un traitement

adapté peut alors soulager les souffrances et ainsi améliorer la qualité de vie du chien.

Autre « switch » couronné de succès : *Clomicalm*, la version vétérinaire de l'antidépresseur humain *Anafranil*, un médicament découvert par Novartis. *Clomicalm* est le seul médicament homologué pour le traitement de l'angoisse de la séparation chez le chien. Les chiens souffrant d'angoisse de la séparation se comportent généralement de manière tout à fait appropriée lorsqu'ils sont en compagnie, mais éprouvent de l'anxiété dès qu'ils sont laissés seuls, ce qui peut les amener à salir la maison ou à en détériorer le mobilier. En punissant leur chien, les propriétaires frustrés aggravent encore le problème, l'animal atteint de ce trouble ne pouvant pas contrôler son comportement.

*Clomicalm* doit être utilisé en complément à une cure de dressage visant à soulager l'anxiété de l'animal, afin de favoriser le développement de comportements nouveaux et positifs. Cette thérapie ne doit être prescrite que par des vétérinaires familiarisés avec le traitement des désordres comportementaux.



HOPITAL VETERINAIRE VETLAND ; PRETORIA, AFRIQUE DU SUD



CIBA VISION : GROSSWALLSTADT, ALLEMAGNE

## NOVARTIS, CITOYENNETE D'ENTREPRISE

---

Chez Novartis, la citoyenneté d'entreprise repose sur quatre piliers : notre engagement en faveur des patients, l'attention que nous portons à nos collaborateurs, l'accent que nous mettons sur la santé, la sécurité et la protection de l'environnement (SSE), enfin la volonté de conduire nos affaires de façon éthique.

En 2006, par le biais de nos campagnes visant à faciliter l'accès aux médicaments, nous avons mis à la disposition de 33,6 millions de patients démunis dans le monde des traitements pour une valeur s'élevant à USD 755 millions.

Novartis a décidé de subventionner *Coartem*, son médicament phare contre la malaria, en ramenant le prix moyen du traitement à USD 1. Les livraisons de *Coartem* ont pratiquement quintuplé en 2006, pour atteindre 62 millions de traitements.

Pour le secteur de la santé, Novartis a été désigné entreprise leader par le Dow Jones Sustainability Index, un indicateur qui classe les entreprises en fonction de leur performance en matière d'éthique et de responsabilité sociale.

Novartis est aussi entré dans l'index FTSE4Good ; parallèlement, dans le rapport 2006 d'Innovest sur le Global Pharmaceutical Sector, Novartis se distingue avec la note triple-A, une mention qui récompense les meilleures entreprises citoyennes.

Tous secteurs confondus, l'hebdomadaire Business Week classe Novartis dans le cercle fermé des 50 entreprises mondiales créatrices de valeurs.

Selon le magazine Barron, Novartis appartient aux 25 entreprises les plus respectées au monde ; dans le même registre, Fortune classe Novartis parmi les 50 entreprises les plus admirées dans le monde.

## INDICATEURS DE PERFORMANCE CLES

Indicateur <sup>1</sup>	2006	2005	2004	2003	2002
<b>Economique</b>					
Chiffre d'affaires net du Groupe en milliards d'USD	<b>37,0</b>	32,2	28,2	24,9	20,9
Résultat net du Groupe en milliards d'USD (% du chiffre d'affaires net du Groupe)	<b>7,2 (19)</b>	6,1 (19)	5,6 (20)	4,9 (20)	4,7 (23)
Recherche & Développement en milliards d'USD (% du chiffre d'affaires net du Groupe)	<b>5,4 (15)</b>	4,8 (15)	4,1 (14)	3,7 (15)	2,8 (14)
Biens et services achetés <sup>2</sup> en milliards d'USD (% du chiffre d'affaires net du Groupe)	<b>17,9 (48)</b>	15,7 (49)	13,0 (46)	11,0 (44)	9,1 (44)
Valeur ajoutée nette en milliards d'USD (% du chiffre d'affaires net du Groupe)	<b>18,1 (49)</b>	15,7 (49)	14,9 (53)	13,7 (55)	12,5 (60)
– revenant aux collaborateurs en milliards d'USD (% de la valeur ajoutée nette)	<b>9,1 (51)</b>	7,9 (51)	7,0 (47)	6,3 (45)	5,1 (41)
– retenue pour la croissance future en milliards d'USD (% de la valeur ajoutée nette)	<b>5,2 (29)</b>	4,1 (26)	4,3 (29)	4,3 (31)	3,3 (26)
– revenant au fisc en milliards d'USD (% de la valeur ajoutée nette)	<b>1,5 (8)</b>	1,3 (8)	1,3 (9)	1,2 (9)	1,1 (9)
– revenant aux établissements financiers en milliards d'USD (% de la valeur ajoutée nette)	<b>0,3 (1)</b>	0,3 (2)	0,3 (2)	0,2 (2)	1,6 (13)
– revenant aux actionnaires/dividendes en milliards d'USD (% de la valeur ajoutée nette)	<b>2,0 (11)</b>	2,1 (13)	2,0 (13)	1,7 (13)	1,4 (11)
<b>Social</b>					
Nombre de collaborateurs (effectif)	<b>100 735</b>	90 924	81 392	78 541	72 877
Démissions, départs, embauches (% des collaborateurs)	<b>8, 4, 19</b>	8, 4, 16	7, 3, 15	-	-
Nombre de collaborateurs formés au Code de conduite (cours via Internet) <sup>3</sup>	<b>14 574</b>	33 000	-	-	-
Cas d'irrégularités signalés	<b>651</b>	442 <sup>4</sup>	410 <sup>5</sup>	-	-
Cas d'irrégularités fondés	<b>228</b>	142 <sup>4</sup>	204 <sup>5</sup>	-	-
Licenciements/démissions	<b>130</b>	78 <sup>4</sup>	107 <sup>5</sup>	-	-
Accès aux médicaments <sup>6</sup> : valeur (millions d'USD)	<b>755</b>	696	570	371	255
Accès aux médicaments <sup>6</sup> : patients concernés (millions)	<b>33,6</b>	6,5	4,25	2,76	-
Nombre de fournisseurs informés (chiffre d'affaires supérieur à USD 10 000)	<b>42 200</b>	39 000	30 000	-	-
Nombre de fournisseurs ayant confirmé leur conformité aux normes clés (auto-déclaration)	<b>8 600</b>	5 500	4 600	-	-
Nombre de fournisseurs audités (y compris normes de travail industriel)	<b>92</b>	55	5	-	-
<b>Santé, Sécurité et Environnement<sup>7</sup></b>					
Taux d'accidents avec arrêt de travail [accidents pour 200 000 heures travaillées]	<b>0,40<sup>8</sup></b>	0,44 <sup>9</sup>	0,48	0,7	0,71
<b>Ressources</b>					
Utilisation d'eau [millions de m <sup>3</sup> ]	<b>90,1</b>	91,5	86,4	92,6	89,9
Energie [millions de gigajoules]	<b>18,0</b>	16,9	16,3	16,0	15,7
<b>Emissions</b>					
Emission CO <sub>2</sub> /gaz à effet de serre, portée 1 : combustion et processus [1000 t]	<b>488</b>	458	470	477	471
Emissions atmosphériques : COV halogénés et non halogénés [t]	<b>1 769</b>	1 407	1 317	1 676	1 736
Déchets d'exploitation totaux [1000 t]	<b>303</b>	288	228	224	251

<sup>1</sup> Les données figurant dans les parties « Economique » et « Social » ci-dessus (à l'exception des points « Nombre de fournisseurs ») concernent l'ensemble du Groupe ; les données figurant aux points « Nombre de fournisseurs » et dans la partie « Santé, Sécurité et Environnement » (à l'exception de « Taux d'accidents avec arrêt de travail ») ne tiennent pas compte de la nouvelle division Vaccins et Diagnostic.

<sup>2</sup> Elément de contributions économiques indirectes

<sup>3</sup> Autres cours obligatoires : Droits de l'homme, Conformité électronique et Gestion des enregistrements

<sup>4</sup> D'avril à décembre 2005

<sup>5</sup> D'octobre 2003 à septembre 2004

<sup>6</sup> Voir tableau 69

<sup>7</sup> Voir détails sur le site: [www.novartis.com/hse](http://www.novartis.com/hse)

<sup>8</sup> Sauf Hexal/Eon Labs, et Vaccins et Diagnostic

<sup>9</sup> Sauf Hexal/Eon Labs

## NOVARTIS, CITOYENNETE D'ENTREPRISE

Si Novartis s'engage pleinement en faveur de la citoyenneté d'entreprise, c'est avant tout parce qu'une telle démarche nous semble juste ; de surcroît, elle représente un atout commercial supplémentaire. Un comportement citoyen permet de gagner la confiance des populations qui nous entourent et des gouvernements qui régulent nos activités.

Comme l'attestent notre politique en matière de citoyenneté d'entreprise et les procédures managériales mises en place pour l'application uniforme de ce texte à l'ensemble du Groupe, Novartis s'efforce depuis longtemps de jouer un rôle actif au sein de la société. Dans nos interactions avec celle-ci, nous nous efforçons de respecter et de protéger les intérêts de la population en général et de tous ceux qui sont directement concernés par nos activités ; l'impact de nos opérations sur la santé, la sécurité et l'environnement est également un sujet constant de préoccupation.

Nous cherchons à nouer un dialogue constructif avec les différents acteurs concernés par nos activités ; à cette fin, nous multiplions les contacts avec les comités locaux, les groupes de discussion et les associations de défense des patients.

Nous sommes d'abord une entreprise tournée vers l'extérieur, mais cela ne nous conduit nullement à négliger ce qui se passe dans nos murs, bien au contraire : nous voulons faire de Novartis un lieu de travail stimulant, où la possibilité est offerte, à chacun, de réaliser ses ambitions professionnelles. Nous nous efforçons de créer un environnement motivant, apte à susciter la créativité et à encourager l'efficacité ; nous privilégions l'utilisation des technologies les plus modernes.

Si Novartis est pareillement acquis à la citoyenneté d'entreprise, c'est avant tout parce qu'une telle démarche nous semble juste ; de surcroît, elle représente un atout commercial supplémentaire non négligeable. Si elle veut connaître le succès, une entreprise doit entretenir avec les populations dans lesquelles elle est active des relations basées sur la confiance et la bonne volonté. Par notre comportement

juste et équitable, nous gagnons la confiance des populations et des gouvernements qui nous entourent ; en retour, ceux-ci nous autorisent en quelque sorte à développer nos activités, à innover et à croître.

Une conduite vraiment citoyenne permet de réduire nos risques commerciaux ; elle nous offre également un avantage sur la concurrence en améliorant l'accès aux marchés et aux clients pour nos produits et nos collaborateurs. Dans la même perspective, l'utilisation efficiente de l'énergie (et des ressources naturelles en général) permet de réaliser des économies, tout en protégeant l'environnement ; en outre, des mesures ciblées en faveur de l'environnement profitent aussi aux populations voisines de nos sites.

Notre politique en matière de citoyenneté d'entreprise traduit parfaitement nos valeurs ; elle reflète aussi notre engagement en faveur du Pacte mondial des Nations Unies – une charte qui demande aux entreprises d'adopter, de défendre et de mettre en œuvre un ensemble de droits fondamentaux ressortissant aux droits de l'homme, aux normes de travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.

Notre politique en matière de citoyenneté d'entreprise fait l'objet de directives spécifiques dans plusieurs domaines : les conditions de travail, l'éthique des affaires, les droits de l'homme et la gestion des tiers. Novartis favorise une culture d'entreprise où le respect de la loi ne suffit pas ; nous attendons de nos collaborateurs qu'ils agissent de façon éthique. Ainsi, dans les 140 pays où nous déployons nos activités, ceux-ci font bien davantage que se conformer aux lois et règlements en vigueur : ils défendent nos idéaux et nos valeurs tels que nous les avons définis dans notre Code de

conduite, notre Politique en matière de citoyenneté d'entreprise et dans diverses autres directives internes.

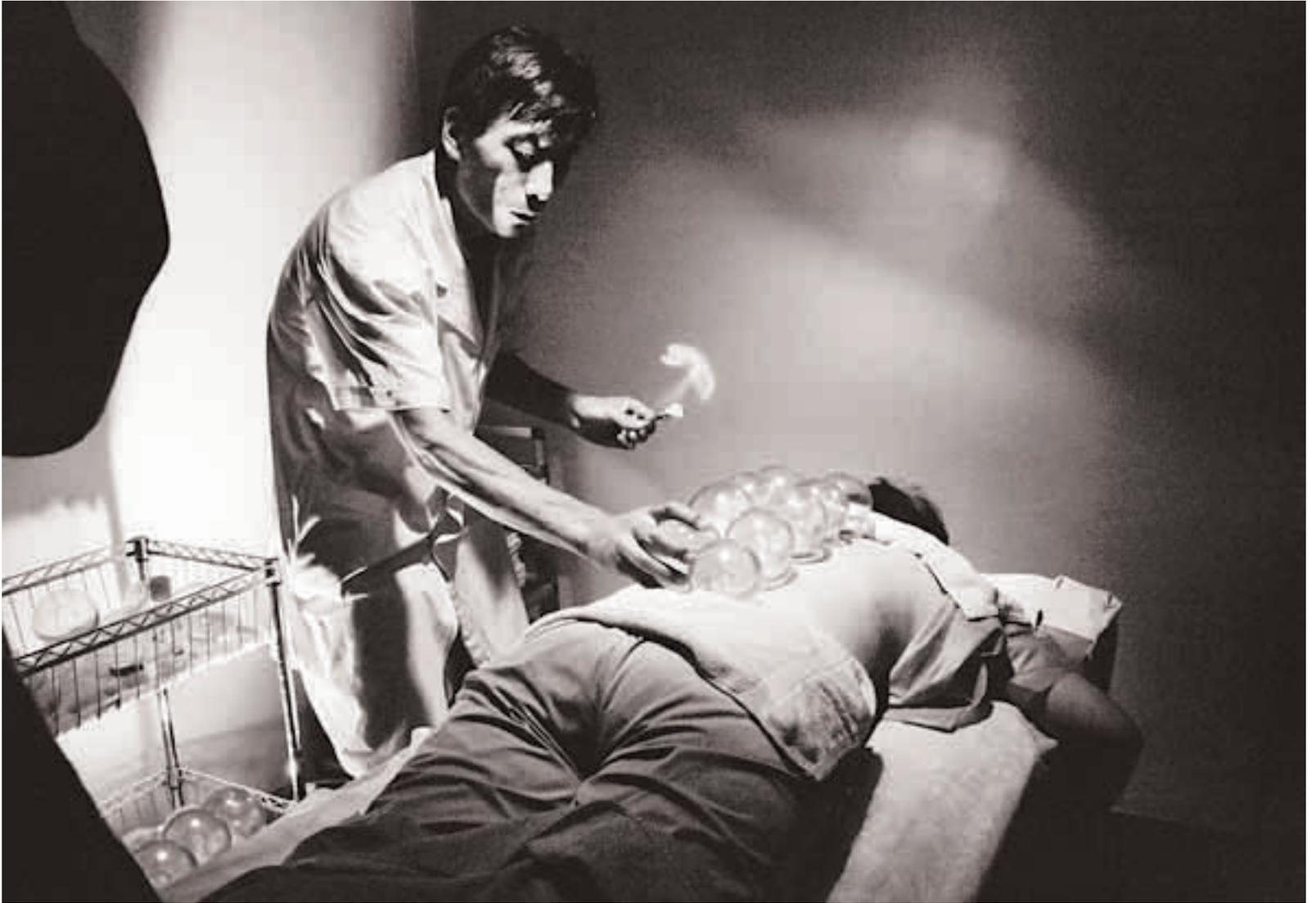
Chez Novartis, la citoyenneté d'entreprise relève de la responsabilité directe du Conseil d'administration. Le Comité d'Audit et de Conformité est chargé de vérifier que la politique définie est correctement mise en œuvre. L'application concrète de nos principes incombe au Comité de direction de Novartis ; à cet effet, celui-ci a instauré un Comité de pilotage en matière de citoyenneté d'entreprise, qui assume la responsabilité d'ensemble dans ce domaine.

Au sein de nos divisions, chaque unité opérationnelle crée les structures adéquates et alloue les ressources nécessaires pour répondre de manière satisfaisante à nos exigences en matière de citoyenneté d'entreprise. Les dirigeants de l'unité vérifient les progrès réalisés et s'assurent du respect de notre politique générale, des directives qui en découlent et des autres exigences réglementaires. Ces vérifications font également l'objet d'audits internes et externes, et d'assurances.

La mise en œuvre de ces directives incombe aux dirigeants de Novartis ; leur performance est aussi mesurée. Chaque année, nous publions les progrès réalisés en matière de citoyenneté d'entreprise dans notre rapport annuel et sur Internet, conformément aux directives de la Global Reporting Initiative.



BYL NAIR CHARITABLE HOSPITAL & TN MEDICAL COLLEGE ; BOMBAY, INDE



MEDECINE CHINOISE TRADITIONNELLE ; PEKIN, CHINE

## NOTRE ENGAGEMENT EN FAVEUR DES PATIENTS

En s'appuyant sur son offre exceptionnellement large de produits de santé, Novartis fait œuvre de pionnier en lançant plusieurs projets visant à abaisser la barrière d'accès aux traitements et à diminuer le prix de ceux-ci. Nous savons que l'accès à nos médicaments n'est pas le même pour tous : les populations qui vivent dans des sociétés développées et prospères sont en général privilégiées. En partenariat avec d'autres acteurs de la santé, nous voulons jouer un rôle de leader pour trouver les solutions permettant de réduire cette inégalité.

Novartis défend le principe selon lequel il existe un droit à la santé. Nous pensons que, dans la mesure de ses moyens, chaque acteur de la société – le gouvernement, tout comme les professionnels de santé, les citoyens et les laboratoires pharmaceutiques – peut jouer un rôle susceptible de transformer ce droit en une réalité tangible.

La principale contribution de Novartis à la concrétisation de ce droit à la santé consiste à découvrir, développer, fabriquer et distribuer des produits pharmaceutiques de grande qualité, capables de répondre à des besoins médicaux non satisfaits. Notre engagement en faveur des patients nous incite à maintenir un niveau d'investissement dans la recherche parmi les plus élevés de l'industrie pharmaceutique. Notre programme de développement de médicaments est, depuis quelques années, l'un des plus productifs au monde.

Nous sommes cependant conscients du fait que l'accès à nos médicaments ne présente pas les mêmes facilités pour tous : les populations qui vivent dans des sociétés développées et prospères sont clairement privilégiées. En partenariat avec d'autres acteurs de la santé, nous voulons jouer un rôle de leader pour développer et mettre en œuvre des solutions permettant de réduire cette inégalité.

Forts de nos bons résultats financiers, nous intervenons déjà ponctuellement, répondant ainsi aux situations d'urgence les plus criantes, en fournissant des produits, en débloquant des fonds ou par le biais d'autres mesures de soutien. L'année dernière, grâce à nos programmes pour faciliter l'accès aux médicaments, nous avons pu fournir des traitements pour une valeur de USD 755 millions, et ainsi porter assistance à plus de 33 millions de malades dans le besoin à travers le monde.

L'Institut Novartis pour les maladies tropicales, basé à Singapour, réalise actuellement une révolution scientifique, technologique et biomédicale afin de lutter contre les maladies des régions en développement, comme la tuberculose et la dengue, mais aussi le paludisme.

Autre activité importante de Novartis : nous fournissons des médicaments à prix coûtant – parfois même gratuitement – aux malades des pays en voie de développement affectés par des maladies comme la lèpre, la malaria ou la tuberculose. Dans les pays industrialisés, nous proposons également des remises importantes et nous soutenons des campagnes en faveur des patients sans couverture médicale ou qui, pour des raisons financières, ne peuvent pas se faire soigner.

Depuis plus de 25 ans, la Fondation Novartis pour un développement durable contribue de manière significative à améliorer l'état de santé des populations les plus démunies dans les pays en voie de développement. La Fondation soutient des programmes d'éducation contre la malaria ; pour lutter contre la tuberculose, elle développe de nouveaux systèmes d'observation et de traitements quotidiens des patients.

### Boussole intérieure

De grandes organisations non gouvernementales soutiennent que la politique des brevets et le prix des médicaments constitueraient les deux principaux obstacles à l'accès aux soins dans les pays en voie de développement. En réalité, la question est beaucoup plus complexe et touche pratiquement toutes les facettes de la pauvreté.

A l'instar d'autres acteurs de la santé, Novartis est convaincu que les médicaments seuls ne sauraient suffire à faire disparaître les causes profondes de la pauvreté, lesquelles tiennent notamment aux défaillances des services de santé publique, au manque de personnel soignant et à l'absence d'infrastructures médicales, autant de maux qui pénalisent tous les pays en voie de développement. En outre, on ajoutera qu'en affaiblissant les droits à la propriété intellectuelle, on compromettrait – bien plus qu'on ne favoriserait – les efforts visant à assurer l'accès aux médicaments sur le long terme, une telle mesure ne pouvant que freiner la volonté d'innover.

L'année dernière, lors de notre Conférence bisannuelle sur la recherche, le D<sup>r</sup> Daniel Vasella, Président et Administrateur délégué de Novartis, s'est penché sur les principaux facteurs qui, aujourd'hui, influencent profondément l'ensemble des questions liées à la santé. Selon lui, l'un des principaux défis qui se posent à Novartis réside dans la nécessité de traiter avec une grande variété d'interlocuteurs, tous concernés de près ou de loin par les activités du Groupe. Il a par ailleurs expliqué la stratégie de Novartis qui, pour améliorer l'accès aux soins et réduire le prix des médicaments, s'appuie sur un vaste portefeuille d'activités de santé.

Selon Daniel Vasella, « celui qui observe l'environnement dans lequel évolue Novartis est forcément frappé par sa complexité ». Une multitude d'acteurs de la santé interagissent, d'une manière ou d'une autre, avec Novartis. Or, poursuit Daniel Vasella, les attentes de ces acteurs « sont souvent contradictoires, raison pour laquelle nous devons développer une démarche qui nous soit propre. Je pense qu'il est essentiel que nous suivions la direction indiquée par notre boussole intérieure. »

Le vieillissement de la population, l'évolution des styles de vie, la forte croissance économique de certains marchés émergents et l'apparition de nouvelles maladies infectieuses – comme une éventuelle pandémie de grippe – sont autant de facteurs de croissance potentiels, mais il ne faut pas oublier que ces phénomènes conduisent aussi à augmenter la pression sur les budgets alloués à la santé.

Daniel Vasella a conclu en rappelant combien « la division Pharmaceuticals – avec des médicaments très novateurs capables de couvrir des besoins thérapeutiques non encore satisfaits – constitue le cœur des activités de Novartis dans le domaine de la santé ». Il a ensuite énuméré les autres activités du Groupe : « Sandoz fournit à bas prix des médicaments de qualité, permettant ainsi de réduire les coûts de la santé. Novartis Vaccins œuvre en amont pour éviter que les gens ne tombent malades ; Novartis Diagnostic empêche la contamination des réserves de sang. Enfin, la division Consumer Health s'adresse aux personnes qui cherchent à prendre elles-mêmes en charge leur santé – et ces personnes comptent pour nous. »

#### **Politique des prix: « Derrière le coût, voir l'investissement... »**

Les laboratoires pharmaceutiques ne déterminent pas le prix des médicaments de manière unilatérale. Dans la plupart des pays européens, les prix sont négociés avec des agences nationales, qui intègrent dans leurs calculs différents paramètres : le coût des thérapies existantes, l'impact sur le système de santé et les prix pratiqués dans d'autres pays. De plus, il convient de rappeler que, à l'instar des autres biens et services, le prix des médicaments varie en fonction de la capacité économique des acheteurs (pays ou particuliers) et de leur volonté de se porter acquéreurs.

Une fois sorti de l'usine de production, un médicament sur ordonnance entre dans la chaîne de distribution, où chaque intermédiaire – du grossiste au pharmacien de quartier – prélève sa marge. Dans l'Union européenne, en moyenne, le total de ces marges s'élève à 30% du prix de vente final. Il s'ensuit que les prix pratiqués dans les pharmacies – ceux que les consommateurs connaissent le mieux – sont soumis à des fluctuations beaucoup plus larges que les prix d'usine facturés par les fabricants.

Novartis pense que les dépenses de santé n'occasionnent pas seulement un coût, mais qu'elles constituent aussi un investissement, dont le rendement peut être évalué grâce à un outil spécifique : l'Évaluation des technologies

médicales (ETM). Grâce à ETM, les gouvernements (et autres organismes amenés à supporter les coûts de la santé) disposent d'une méthode susceptible d'évaluer la performance clinique et le rapport coût-efficacité des médicaments, mais aussi de toutes les prestations de santé en général. Il ne faudrait cependant pas qu'ETM soit utilisée pour retarder, voire empêcher, l'entrée sur le marché d'un médicament. Raison pour laquelle Novartis demande que les gouvernements – et avec eux, les autres organismes qui assument les coûts de la santé – adoptent ETM en respectant certains principes clairs et transparents d'utilisation.

Pour sa part, Novartis s'engage à fournir régulièrement toutes les informations nécessaires à tous ceux (gouvernements et autres) qui assument les coûts de la santé. Avec l'aide de consultants externes, le Groupe utilise ETM pour mesurer l'impact des nouvelles thérapies. En adoptant la perspective de ceux qui assument les coûts de la santé ou des patients, Novartis peut mieux cerner ce qui représente la véritable valeur ajoutée de ses produits.

Quoi qu'il en soit, le prix d'un médicament doit toujours être considéré sous l'angle de sa valeur pour ceux qui souffrent de maladies ou pour ceux qui assument le financement du produit. Une étude présentée l'année dernière au World Ageing & Generations Congress de Saint-Gall (Suisse) a démontré qu'aux États-Unis, entre 1950 et 1994, le traitement de l'hypertension avait permis de réduire de deux tiers le nombre de décès causés par des maladies cardiovasculaires. Si l'hypertension n'avait pas été soignée, l'étude estime à 86 000 le nombre de décès supplémentaires qui auraient été provoqués par des maladies cardiovasculaires, et à plus de 800 000 le nombre d'hospitalisations supplémentaires consécutives à des attaques cardiaques ou cérébrales. En outre, toujours selon la même étude, le ratio coût-efficacité des thérapies contre l'hypertension est excellent : chaque dollar dépensé pour soigner des femmes américaines a généré une valeur de dix dollars, et chaque dollar dépensé pour des hommes américains a permis d'en économiser six.

Afin de montrer la valeur de ses médicaments, Novartis conduit et soutient de vastes

études dans le domaine de l'économie de la santé. Ces travaux reposent souvent sur des essais cliniques menés à large échelle, mais aussi – et de plus en plus fréquemment – sur des résultats concrets tirés de la « vie quotidienne ». Une étude sur *Diovan* est ainsi basée sur les réclamations enregistrées par un Réseau américain de soins (Pharmacy Benefit Manager). Les données utilisées concernent 140'000 patients traités contre l'hypertension. Cette étude a démontré que les patients ayant reçu *Diovan* « dans un cadre habituel de soins » avaient mieux répondu à la thérapie que ceux traités avec amlodipine ou lisinopril, deux autres médicaments couramment utilisés contre l'hypertension. Selon les auteurs de l'étude, ces résultats suggèrent qu'en choisissant *Diovan* pour soigner l'hypertension chronique, « on peut non seulement influencer la manière dont le malade réagit au traitement dans la vie quotidienne, mais on peut aussi miser sur les effets à long terme du traitement. »

Par ailleurs, le meilleur exemple de ce que la médecine peut apporter lorsqu'elle se fait vraiment innovante s'appelle *Gleevec/Glivec* ; il s'agit d'un traitement pionnier de Novartis destiné aux patients atteints de LMC (leucémie myéloïde chronique) à un stade avancé de la maladie, mais aussi aux malades en crise ou à ceux qui présentent une intolérance à l'interféron. D'abord considéré comme un médicament orphelin, *Glivec* s'est rapidement vu homologué sur la base d'essais non contrôlés témoignant de son influence dans l'amélioration de ce qu'on appelle des « critères de substitution » – dans le cas présent, la disparition des cellules cancéreuses du flux sanguin et de la moelle osseuse. Novartis est parvenu à établir le lien entre ces résultats et une espérance de vie accrue, ainsi qu'à démontrer le bon rapport coût-efficacité de *Glivec*. Sir Michael Rawlings, Président du National Institute of Health and Clinical Excellence (NICE), l'organisme britannique d'évaluation des techniques médicales, mentionne *Glivec* comme un exemple de médicament connaissant un bon rapport coût-santé. Voilà qui démontre combien NICE, une agence ETM modèle, intègre dans ses études tous les critères afférents à une thérapie, y compris la façon dont elle est concrètement reçue par les gens.

Durant les cinquante dernières années, un seul modèle d'entreprise a fait ses preuves dans le domaine de la découverte et du développement de traitements efficaces contre de nombreuses maladies : celui d'une industrie pharmaceutique entièrement tournée vers la recherche, capable, grâce aussi aux impulsions de Novartis, de multiplier les succès thérapeutiques. En mettant sur le marché de nouveaux produits, elle a abaissé les taux de mortalité et de morbidité dans plusieurs domaines, notamment les maladies cardiovasculaires, le cancer, le diabète, les transplantations d'organes et les affections gastro-intestinales. Sans ces nouveaux produits, la médecine ne serait sans doute pas devenue aussi efficace, et de nombreuses personnes aujourd'hui sous traitement seraient encore condamnées à souffrir et mourir.

Aujourd'hui, l'industrie pharmaceutique est confrontée à des défis de taille. Des compagnies comme Novartis doivent trouver le juste équilibre entre, d'un côté, leur volonté d'accorder toujours plus d'importance aux principes de la citoyenneté d'entreprise dans les pays en voie de développement et, de l'autre, la nécessité de répondre aux attentes des investisseurs et des marchés financiers, lesquels exigent un retour financier à la hauteur des sommes importantes investies dans la recherche.

Cet équilibre est atteint lorsque Novartis signe un accord pour adapter le prix d'un produit donné aux besoins spécifiques des pays en voie de développement. En effet, la vente d'un produit valorise l'intérêt pour la recherche ; et le fait de passer ces accords uniquement avec les pays qui en ont vraiment besoin permet de poursuivre la commercialisation dans les autres pays, à des conditions normales. Il est important, cependant, d'accompagner ces arrangements de garde-fous. D'une part, il faut éviter que les prix artificiellement bas des médicaments destinés aux pays en voie de développement ne servent ensuite de prix de référence pour le remboursement des médicaments dans les pays industrialisés ; de l'autre, il convient de prendre des mesures douanières efficaces pour éviter que ces produits à prix réduits ne soient réexportés dans les pays riches.

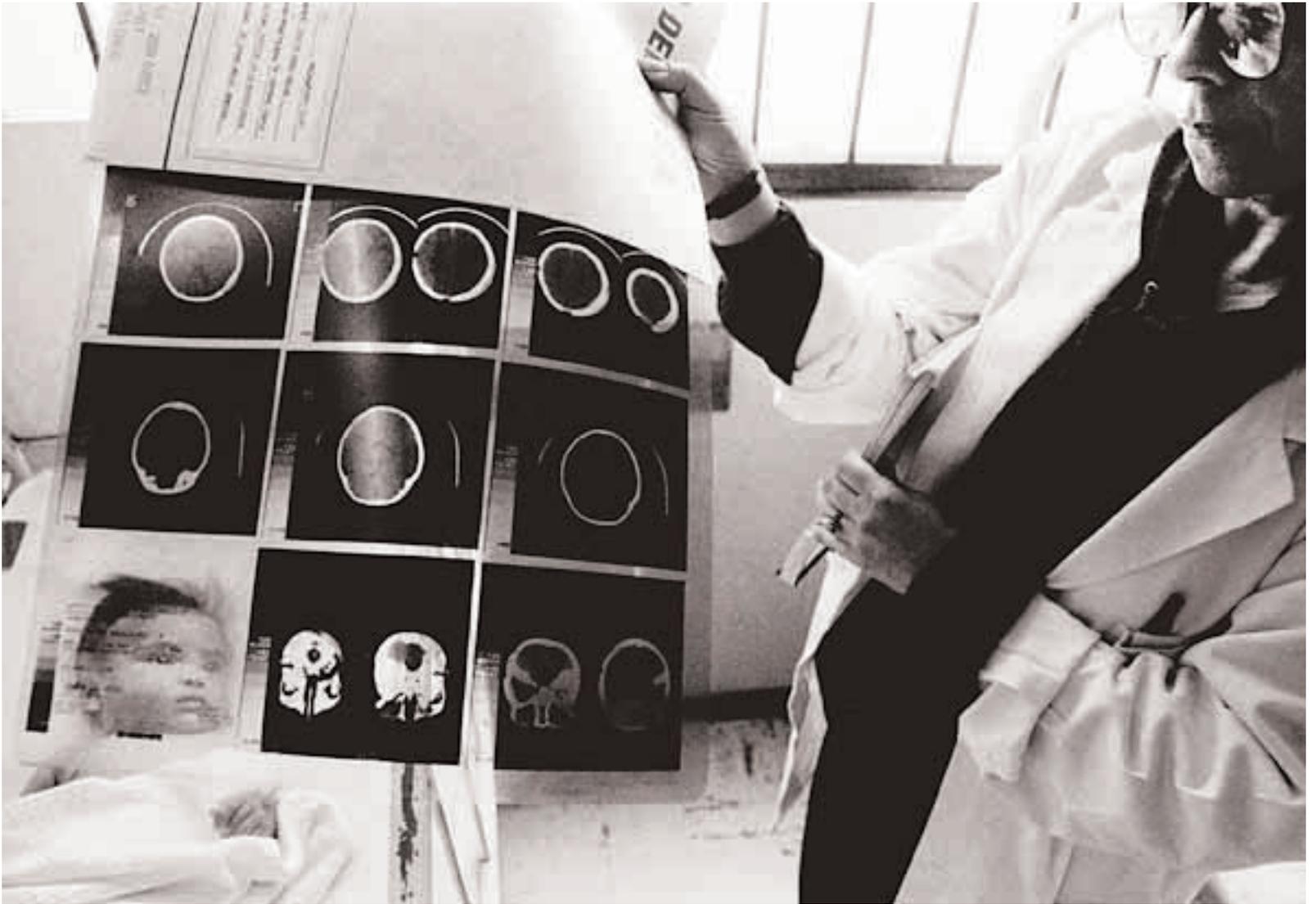
## Un portefeuille sans pareil

Avec sa position unique parmi les leaders mondiaux de l'industrie pharmaceutique, à la fois dans les médicaments innovants et dans les génériques, Novartis fait œuvre de pionnier en lançant plusieurs campagnes visant spécifiquement l'abaissement de la barrière d'accès aux traitements.

Le secteur des génériques permet de donner une nouvelle signification au mot « valeur ». Aux Etats-Unis, les génériques représentent plus de la moitié des ventes de médicaments sur ordonnance ; dans ce secteur, il règne entre les différents producteurs une concurrence féroce qui conduit à une forte baisse des prix. Aujourd'hui, les prix des génériques ne représentent plus qu'une petite fraction de ce que rapportait le médicament d'origine avant expiration de son brevet.

Et pourtant, de nombreux pays européens continuent à se priver de cet immense potentiel d'économies. Il y a trois ans, une étude du Département américain du commerce a examiné les systèmes de réglementation du prix des médicaments dans les onze pays de l'OCDE qui tous, d'une manière ou d'une autre, adoptent des mesures de contrôle des prix afin de limiter les dépenses de santé. Pour ce qui concerne les médicaments brevetés les mieux vendus aux Etats-Unis, les prix de vente dans les autres pays de l'OCDE étaient de 18 à 67% inférieurs à ceux pratiqués aux Etats-Unis, soit, au total, une réduction des ventes de USD 27 milliards.

Paradoxalement, ces mêmes onze pays de l'OCDE ont adopté des systèmes de réglementation qui limitent la concurrence dans le secteur des génériques. Selon le Département américain du commerce, il serait possible d'économiser USD 30 milliards en recourant de manière plus systématique à des génériques bon marchés. Cet important potentiel d'économies permet à l'étude de conclure que « si le prix des médicaments brevetés augmentait jusqu'à un niveau proche de celui du marché, il en résulterait pour les pays de l'OCDE une hausse des dépenses largement, voire entièrement compensée par un marché des génériques plus concurrentiel ».



HOPITAL DE LA MISERICORDE ; BOGOTA, COLOMBIE

Les vaccins sont généralement considérés comme les produits offrant le meilleur rapport coût-efficacité ; ils restent pourtant sous-utilisés à travers le monde. La nouvelle division Vaccins et Diagnostic de Novartis a initié un vaste programme de recherche qui se concentre sur des affections comme la grippe pandémique, les maladies à méningocoques et le sida. Mais il existe aussi des maladies moins connues pour lesquelles il devient urgent de découvrir des traitements efficaces. L'année dernière, Novartis Vaccins a pu annoncer le succès de sa campagne de vaccination lancée deux ans plus tôt en Nouvelle-Zélande. Cette petite nation du Pacifique n'avait jamais, auparavant, organisé de campagne d'une telle ampleur contre le méningocoque B – campagne basée sur un produit développé spécifiquement par Novartis pour les besoins du pays.

Le vaccin MeNZB, développé conjointement par Novartis et le gouvernement néo-zélandais sur la base des travaux de l'Institut norvégien de santé publique, a permis d'endiguer une épidémie au bilan tristement éloquent : en 14 ans, elle avait touché des milliers de Néo-Zélandais, causant la mort de plus de 200 d'entre eux et laissant handicapés plus d'un millier d'autres. Cette épidémie a été provoquée par une souche de *Neisseria meningitidis* serogroup B (MenB) qui n'existe qu'en Nouvelle-Zélande. La campagne de vaccination s'est étendue de juillet 2004 à juin 2006. Plus d'un million de personnes ont été vaccinées, des nourrissons jusqu'aux jeunes de vingt ans. Depuis le lancement du vaccin, l'incidence de la MenB a diminué de plus de 80%. Pete Hodgson, le ministre de la santé, dresse un bilan plus que positif de la campagne : « Nous avons jugulé l'épidémie en mettant sur pied la plus vaste campagne d'immunisation de masse de l'histoire de la Nouvelle-Zélande. Nous constatons que les nouveaux cas de méningite à méningocoque B diminuent de manière spectaculaire. Cette baisse rapide nous a incités à poursuivre nos efforts et à prolonger la campagne. »

Malgré son succès, il convient de reconnaître que le potentiel commercial limité d'un vaccin développé sur mesure pour un pays aussi petit que la Nouvelle-Zélande aurait pu faire avorter ce projet. Rino Rappuoli, Directeur

de la Recherche de Novartis Vaccins, se souvient : « A plusieurs reprises, des voix se sont élevées pour remettre en question la décision de développer ce vaccin, arguant de ce qu'il n'y avait aucun profit à en attendre. Et ces personnes avaient raison : nous avons à peine couvert nos frais. » Pour Rino Rappuoli, il faut reconnaître que « c'était un projet philanthropique ; au-delà, il a largement contribué à augmenter nos connaissances et à favoriser des progrès concrets sur le terrain. » Il résume ainsi les avantages de l'opération : « Nous sommes partis de rien et, en quatre ans, nous avons réussi à éradiquer la maladie. Normalement, un tel programme exige une dizaine d'années. En outre, nous l'avons réalisé sans compromettre la sécurité. Cette expérience démontre que lorsqu'un partenariat public-privé est bien conduit, avec bonne volonté et en étroite coopération, les résultats ne se font pas attendre. »

### Partenariats public-privé

Ces dernières années, Novartis s'est associée à l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), au Conseil de développement économique de Singapour, au Wellcome Trust et à Medicines for Malaria Ventures, afin de mettre sur pied des partenariats publics-privés ou s'engager dans divers projets caritatifs ciblant des « maladies négligées » telles que la lèpre, la malaria, la dengue ou la tuberculose. En outre, depuis l'an 2000, Novartis fournit des traitements gratuits pour tous les patients atteints de la lèpre dans le monde entier. Cette initiative pionnière a été réalisée en collaboration avec l'OMS. Plus de 4 millions de personnes atteintes de la lèpre ont été soignées par le biais d'une thérapie multi-médicamenteuse efficace mise à disposition par Novartis.

Mais le cadre dans lequel Novartis apporte cette aide n'est pas immuable. De plus en plus, ces projets évoluent et prennent en compte la réaction de ceux qui les financent (lesquels reconnaissent la valeur ajoutée de la thérapie) et les capacités financières croissantes de certains pays. Le meilleur exemple de cette évolution est sans conteste le projet visant à améliorer l'accès à *Glivec*, un médicament pionnier dans la lutte contre le cancer, sorti des laboratoires Novartis.

Lorsque *Glivec* a été lancé, Novartis a également inauguré l'une des campagnes d'assistance les plus vastes jamais réalisées au niveau mondial afin d'aider ceux qui, faute de moyens financiers, auraient sinon dû renoncer au traitement. L'initiative a été un succès et plus de 15 000 personnes atteintes de certaines formes de leucémie myéloïde chronique (LMC) ou de tumeurs stromales gastro-intestinales, ont bénéficié de traitement grâce à cette Campagne internationale d'assistance aux patients (*Glivec* International Patient Assistance Program GIPAP). Une campagne d'assistance similaire a permis de traiter 3500 patients aux Etats-Unis l'an dernier.

Dans les pays en voie de développement où les possibilités de se faire rembourser un traitement sont très limitées, et dans lesquels la version générique de *Glivec* n'est pas disponible, la campagne GIPAP permet de fournir gratuitement *Glivec* aux seuls malades diagnostiqués de façon adéquate mais non couverts par une assurance ou un organisme local, et qui sont dépourvus d'autres ressources financières.

Contrairement à d'autres campagnes traditionnelles de dons, GIPAP repose sur un modèle particulier (« au malade directement »), qui permet aux patients de recevoir *Glivec* directement chez leur médecin traitant. Les médecins sur le terrain sont l'élément charnière de toute la campagne ; ils sont sélectionnés en fonction de leur expérience et de l'altruisme au nom duquel ils sont prêts à consacrer leur temps précieux à la cause des plus nécessiteux. La campagne GIPAP prévoit également de fournir aux malades, aux membres de leur famille et au personnel soignant des informations, notamment sur la manière d'obtenir de l'aide.

Grâce à la flexibilité de son fonctionnement, cette campagne d'assistance s'est révélée très efficace, quel que soit le pays concerné. Comme elle ne consiste pas à déléster de leurs responsabilités les gouvernements ou les assurances, elle s'adapte parfaitement aux différentes politiques de santé en vigueur. Dans chacun des pays où elle est proposée, la campagne GIPAP reflète les réalités locales, tout en garantissant un impact sur le long terme.

Dans beaucoup de pays, les campagnes

d'assistance pour *Glivec* ont évolué vers un nouveau modèle, dit de « contribution partagée ». De plus en plus, le modèle traditionnel, basé sur le don (GIPAP), n'est plus utilisé que pour les pays les plus démunis financièrement. Stéphanie Lassarat, Directrice des campagnes d'assistance aux patients de Novartis Oncologie, justifie en ces termes cette évolution : « Lorsque nous avons lancé GIPAP, nous n'avions opéré aucune distinction entre les pays très pauvres, qui n'ont guère les moyens de rembourser, et les économies émergentes qui, grâce à leur rapide développement économique, commencent à disposer des moyens nécessaires. » Pour elle, l'engagement de Novartis en faveur de la « contribution partagée » est révélateur : « Cela montre que Novartis croit en ces pays émergents. En favorisant l'accès des malades à de nouvelles thérapies par le biais de collaborations public-privées originales et durables, nous aidons ces pays à rattraper leur retard. »

D'un pays à l'autre, les modalités d'application varient, mais sur le fond, la formule reste identique : par « contribution partagée », on entend que les acteurs financiers – que ce soient les systèmes nationaux de santé, les assurances ou les œuvres de bienfaisance – acceptent de prendre en charge au moins une partie du coût du traitement avec *Glivec*. Parmi les pays qui participent à de vastes campagnes de distribution de *Glivec* en recourant à la « contribution partagée », on trouve Hong Kong, la Colombie, la Tunisie, l'Ukraine, Cuba et quelques provinces chinoises. En Russie, actuellement en pleine réorganisation de son système de santé, Novartis continue également à mettre *Glivec* à la disposition des malades les plus nécessiteux.

Pour Stéphanie Lassarat, « le fait de travailler en partenariat et de partager les coûts constitue un pas important en vue d'assurer la pérennité de ces campagnes ». Elle fait en effet remarquer que « lorsqu'un pays commence à prendre à sa charge une partie des coûts, il se sent partie prenante du succès du traitement. En retour, cela conduit à des interactions plus étroites entre Novartis et le système de santé de nombreux pays. » Selon elle, les effets positifs de la « contribution partagée » se feront également ressentir à l'avenir : « Nous sommes

convaincus que, pour ces pays émergents, ces modèles constitueront une motivation supplémentaire pour choisir de rembourser une part toujours plus importante de traitements très novateurs comme *Glivec*, dont le rapport coût-efficacité est excellent. »

Autre avancée majeure : en Europe et aux Etats-Unis, *Gleevec/Glivec* a été approuvé pour soigner les patients souffrant de troubles rares, mais potentiellement mortels, pour lesquels il n'existe qu'un nombre limité de solutions thérapeutiques. C'est la première fois que des autorités réglementaires homologuent un médicament déjà approuvé (pour une maladie spécifique) pour le traitement d'un spectre aussi large de pathologies. « Nous continuons à travailler pour qu'un plus grand nombre de malades accèdent au traitement », indique David Epstein, Directeur de Novartis Oncologie, qui précise ainsi sa méthode : « D'abord, le médicament doit pénétrer le marché, même si la valeur ajoutée de la thérapie est parfois considérée comme négligeable dans les pays occidentaux. Néanmoins, si l'indication est vraiment trop restreinte, cela peut aussi, dans les pays développés, jouer en défaveur du médicament. » Il en conclut que, « même si ces nouvelles homologations de *Gleevec/Glivec* pour des maladies rares ne nous feront pas gagner beaucoup d'argent, elles permettront à de nombreux malades qui ne pouvaient recevoir aucun traitement de s'en voir proposer un, particulièrement en Europe. »

### **Malaria : la lutte s'intensifie**

En collaboration avec l'OMS et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), Novartis intensifie sa lutte contre la malaria : au secteur public des pays en voie de développement, où la maladie est endémique, Novartis fournit à perte *Coartem*, un médicament très efficace. Simultanément, en raison d'un volume de livraisons qui ne cesse d'augmenter, Novartis élargit ses canaux de distribution en y incluant les agences internationales d'approvisionnement reconnues, comme le Programme des Nations Unies pour le développement, Mission Pharma, Crown Agents ou l'International Dispensary Association, une organisation à but non lucratif

fondée dans les années 1970 par des pharmaciens néerlandais afin de fournir des médicaments aux pays en voie de développement.

En septembre 2006, Novartis a annoncé une importante réduction du prix moyen de *Coartem* pour son utilisation dans le secteur public. Selon le Dr Vasella, la décision de fournir *Coartem* à un prix ne couvrant pas les coûts de production est liée à deux facteurs : « L'augmentation spectaculaire de notre capacité de production et le besoin pressant d'un traitement antipaludéen bon marché et efficace dans les pays à faibles revenus. » Il a ajouté qu'il était « très heureux que l'OMS et d'autres organisations comme l'Unicef et Médecins sans Frontières soient dorénavant en mesure de lutter encore plus efficacement contre le paludisme. »

Ceux qui devraient profiter le plus de cette réduction de prix sont les enfants, largement surreprésentés parmi les patients atteints de paludisme. Près de 75% des personnes traitées avec *Coartem* sont des enfants ou des adolescents. Récemment, l'Institut Novartis pour les maladies tropicales (NITD), le Wellcome Trust, le Conseil de développement de Singapour et Medicines for Malaria Ventures (MMV) ont décidé de soutenir un projet de recherche visant à découvrir et développer la prochaine génération de médicaments antipaludéens. Le Wellcome Trust, le Conseil de développement de Singapour et MMV – une organisation sans but lucratif qui se consacre au développement d'antipaludéens à un prix abordable – mettront à disposition environ USD 20 millions pour ce nouveau partenariat de recherche. Pour sa part, le NITD dirigera le programme et mènera la recherche en collaboration avec différentes institutions, dont l'Institut de génomique de la Fondation Novartis pour la recherche et l'Institut tropical suisse.

Ces dernières années, plus de 60 pays – dont 28 dans le seul continent africain – ont revu leurs directives pour la lutte contre le paludisme. Ils ont abandonné d'anciens médicaments peu efficaces et adopté les thérapies combinées à base d'artémisinine (TCA), dont *Coartem* est précisément le fer de lance. En 2006, Novartis a distribué plus de 60 millions de traitements avec *Coartem*, 15 fois plus qu'en 2004. La capacité de production de *Coartem*

permettrait d'atteindre le cap des 100 millions de traitements ; ce potentiel sera exploité si la demande excède les projections actuelles.

Selon Daniel Vasella, l'augmentation de la capacité de production de *Coartem* mérite d'être soulignée : « à ma connaissance, c'est la plus rapide jamais réalisée pour un médicament, ce qui est d'autant plus remarquable que c'est à perte que nous mettons ce produit à disposition ». Il ajoute : « Nous disposons maintenant de médicaments efficaces, mais cela ne suffit pas pour résoudre le problème de la malaria. Les pays où la maladie est endémique sont confrontés à un manque chronique de médecins et d'infirmières ; ils ne peuvent guère s'appuyer sur un système de distribution efficace et ils ne prennent pas les mesures préventives qui s'imposent, comme la pose de moustiquaires pour minimiser les risques d'infection. Pour résoudre ces difficultés, chacun doit prendre ses responsabilités : les gouvernements, les ministères de la santé, les organisations internationales et l'industrie pharmaceutique. »

Novartis, pour sa part, met les bouchées doubles en lançant plusieurs projets, dont celui conduit en partenariat avec MMV. Le but de ce projet est de développer une nouvelle version de *Coartem*, à usage pédiatrique. En effet, les jeunes paient un tribut très lourd à la maladie, notamment en Afrique où un enfant meurt de paludisme toutes les trente secondes. Actuellement, les parents écrasent les comprimés de *Coartem* pour les faire avaler aux jeunes enfants, mais comme le médicament a un goût amer, les plus jeunes d'entre eux tendent à le recracher. Une formulation plus appropriée permettrait d'augmenter le nombre d'enfants sous traitement. Novartis et MMV cherchent donc à développer une nouvelle version de *Coartem*, sous forme de comprimés solubles.

La baisse de prix annoncée en septembre 2006 par Novartis a considérablement réduit le prix moyen du traitement avec *Coartem*. Il se monte désormais à USD 1, contre USD 1,57 auparavant. Cette baisse résulte de la diminution du prix de vente, mais également d'économies d'échelle – et elle souligne la volonté du Groupe de faire en sorte que le prix ne soit plus un obstacle au traitement. Le prix de *Coartem*

reste néanmoins inférieur à son coût de production, ce qui représente un risque financier potentiellement important pour Novartis. En effet, les coûts dépendent à la fois du volume de production et de la volatilité du prix des matières premières.

Les laboratoires pharmaceutiques sont de plus en plus préoccupés par le risque financier auquel ils s'exposent en augmentant leurs capacités de production ; ils doivent en effet payer d'avance les matières premières, sans garantie aucune sur le fait que le produit final trouvera preneur. Dans Saving Lives, Buying Time, un rapport économique récent sur les antipaludéens, l'Institut de médecine, une antenne des US National Academies, décrit le problème en ces termes : « Dans les thérapies combinées à base d'artémisinine (TCA), l'offre et la demande renvoient à la problématique de l'œuf et de la poule. En l'absence de débouchés certains, les fabricants potentiels de TCA ne vont pas s'engager à produire des quantités suffisantes et les paysans ne vont pas étendre leurs cultures d'artémisia annua, la plante qui sert à fabriquer le médicament. » Afin de briser ce cercle vicieux, l'Institut de médecine recommande à « la communauté internationale de fournir les fonds nécessaires pour encourager les investissements chez les fabricants, garantir un marché pour les TCA et stimuler, de manière générale, le marché mondial. »

C'est précisément dans cette perspective que Novartis et ses partenaires ont investi, en 2005, plus de USD 50 millions afin d'agrandir les sites de production et améliorer les équipements. Un montant plus élevé encore a été consacré à l'achat de matières premières. Pour Silvio Gabriel, Vice-président exécutif de Malaria Initiatives de Novartis, il convient de trouver pour l'ensemble de l'industrie pharmaceutique un système qui « limite le risque de pertes, de telle sorte que lorsque nous entamerons un cycle de production d'une durée de 14 mois, nous soyons au moins sûrs de rentrer dans nos frais, grâce à des prévisions certifiées ou des promesses d'achat ». Il ajoute que ce risque ne peut être transféré aux pays concernés : « ils n'ont bien évidemment pas les moyens de le supporter. » Plusieurs scénarios sont à l'étude, allant de prévisions certifiées sur plusieurs

années par le Fonds Mondial à d'autres formes de garanties permettant d'organiser la chaîne d'approvisionnement sur une base plus prédictible.

L'un des grands défis que *Coartem* doit encore relever est celui de la distribution privée. En Afrique, le secteur privé reste la première source de soins pour les travailleurs pauvres. C'est le cas des régions rurales isolées et des pays dans lesquels le système de santé est sous-développé. Population Services International (PSI), le leader mondial du marketing social, pourrait entrer en partenariat avec Novartis dans le secteur privé de la distribution. PSI a déjà témoigné de son intérêt pour *Coartem* et envisage de l'intégrer à son programme de contrôle du paludisme. D'autres projets pilotes sont en cours de discussion, où les fonds mis à disposition par des donateurs occidentaux permettraient à Novartis d'offrir *Coartem* à très bas prix.

De son côté, la Tanzanie pilote un système privé de distribution original visant à encourager la livraison de produits médicaux par des commerçants agréés par le gouvernement. Ces vendeurs bénéficient d'une formation et sont autorisés à distribuer des médicaments de base sous le statut de Points de vente accrédités pour le commerce de médicaments.

Pour Novartis, il ne fait aucun doute qu'en raison des accords avec ses nouveaux partenaires, le succès de *Coartem* ira croissant. Selon Silvio Gabriel, « pour améliorer l'accès aux soins dans les pays en voie de développement, l'obstacle majeur reste en principe celui du financement : il faut trouver quelqu'un qui accepte de fournir les médicaments en prenant un risque financier ». Dans le cas de *Coartem*, ajoute-t-il, nous disposons aussi bien du financement que des médicaments, de sorte que les derniers points à régler concernent les modes de distribution, qui doivent être efficaces et durables, et les canaux pour le transfert des dons, qui doivent être améliorés. Il conclut ainsi : « Nous sommes parvenus au stade des questions opérationnelles, dans lequel les pays concernés peuvent accélérer et améliorer de façon autonome l'aide à leur propre population, en utilisant l'argent et les médicaments de manière efficace. »

## LA FONDATION NOVARTIS POUR UN DEVELOPPEMENT DURABLE

La mission de la Fondation Novartis pour un développement durable est d'améliorer les conditions de vie des personnes les plus démunies. Ses projets concernent la santé mais dépassent largement le seul cadre des soins médicaux : elle met aussi sur pied des systèmes de santé entièrement novateurs.

Depuis plus de 25 ans, la Fondation Novartis pour un développement durable (FNDD) contribue de manière significative à améliorer le sort des plus démunis dans les pays en voie de développement. La FNDD concentre ses efforts sur les problèmes de santé, mais sa définition de « la santé » dépasse le cadre de la seule maladie ou de l'infirmité pour englober le bien-être physique, psychique et social.

Pour ne citer que cet exemple, Novartis conduit depuis 2000, en partenariat avec l'Organisation mondiale de la santé (OMS), un projet pionnier visant à traiter gratuitement toutes les personnes atteintes de la lèpre dans le monde. Plus de 4 millions de personnes ont déjà été soignées à l'aide de la thérapie multi-médicamenteuse fournie par Novartis. En plus de remettre gratuitement des médicaments, la FNDD s'efforce aussi d'améliorer l'accès aux soins de plusieurs manières : en combattant les préjugés qui entourent traditionnellement cette maladie, en améliorant la capacité des services de santé publique à poser le bon diagnostic, et enfin, en finançant des projets de rééducation en Inde et au Sri Lanka.

Selon son Président, le Professeur Klaus Leisinger, la FNDD cherche délibérément à « faire les choses différemment » : « Nous essayons de trouver de « bonnes pratiques » ; à cet effet, nous lançons des projets pilotes et, s'ils remportent le succès escompté, nous tentons d'abord de les étendre à l'ensemble du pays, puis de les exporter vers d'autres pays. »

Parmi les projets actuellement en cours, on mentionnera le soutien apporté à des orphelins du sida en Afrique sub-saharienne, le développement d'une assurance maladie communautaire au Mali ou encore la mise au point de nouvelles technologies utiles à la formation du personnel de santé dans le domaine de la Gestion intégrée des maladies infantiles. La FNDD conduit également des activités de type think tank ; elle cherche à nourrir le débat autour de thèmes variés comme la responsabilité sociale des entreprises, les droits de l'homme ou le monde des affaires.

Bien que la FNDD appartienne à Novartis, elle gère en toute indépendance ses activités dans les domaines de l'humanitaire et du développement. Ses liens étroits avec le Groupe apparaissent notamment lorsqu'elle défend, dans les débats publics, le point de vue de l'économie privée. Elle bénéficie également d'un accès privilégié aux compétences professionnelles de Novartis. C'est le cas pour un projet actuel dans lequel les Ressources humaines de Novartis sont impliquées ; leur rôle consiste à moderniser les processus opérationnels et de gestion du REPSSI (Regional Psychosocial Support Initiative for Children Affected by AIDS, Poverty and Conflict), au moment où ce dernier cherche, après la Tanzanie, à étendre son aide aux orphelins du sida à une douzaine d'autres pays du sud de l'Afrique.

### Soutien psychosocial aux orphelins du sida

L'épidémie de sida qui déferle sur l'Afrique subsaharienne a déjà emporté le père ou la mère (parfois les deux) de plus de 12 millions d'enfants de moins de 18 ans. D'ici à 2010, la situation devrait s'aggraver encore : le nombre d'orphelins du sida devrait alors atteindre 16 millions.

Dans le nord-ouest de la Tanzanie, la FNDD a contribué à mettre sur pied un projet pilote (Humuliza) destiné à venir en aide à plus de 2000 orphelins du sida ; son objectif vise à les rendre autonomes en leur facilitant l'accès à l'éducation et en leur offrant la possibilité de se former dans l'agriculture ou d'autres emplois. Au vu du succès rencontré par le projet, il est maintenant déployé dans le sud de l'Afrique. La FNDD, en partenariat avec 140 organisations non gouvernementales qui sponsorisent également le REPSSI, cherche à étendre le modèle Humuliza à l'Afrique du Sud, l'Angola, le Mozambique et la Zambie. Le REPSSI traite également avec différents gouvernements de la région afin d'ouvrir plus largement l'accès à de tels projets de soutien psychosocial.

### Une assurance maladie communautaire

La FNDD a initié un projet pilote visant à introduire une assurance maladie dans 72 villages reculés du Mali ; c'est l'un des exemples les plus récents de l'aide que la fondation apporte aux pays en voie de développement. Lancé en 2003 par la commune de Cinzana, le projet semblait pourtant voué à l'échec : par le passé, tous les modèles similaires avaient fini par s'effondrer ; ils avaient laissé derrière eux des villageois dépités, et surtout privés de soins au moment où ils en avaient le plus besoin, alors même qu'ils avaient payé leurs primes.

Rien de tel ces trois dernières années : plus de 2000 personnes ont rejoint l'assurance maladie de Cinzana, soit 12% de la population dans ce secteur. Le système repose sur une prime annuelle de moins de trois dollars qui permet de couvrir 60% des soins médicaux de base dans un établissement local ; en cas de complications obstétriques, le coût des soins plus spécialisés qui doivent être prodigués dans un hôpital régional sont couverts à 75%.

En sa qualité de co-fondatrice du projet Cinzana, la FNDD finance les activités de ses partenaires locaux ; elle apporte également son savoir-faire dans le domaine de la gestion de projets (planification, révision comptable, marketing). En plus des soins de base, le projet comporte aussi un volet de prévention : il prévoit notamment la distribution aux assurés de moustiquaires traitées aux insecticides.

La mutuelle de Cinzana est aujourd'hui le principal assureur maladie de Ségou, une région du Mali comptant deux millions d'habitants. A partir de 2007, certains éléments clés du modèle de Cinzana vont être élargis et appliqués à l'ensemble de cette région ; il s'agit d'un pas important vers la création d'entités plus fortes, capables d'assumer davantage de risques et donc de financer des interventions médicales plus coûteuses – dont les populations ont un urgent besoin.

## PROJETS NOVARTIS D'ACCES AUX TRAITEMENTS EN 2006

Projet	Objectif	Region cible	Valeur (USD millions)	Patients concernés
Paludisme/OMS <sup>1</sup>	Fournir <i>Coartem</i> à prix coûtant au service public	Afrique, Asie, Amérique latine	179	33 000 000
Lèpre/OMS <sup>2</sup>	Eradiquer la lèpre en offrant des traitements gratuits aux patients du monde entier par le biais de l'OMS jusqu'en 2010	Monde	4	226 000
Tuberculose <sup>2</sup>	Faire don d'associations à doses fixes	Tanzanie, Sri Lanka	3	134 000
Institut Novartis pour les maladies tropicales (NITD) <sup>3</sup>	Découvrir de nouveaux traitements et méthodes de prévention pour les principales maladies tropicales ; mettre les découvertes du NITD à disposition des pays pauvres où ces maladies sont endémiques, à prix coûtant	Pays en développement	11	-
Fondation Novartis pour un développement durable (NFSD) <sup>3</sup>	Travailler tant au niveau politique que sur le terrain pour améliorer l'accès aux soins des personnes les plus démunies dans le monde	Pays en développement	7	95 000
Programmes d'assistance aux patients (PAP) <sup>3</sup> ; hormis <i>Gleevec/Glivec</i>	Aider les patients ayant des difficultés financiers et non couverts par une mutuelle de santé	Etats-Unis	129	155 000
<i>Gleevec</i> US PAP <sup>3</sup>	Dans la limite des possibilités de Novartis, continuer à mettre le médicament à disposition des patients aux Etats-Unis qui n'ont pas les ressources suffisantes pour le procurer	Etats-Unis	55	3 500
<i>Glivec</i> Global PAP <sup>3</sup>	Dans la limite des possibilités de Novartis, continuer à mettre le médicament à disposition des patients hors des Etats-Unis qui n'ont pas les ressources suffisantes pour le procurer	Monde (hors des Etats-Unis)	362	15 000
Together Rx Access	Programme de réduction des prix pour des personnes non assurées	Etats-Unis	1	15 000
Aide d'urgence <sup>1</sup>	Soutenir d'importantes organisations humanitaires	Monde	4	-
<b>Total</b>			<b>755</b>	<b>33,6 millions</b>

<sup>1</sup> Au cours de l'année 2006, Novartis a expédié 62 millions de traitements de *Coartem* au secteur public. Parmi ces expéditions, 33 millions de traitements seraient effectivement parvenus aux patients à la fin de l'année, selon les estimations réalisées à partir de l'analyse préliminaire de la distribution locale. La valeur du programme *Coartem* en 2006 a été calculée à partir du nombre de traitements expédiés et du prix départ usine consenti aux acheteurs du secteur privé des pays en développement où le paludisme est endémique, moins les paiements reçus par Novartis pour couvrir les coûts selon les conditions du partenariat public-privé avec l'OMS. Ces paiements ont été reçus par l'intermédiaire de l'OMS, de l'UNICEF et d'autres organismes d'achat de médicaments agissant pour le compte des gouvernements et d'autres institutions du secteur public dans les pays en développement susceptibles de bénéficier de *Coartem* à prix coûtant.

<sup>2</sup> Prix départ usine consenti au secteur privé

<sup>3</sup> Frais d'exploitation



BARCELONE, ESPAGNE

## AU CENTRE DE NOS PREOCCUPATIONS : NOS COLLABORATEURS

En tant qu'employeur, l'attractivité de Novartis repose sur une culture valorisant la performance individuelle, une volonté constante d'innover et la possibilité de travailler avec des gens extraordinaires dans un environnement vraiment multiculturel. Le fonctionnement de cette culture d'entreprise est particulièrement révélateur en Chine, où la forte croissance de nos activités incite nos cadres locaux à progresser dans leur carrière et à obtenir de l'avancement.

Chez Novartis, le succès se construit sur trois éléments clés : une culture de la performance et des résultats, une détermination constante à innover et des médicaments à la pointe du progrès, répondant à des besoins médicaux non encore satisfaits.

Nous atteignons un niveau très élevé de performance en nous concentrant sur trois priorités : offrir les meilleurs produits à nos patients et à nos clients, promouvoir un véritable esprit de compétition entre nos collaborateurs et favoriser l'éclosion d'équipes à la fois talentueuses et soudées. A l'avenir, nous continuerons à axer notre portefeuille sur la santé en nous consacrant à sa protection, à la prévention et au traitement des maladies, et enfin à l'amélioration du bien-être des personnes.

L'année dernière, nous avons fait un sondage auprès de nos collaborateurs pour connaître les qualités essentielles qui rendent l'employeur Novartis si attrayant – voire unique en son genre. Des séminaires ayant réunis plus de 4000 personnes ont permis d'identifier six critères constitutifs de l'attractivité de Novartis comme employeur (en anglais : Employer Value proposition). Parmi les caractéristiques les plus marquantes du groupe, nos collaborateurs ont souligné une culture fondée sur la performance individuelle, une volonté constante d'innover, une croissance dynamique, la possibilité de travailler avec des gens extraordinaires dans un environnement vraiment multiculturel, enfin la possibilité d'exercer une activité valorisante dès lors qu'elle est vouée à la santé et au bien-être des autres.

Pour Juergen Brokatzky-Geiger, Directeur des Ressources Humaines et membre du Comité de direction de Novartis, « ce qui définit l'attrait de Novartis comme employeur, c'est, en tout

premier lieu, notre succès. Notre pipeline de produits en développement est considéré comme l'un des plus prometteurs de l'industrie pharmaceutique et notre taux de croissance parle de lui-même. Ajoutons l'épanouissement de nos collaborateurs, véritable pierre angulaire de notre culture d'entreprise. » Pour lui, c'est une évidence : « Celui qui souhaite s'investir et réussir peut envisager une belle carrière chez Novartis. » Il ajoute que, « grâce à la diversité des nationalités, des formations, des cultures et des intérêts présents dans l'ensemble du groupe, nous offrons une atmosphère enrichissante, tant sur le plan personnel que professionnel ».

Dans la foulée du projet Employer Value Proposition, Novartis a lancé, en 2006, la première enquête de satisfaction à l'échelon du groupe tout entier. La phase initiale concerne 50'000 collaborateurs de la division Pharmaceuticals, lesquels vont avoir la possibilité de répondre à un questionnaire détaillé, proposé dans une vingtaine de langues. Les autres divisions auront probablement répondu à l'enquête d'ici à la fin de l'année 2007.

### Chine

Créée il y a trois ans, l'Ecole chinoise des cadres illustre l'attention que Novartis porte à ses collaborateurs. Une grande société internationale doit en permanence préparer la relève au sein de ses cadres dirigeants. Pour Novartis, au vu de la croissance rapide réalisée ces dernières années, ce défi a pris un caractère d'urgence en Chine, où des projets ambitieux d'expansion sont en voie d'achèvement ; parmi eux, citons un nouveau centre de recherche et développement à Shanghai, de même qu'une usine de production à Changshu – elle sera opérationnelle dès 2007.

James Deng, Directeur de Novartis Pharma Chine, précise les enjeux : « Désormais, nous ne sommes plus un simple acteur local mais un acteur international actif sur un marché stratégique. Tout le monde a les yeux braqués sur la Chine et nous devons élever notre niveau dans tous les domaines. » Le défi est de taille. En effet, en Chine, l'explosion de la croissance se traduit, en particulier dans les sociétés internationales, par un taux de rotation très élevé chez les cadres. Selon certaines évaluations, la moyenne annuelle de rotation atteindra bientôt 20%, avec un taux plus élevé encore chez les directeurs des ventes.

Par ailleurs, on constate une pénurie de personnel autochtone suffisamment bien formé – une situation qui devrait perdurer longtemps encore. Certes, la Chine forme plus de 3 millions de diplômés universitaires chaque année, mais moins de 10% d'entre eux ont les compétences nécessaires pour travailler dans une multinationale comme Novartis. A niveau égal de croissance économique, la Chine devra, dans les cinq prochaines années, former environ 75 000 cadres capables d'assumer des fonctions de direction au sein des sociétés internationales. Aujourd'hui, on dénombre 5 000 cadres seulement répondant à de telles exigences de formation.

Sur les sites de Novartis en Chine, le taux annuel de rotation des cadres s'élève actuellement à moins de 15%, ce qui s'explique au moins en partie par les perspectives de carrière désormais favorisées par l'entreprise. Pour former davantage de cadres, il existe un programme MBA développé par l'Université de Pékin en collaboration avec le Centre chinois de recherches économiques (Beijing International MBA program ou BiMBA) ; très bien fréquenté, il s'adresse en particulier aux cadres moyens de Novartis.

Afin de favoriser l'émergence de cadres chinois, il existe également un programme d'échanges, nommé Trailblazer ; il permet aux directeurs des ventes senior de Novartis Chine de séjourner 12 à 18 mois aux Etats-Unis, afin de s'imprégner des meilleures pratiques de leurs homologues américains. Selon James Deng, ce programme illustre bien l'importance accordée par Novartis aux questions de forma-

tion : « Nous envoyons aux Etats-Unis nos meilleurs éléments du secteur vente ; or, le fait d'éloigner si longtemps nos collaborateurs de leur travail perturbe passablement nos affaires. Mais c'est un investissement dans l'avenir : les expériences qu'accumulent ces cadres dirigeants leur permettent de développer de nouvelles compétences et d'être encore plus efficaces de retour chez eux. »

Les deux premiers contingents Novartis à participer au MBA International de Pékin (BiMBA) comptaient environ 200 cadres moyens (Novartis a quelque 2000 collaborateurs en Chine). En 2007, le contingent Novartis qui débutera le programme BiMBA sera nettement plus important que les années précédentes.

Les participants aux programmes BiMBA et Trailblazer sont sélectionnés en étroite collaboration avec nos spécialistes d'« Organization and Talent Review ». Selon Jennifer Jin, Directrice des Ressources Humaines de Novartis Pharma Chine, la transparence de cette procédure constitue l'un des atouts majeurs de ces programmes. Le changement de mentalité, ajoute-t-elle, est considérable : « En Chine, il est habituel que les gens s'en tiennent d'abord à l'ancienneté : ils s'attendent à ce que les cadres en poste depuis le plus longtemps se voient proposer un tel programme de perfectionnement. » Selon Jennifer Jin, il convient donc de transmettre un nouveau message au sein de l'entreprise : « Nous répétons que la porte s'ouvre à ceux dont les résultats sont bons et qui ont un potentiel élevé. »

Par ailleurs, en ciblant les cadres moyens, le programme BiMBA contribue à consolider la position et la motivation de cadres et de colla-

borateurs situés à des niveaux de l'entreprise auxquels on n'avait pas suffisamment prêté attention jusqu'ici. A moyen terme, Jennifer Jin espère bien recueillir les fruits de cette méthode : « En participant au programme BiMBA, les cadres améliorent leurs compétences de gestion et gagnent en maturité ; à terme, ils pourront ainsi jouer un rôle clé dans la réduction du taux de rotation de leurs équipes. »

Comme le programme BiMBA de Novartis n'est pas ouvert aux étudiants externes, les thèmes abordés durant les cours peuvent être directement inspirés des affaires courantes. L'un des premiers participants au BiMBA, Steele Zhang, Directeur du Recrutement et des Ressources Humaines de Novartis Chine, en a fait lui-même l'expérience : « Nous venons tous de Novartis, de sorte que nos discussions se concentrent tout naturellement sur les problèmes concrets que nous rencontrons au quotidien. » A ses yeux, cet accent sur la pratique est appréciable : « Sitôt de retour au bureau, nous pouvons immédiatement commencer à mettre en œuvre ce que nous avons appris. »

Un autre participant de la première heure, Guang Yang, Chef de Produit pour les marques établies souligne la manière dont il capitalise déjà les compétences et techniques apprises durant sa formation : « Un cadre doit être capable de prendre les bonnes décisions sur la base des informations dont il dispose. Mais diriger des hommes, c'est autre chose que gérer des processus. Un chef doit s'assurer que tous les membres de son équipe comprennent et partagent les objectifs fixés pour l'ensemble du département. »

#### FLUCTUATION DE L'EFFECTIF 2006

Nombre de collaborateurs au 1 <sup>er</sup> janvier 2006	90 924	100%
Licenciements	-3 908	-4%
Départs à la retraite	-751	-1%
Départs volontaires	-7 420	-8%
Embauches	16 982	19%
Autres	4 908	5%
Nombre de collaborateurs au 31 décembre 2006	100 735	111%

(Effectif correspondant au nombre de collaborateurs)

Selon Lucy Huang, Cadre de la finance chez Novartis au sein de l'Unité d'affaires Novartis basée à Shanghai, un autre avantage de ces programmes réside dans les rencontres et les échanges entre des cadres exerçant des fonctions différentes dans des divisions distinctes : « Entre les unités d'affaires de Novartis en Chine, il y a peu d'occasions de contacts ; le cours BiMBA nous fournit ainsi l'occasion de découvrir ce qui se passe au niveau global de l'entreprise et à la division Pharmaceuticals. » Lucy Huang ajoute : « Comme nous sommes tous des cadres moyens, nous sommes engagés dans des pratiques comparables, de telle sorte que l'on peut très vite tirer profit des expériences des autres, de leur manière de gérer les difficultés, les problèmes, et les pressions. » En conclusion, Lucy Huang tire un bilan positif du cours : « Il a été important pour mon développement personnel et j'espère que d'autres personnes talentueuses se profilant chez Novartis Chine auront aussi la chance d'en profiter pour progresser. »

Le BiMBA n'est pas le seul programme de formation mis sur pied par Novartis en Chine. Nous y avons également transféré d'autres cours destinés à nos cadres dirigeants – des cours qui, jusqu'à présent, se tenaient dans des Business schools d'élite aux Etats-Unis et en Europe. Pour les managers de Novartis venus du monde entier, c'est l'occasion d'observer de plus près et de suivre en direct les transformations structurelles de la Chine. Pour John Yang, Professeur de management à l'Université de Pékin et figure centrale du BiMBA, c'est une preuve de plus de la métamorphose de l'économie chinoise : « Il n'y a pas si longtemps, la

Chine était un pays dans lequel des sociétés comme Novartis ne cherchaient qu'à fabriquer ou à vendre une partie de leur palette de produits. Aujourd'hui, c'est devenu un pays qui compte dans la stratégie mondiale, à tel point que, pour les cadres dirigeants de Novartis, il est passionnant de venir y séjourner. Ils peuvent étudier pourquoi la Chine est un endroit où la culture locale, l'organisation sociale et les pratiques de gestion sont si différentes de celles de leur pays. C'est plus facile de le comprendre en étant sur place et, de fait, cette expérience apporte beaucoup à Novartis pour concrétiser sa stratégie. »

### Diversité et intégration

Encourager la diversité chez nos collaborateurs et faciliter leur intégration dans l'entreprise n'est pas seulement une question d'équité, c'est un impératif absolu pour le succès commercial de Novartis à travers le monde.

Avec l'augmentation et la diversification de notre clientèle, il devient indispensable de disposer d'un réservoir de collaborateurs compétents, provenant des horizons les plus divers ; c'est grâce à ce réservoir multiculturel qu'un pont se construit entre l'entreprise et le marché. C'est un fait, par exemple, que de plus en plus de femmes et de représentants des minorités travaillent dans le secteur médical. Aujourd'hui, partout dans le monde, les femmes et les personnes issues de minorités sont celles qui prennent la majorité des décisions d'achat des ménages dans le domaine de la santé.

Pour refléter cette transformation du marché, le réservoir des collaborateurs de Novartis

doit se transformer en parallèle. La diversité dans la composition de nos équipes nous permet de mieux comprendre les attentes de notre clientèle et nous sommes mieux à même de répondre à ses besoins, à ceux des patients et des autres acteurs du secteur de la santé.

Aux Etats-Unis, des collaborateurs de Novartis ont formé une douzaine de Comités internes d'employés (CIE) – un système de réseau qui permet à des dizaines, voire des centaines de personnes partageant les mêmes intérêts de se soutenir mutuellement. Parmi ces Comités, certains sont basés sur le genre ou l'appartenance à un groupe ethnique, d'autres réunissent des parents qui travaillent, des vétérans de l'armée, des collaborateurs souffrant d'un cancer ou ceux dont les proches sont atteints par la maladie.

Chaque CIE est parrainé par un membre du Comité directeur de la division Pharmaceuticals américaine, lequel aide le groupe à fixer des objectifs annuels commercialement pertinents. L'an dernier, par exemple, le groupe réunissant des cadres afro-américains a fonctionné comme groupe de test interne durant la phase de lancement d'*Exjade*; ce même groupe travaille actuellement en étroite collaboration avec l'équipe chargée de lancer *Galvus*. Dans le même temps, le groupe des femmes cadres a créé un partenariat avec la Franchise Cardiovasculaire et l'American Heart Association ; leur but vise à soutenir l'engagement des médecins dans leur campagne de sensibilisation, auprès des femmes, pour une bonne santé cardiovasculaire.

L'année dernière, plus de 250 femmes cadres provenant de plus de 30 pays se sont

#### EMPLOYES PAR REGION ET PAR UNITE D'AFFAIRES AU 31 DECEMBRE 2006

	Etats-Unis	Canada et Amérique latine	Europe	Afrique/Asie/ Australie	Total
Pharmaceuticals	15 331	4 930	24 096	9 957	54 314
Vaccins et Diagnostic	791		2 986	158	3 935
Sandoz	1 286	2 088	14 125	3 618	21 117
Consumer Health	7 475	3 378	5 796	2 956	19 605
Corporate	677	32	902	153	1 764
<b>Total</b>	<b>25 560</b>	<b>10 428</b>	<b>47 905</b>	<b>16 842</b>	<b>100 735</b>

(Nombre de collaborateurs identique à l'effectif)

rencontrées à Bâle, à l'occasion du second Forum Novartis sur le leadership féminin. Lors de cette réunion, Michelle Gadsden-Williams, Directrice de Diversité et Intégration, a déclaré que Novartis ne devait pas se contenter d'attirer et de promouvoir des femmes cadres, mais devait aussi, pour retenir ces collaboratrices, accepter que de nouvelles méthodes de management trouvent leur place au sein de l'entreprise.

Relevons enfin qu'en 2006, pour la sixième année consécutive, Novartis et l'Université de Bâle ont offert un programme de mentorat intitulé Femmes dans l'industrie ; il vise à encourager des femmes diplômées et de grand potentiel à envisager des carrières dans l'industrie et les affaires. Des cadres expérimentés de Novartis rencontrent chaque mois les femmes qui participent à ce programme et les assistent en matière de planification et de « réseautage ».

Encourager la diversité chez nos collaborateurs et faciliter leur intégration dans l'entreprise est un objectif prioritaire de Novartis, comme l'atteste la Déclaration sur les Valeurs et Normes de Novartis en matière de leadership (en anglais : Novartis Values and Leadership Standards). Ces principes sont complétés par l'engagement pris par Novartis de concrétiser les objectifs du Pacte mondial des Nations Unies ; ils figurent également en bonne place dans la Politique de citoyenneté d'entreprise de Novartis. Nous voulons être à la pointe de ce qui se fait de mieux en matière d'équité, afin de créer et de maintenir la dignité et le respect de chacun. Nous respectons les particularités qui font la richesse de la société. Nous savons que notre clientèle devient de plus en plus hétérogène, tant sur nos marchés existants que sur les marchés émergents en expansion. C'est en écoutant les aspirations et les besoins d'une clientèle toujours plus diverse que nous serons capables de lui fournir des prestations sur mesure ; en retour, cette clientèle nous restera fidèle, ce qui entraînera, comme conséquence, l'augmentation de nos parts de marché.

## **Salaire de subsistance**

Novartis est l'une des premières entreprises internationales à s'être engagée en faveur d'un « salaire de subsistance » pour tous ses employés à travers le monde, afin qu'ils puissent vivre décemment. Dans un premier temps, Novartis a mandaté les experts de la société de conseil Business for Social Responsibility (BSR), qui ont été chargés d'établir une méthodologie permettant de calculer le niveau d'un salaire de subsistance. Sur cette base, en collaboration étroite avec les dirigeants locaux pour tenir compte des différents systèmes économiques et niveaux de vie, Novartis a introduit le salaire de subsistance partout dans le monde. Au début de l'année 2006, les revenus de plus de 90 000 employés dans le monde avaient été ajustés.

Novartis et BSR continuent à travailler de concert pour améliorer le système – par exemple en ajustant périodiquement le niveau du salaire de subsistance en fonction de l'évolution de facteurs économiques clés, comme l'inflation. Lorsqu'un pays connaît une inflation négative, Novartis ne baisse pas le niveau du salaire de subsistance.

Novartis estime qu'en versant localement un salaire de subsistance, le groupe affiche clairement sa volonté d'honorer les engagements contractés lors de son adhésion au Pacte mondial de l'ONU et illustre sa détermination de longue date d'être un citoyen responsable dans les collectivités où il est présent. De cette expérience, nous avons tiré une leçon : si l'on entend réussir, il est indispensable d'impliquer le management local. En fin de compte, il relève de la responsabilité des dirigeants sur le terrain de faire accepter le salaire de subsistance comme un principe essentiel du fonctionnement et de la culture de l'entreprise.

Le salaire de subsistance est calculé sur le prix d'acquisition d'un panier de biens et services considérés comme indispensables pour couvrir les besoins de base, en tenant compte du contexte local. En général, le salaire de subsistance est plus élevé que le salaire minimum - salaire horaire fixé légalement, que l'employeur doit verser aux travailleurs. Le salaire minimum n'existe pas partout ; si, tout au long

du siècle passé, un nombre croissant de pays du monde industrialisé ont institué des lois sur le salaire minimum, il en va différemment dans beaucoup de pays en voie de développement, qui n'ont pas encore envisagé d'introduire de telles législations.

Un salaire minimum n'augmente souvent que très lentement au fil du temps ; parfois, il n'est même pas indexé à l'augmentation du coût de la vie. Le salaire minimum est en général le résultat d'une négociation politique ou d'un accord syndical. Il ne reflète donc pas un pouvoir d'achat concret, ni même la couverture élémentaire d'une famille en besoins matériels et services, apte à garantir un niveau de vie convenable.

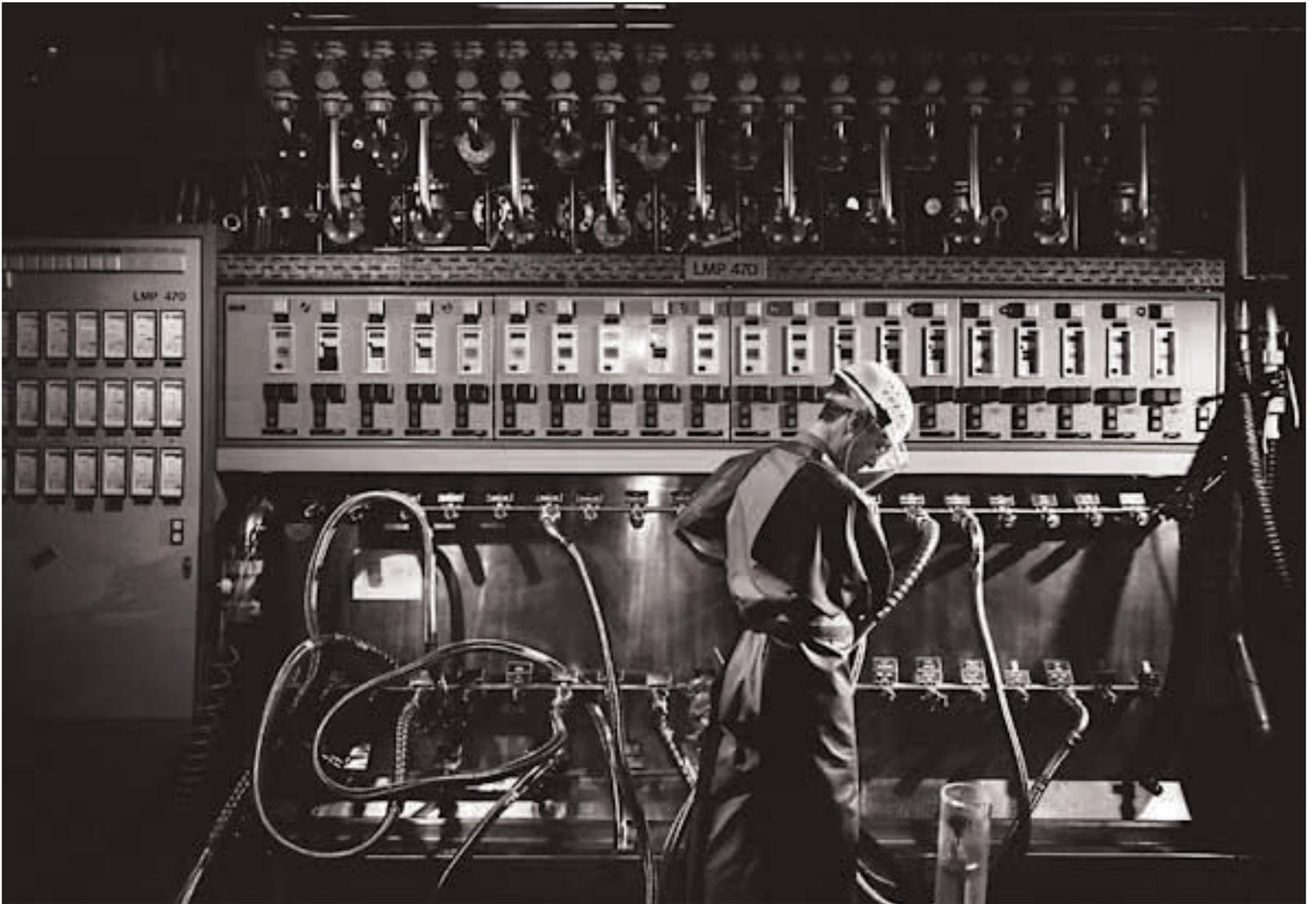
Novartis considère que l'introduction d'un salaire de subsistance a contribué à l'amélioration des conditions de travail de ses collaborateurs et que cette mesure a eu un impact positif sur les collectivités où le groupe est actif. Pour Novartis et d'autres entreprises du secteur pharmaceutique qui, ces dernières années, ont multiplié leurs activités dans des pays où la protection légale des travailleurs n'a pas encore connu l'essor de celle des pays industrialisés, ces préoccupations sociales prennent une place grandissante.

Signalons que les directives concernant les conditions de travail équitables sont à l'origine du projet de salaire de subsistance. La majorité de ces directives sont basées sur les objectifs figurant dans le troisième principe du Pacte mondial, qui traite du droit d'association et de négociation collective. Novartis a cependant choisi de concrétiser sa volonté de verser un salaire de subsistance en dépassant les exigences minimales fixées par le Pacte mondial en matière de normes salariales.

En 2005, au terme de la ronde de consultation avec tous les collaborateurs, les services RH de Novartis ont constaté que 93 employés – sur une force de travail comptant plus de 90 000 personnes – étaient rémunérés en dessous du salaire de subsistance établi pour le pays dans lequel ils exerçaient leur activité. Les salaires de ces employés ont été augmentés, de sorte qu'aujourd'hui l'ensemble des collaborateurs de Novartis sont rémunérés selon les normes du salaire de subsistance.



SANDOZ ; KALWE, INDE



NOVARTIS PHARMACEUTICALS ; BALE, SUISSE

## AMELIORER LA SANTE ET LA SECURITE DE NOS COLLABORATEURS ET PROTEGER L'ENVIRONNEMENT

En contrôlant soigneusement son utilisation des ressources naturelles – ce qui englobe le contrôle strict des émissions de gaz à effet de serre et une meilleure efficacité énergétique – Novartis s'engage à la fois pour le bien du groupe et pour celui de l'ensemble de la société – et des générations futures. Le développement durable fait partie intégrante de notre stratégie ; c'est aussi une des raisons pour lesquelles nous connaissons le succès.

Novartis ne cesse pas d'améliorer son fonctionnement interne en vue de promouvoir la santé et garantir la sécurité de ses collaborateurs (de même que celles de toutes les personnes concernées par ses activités) et de protéger plus efficacement l'environnement. Cette recherche continue des méthodes et des systèmes les plus efficaces en matière de Santé, Sécurité et Environnement (SSE) s'applique également à la gestion des affaires (Business Continuity Management).

Pour maintenir un niveau élevé de performance en matière de SSE, Novartis mise sur le respect absolu des normes techniques ainsi que sur des solutions technologiques ad hoc permettant d'assurer en tout temps la sécurité des lieux de travail. Parallèlement, notre service « Médecine du travail » se charge d'élaborer divers programmes destinés à promouvoir la santé, réduire l'absentéisme et faciliter la réintégration des employés après une maladie ou un accident.

Ces dernières années, à travers le monde, 50 des 208 unités Novartis ont fait valoir des performances remarquables en termes de sécurité : plus d'un million d'heures travaillées sans avoir à déplorer le moindre accident. Ces résultats s'expliquent aussi bien par la prudence de collaborateurs bien formés que par la qualité élevée de nos infrastructures en matière de sécurité. Chez Novartis, nous avons constaté que le facteur humain joue un rôle central dans toutes ces questions, raison pour laquelle, soucieux d'améliorer constamment la sécurité et la santé au travail, nous continuerons, ces prochaines années, à mettre un accent tout particulier sur la formation des collaborateurs – le même constat s'appliquant à l'ensemble du domaine SSE.

Dans de nombreux pays où Novartis déploie ses activités, on constate un taux d'accidents liés au travail moins élevé que celui résultant des activités privées de nos collaborateurs. Aujourd'hui, la promotion moderne de la santé au travail passe par un ensemble de mesures ciblées sur les collaborateurs ; il s'agit en particulier de les accompagner dans leurs démarches visant à diminuer leur vulnérabilité aux maladies cardio-vasculaires, au cancer et à d'autres maladies. Chez Novartis, ces projets de soutien relèvent de la responsabilité partagée de la hiérarchie et des collaborateurs eux-mêmes, ces derniers restant bien entendu libres de s'y soumettre ou non.

Notre volonté d'excellence en matière de SSE s'accompagne du souci pour une formation pointue. Chaque année, dans toutes les régions du monde, nous organisons des séminaires au cours desquels nos spécialistes SSE partagent leurs expériences ; ces formations sont l'occasion d'encourager les bonnes pratiques au sein de l'entreprise et de soutenir la mise en œuvre de mesures concrètes sur le terrain.

### Energie et climat

Novartis privilégie également le facteur humain dans le domaine énergétique. Afin de favoriser une utilisation plus rationnelle de l'énergie (et des ressources naturelles en général), nous développons des programmes de réduction de la consommation qui alternent des mesures d'incitation et des mesures de contrainte ciblées ; concrètement, nous souhaitons que nos collaborateurs puissent se montrer fiers d'avoir atteint des objectifs ambitieux. Une telle approche présente un autre avantage : directe-

ment concernés par la protection de l'environnement, nos collaborateurs s'y impliquent davantage.

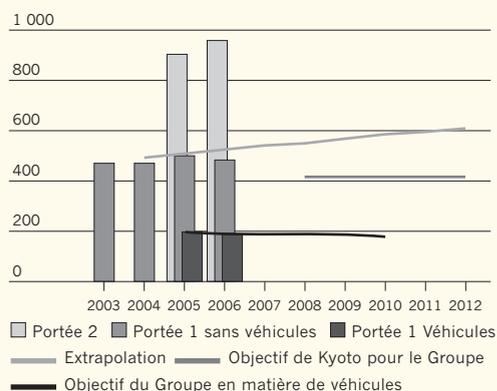
La méthode a fait ses preuves, comme l'illustrent les résultats obtenus à Kundl, en Autriche, par l'une des unités de Sandoz qui produit des antibiotiques comme la pénicilline et la céphalosporine. Dans cette usine, sur les trois dernières années, chaque unité de production a réduit de 30% sa consommation d'énergie, grâce à un ensemble de projets très diversifiés : récupération de chaleur, utilisation de vannes plus économes, réduction de la pression dans les pompes, abaissement de la température des chauffe-eaux et de l'air conditionné.

En contrôlant soigneusement son utilisation des ressources naturelles, Novartis œuvre à la fois pour le bien de l'entreprise, pour celui de l'ensemble de la société et pour les générations futures ; le combat du Groupe contre le changement climatique comprend, en particulier, le contrôle strict des émissions de gaz à effet de serre (GES) et la volonté d'augmenter l'efficacité énergétique de ses installations.

En 2005, Novartis a franchi une première étape en décidant, à titre volontaire, de respecter la cible du Protocole de Kyoto en matière d'émissions de GES ; pour la période 2008–2012, nous nous engageons ainsi à ramener nos émissions mondiales de GES à un niveau plus bas de 5% par rapport à celui atteint en 1990.

Des progrès ont déjà été accomplis en vue de concrétiser cet « objectif GES » à long terme. En ce qui concerne l'objectif « portée 1 » – les GES générés par nos activités internes et notre flotte de véhicules –, nous sommes restés stables en 2006 par rapport à 2005 ; quant à « portée 2 » – les GES générés par l'énergie dont Novartis se porte acquéreur –, il a connu une augmentation de 6,2% l'année dernière. Les deux domaines font l'objet de l'attention soutenue des instances responsables de l'efficacité énergétique au niveau du Groupe.

#### EMISSIONS DE GES EN 2003-2006 ET TRAJECTOIRE VERS L'OBJECTIF POUR 2012



Y compris Hexal/Eon Labs, sans l'ancienne société Chiron

Il n'en reste pas moins que la croissance rapide des activités du Groupe pourrait, pour la période 2008–2012, nous empêcher d'atteindre cet objectif que nous nous sommes volontairement fixé. Malgré les progrès déjà accomplis et les actions déjà planifiées pour les années à venir, Novartis estime actuellement que les émissions de GES pour la période 2008–2012 ne pourront pas être atteintes aussi efficacement que prévu. Par conséquent, le Groupe envisage de recourir aux mécanismes correctifs de Kyoto, lesquels permettent de compenser une augmentation potentielle des émissions par des réductions obtenues dans des pays en voie de développement ou par ce qu'on appelle des projets de « séquestration du carbone ».

Parmi les actions concrètes envisagées en vue de protéger l'environnement, signalons la mise en conformité de notre parc automobile ; l'objectif est ici de réduire nos émissions de CO<sub>2</sub> de 10% d'ici à 2010. Les émissions de nos véhicules sont mesurées depuis 2005, année à partir de laquelle nous les avons intégrées dans le portée 1. La réduction des émissions de nos véhicules est un objectif qui remonte lui à 2006.

Actuellement, dans le monde, les collaborateurs de Novartis utilisent plus de 24 000 véhicules, lesquels rejettent environ 200 000 tonnes de CO<sub>2</sub> par année. Grâce à des voitures à moteur hybride (essence + électricité) ou diesel (avec filtre à particules fines), l'impact négatif de cette flotte sur l'environnement peut être considérablement réduit. D'autres solutions sont envisageables, comme le gaz naturel liquéfié ou les biocarburants. Au fur et à mesure du remplacement des véhicules de sa flotte, Novartis entend introduire ces nouvelles technologies en respectant des objectifs régionaux, dont la réalisation dépendra de la disponibilité des voitures hybrides.

L'engagement de Novartis en faveur de l'environnement se traduit aussi par une politique volontariste lorsqu'il s'agit de financer des projets visant à réduire la consommation d'énergie. Exceptionnellement, ils peuvent être amortis sur toute la durée de vie de l'objet concerné – alors que, pour un projet normal, le délai accordé est beaucoup plus court.

D'une manière générale, toutes les acquisitions importantes du Groupe à travers le monde font aujourd'hui l'objet d'une évaluation quant à leur coût écologique, en particulier sous l'angle de l'efficacité énergétique et des énergies renouvelables ; nous avons établi un ensemble de procédures obligatoires dans ce domaine. Chez Novartis, les dirigeants s'engagent personnellement à améliorer le rendement énergétique au sein de chaque division. Ces efforts sont encouragés par des mesures organisationnelles et des campagnes intenses de sensibilisation.

Les premières expériences sont très positives : dans pratiquement toutes nos divisions ou unités d'affaires, les investissements environnementaux s'avèrent très rentables. Keith Saveal, Directeur Santé, Sécurité et Environnement du Groupe, s'en réjouit tout particulièrement : « En plus de sa dimension écologique, cette campagne produit un réel impact économique. Contrairement à nos prévisions, certains projets liés à l'efficacité énergétique deviennent très vite

rentables. » Depuis 2003, dans l'ensemble du Groupe (y compris les entités acquises), nos besoins énergétiques ont augmenté beaucoup moins vite que nos ventes : la forte progression de notre chiffre d'affaires (+49%) a entraîné une croissance de notre consommation énergétique de 12% seulement.

Ce qu'on appelle l'intensité énergétique – à savoir l'utilisation de l'énergie mesurée en fonction de certains facteurs, tels que chiffre d'affaires, nombre d'employés et production – fait l'objet d'une attention particulière dans toutes les divisions et les unités d'affaires.

En matière d'efficacité énergétique, nous avons déjà enregistré d'excellents résultats : en 2003, nous nous étions donné pour objectif de l'améliorer de 6% sur trois ans – et nous avons fait beaucoup mieux. Sur la base des résultats 2006, nous avons donc fixé un objectif plus ambitieux encore : une amélioration de 10% d'ici à 2010.

De plus en plus, partout dans le monde, les divisions et les unités d'affaires engagent des responsables et des conseillers énergétiques. Ces derniers ont à leur disposition des outils de gestion spécifiques ; des cours sont également dispensés de manière systématique. La comparaison des résultats avec les objectifs fixés fait l'objet d'un contrôle continu.

Malgré tout, les mesures visant à améliorer notre efficacité énergétique ne suffiront pas pour atteindre les objectifs fixés en matière de réduction des gaz à effet de serre. Nous privilégions donc aussi des solutions énergétiques moins polluantes : ainsi, en matière de carburants d'origine fossile, nous avons pratiquement achevé notre conversion du pétrole ou du charbon vers le gaz naturel. Actuellement, le défi consiste à polluer encore moins en développant les systèmes qui combinent chaleur et énergie, tout en recourant aux énergies renouvelables : carburants issus de déchets, biocarburants ou énergies solaire, éolienne et géothermique.

Chaque fois que c'est possible, nous utilisons localement un carburant fabriqué à base

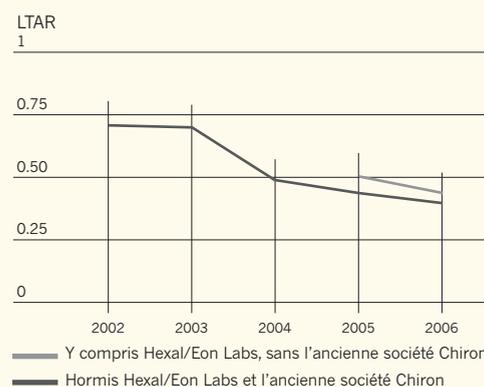
de bagasse (carburant tiré de la canne à sucre), mélangée à du maïs et d'autres déchets provenant de sources renouvelables. En Allemagne, près de Francfort, une usine Sandoz recourt à des résidus de fermentation pour fabriquer du biogaz qui est transformé en électricité.

L'année dernière, à East Hanover, dans le New Jersey, Novartis a procédé à l'installation de panneaux solaires de 130 kilowatts sur l'un de ses bâtiments ; au nombre de 400, ils produisent annuellement environ 500 gigajoules d'énergie, ce qui permet de couvrir 10% des besoins du bâtiment.

## La santé au travail

Le taux d'accidents avec arrêt de travail (TAAT) est un indicateur très utile pour comparer les performances des unités et des filiales de Novartis. En 2006, le TAAT a pu être encore très sensiblement abaissé, pour atteindre 0,40 pour 200 000 heures travaillées contre 0,44 l'année précédente.

**TAUX D'ACCIDENTS DE 2002 A 2006**  
(accidents pour 200 000 heures travaillées)



Nous réitérons nos condoléances aux familles de nos deux collaborateurs décédés en 2006 dans un accident de moto.

Malgré des progrès significatifs, l'objectif

TAAT à long terme du Groupe n'a pas encore pu être atteint dans les sociétés acquises ces deux dernières années. Dans les unités rachetées par Sandoz, de même que dans notre nouvelle division Vaccins et Diagnostic, des campagnes de prévention des accidents ont été lancées afin de réduire le TAAT et d'harmoniser les performances avec celles de l'ensemble du Groupe. Dans les entités établies de longue date comme dans celles récemment acquises, Novartis aspire à un « taux zéro » d'accidents.

### Gestion des risques

Chez Novartis, les risques sont gérés de manière proactive : des mesures préventives ont été décidées afin de pouvoir répondre concrètement à toutes les situations. Nos procédures consistent à identifier les risques potentiels et à mettre en place les mesures permettant de réduire à un strict minimum la probabilité qu'ils se réalisent – ou, s'ils se produisent, d'en limiter l'impact au minimum.

Chaque année, tous les sites Novartis passent en revue leur portefeuille de risques ; toutes ces données sont ensuite consolidées au niveau du groupe et examinées par l'équipe dirigeante. Pour chaque risque SSE et pour chaque risque commercial, un plan d'action est élaboré dans le but de réduire le risque et de réagir efficacement en cas d'accident. En 2006, des mesures ciblées ont été prises afin de réduire les principaux risques identifiés en 2005 ; la mise en œuvre des plans d'action s'organise de manière continue.

Le rôle des audits SSE régulièrement conduits à travers le groupe n'est pas seulement de contrôler mais également d'apporter une aide et un soutien directs aux responsables des sites concernés. Ces audits sont effectués par des spécialistes provenant aussi bien du Groupe que des divisions. Une fois audités, les sites élaborent des plans d'action. Le contrôle des mesures correctrices incombe à la division, sous la supervision du Groupe.

Avec Novartis Emergency Management

(NEM), l'entreprise dispose d'un outil supplémentaire de gestion des risques : il s'agit d'un système destiné à protéger les employés, la population civile et l'environnement en cas d'accident. Une formation adéquate est dispensée aux membres des équipes NEM du monde entier. Le NEM oblige toutes les entités du groupe, de manière uniforme, à attribuer les tâches et les rôles en cas d'urgence, à se préparer à faire un rapport selon des procédures définies, à désigner les responsables aptes à prendre telle ou telle décision.

Une gestion efficace des affaires (Business Continuity Management) ne peut être réalisée qu'à deux conditions : identifier par anticipation tous les accidents susceptibles de toucher aux fonctions vitales de l'entreprise et prévoir toutes les mesures préventives et correctrices possibles. Novartis dispose de protocoles d'action qui, en cas d'urgence, précisent à la fois l'ensemble des mesures à prendre et les ressources nécessaires pour le faire ; ces protocoles doivent permettre à l'entreprise de poursuivre ses activités dans toutes les situations.

Parfois, cependant, il arrive que des fautes soient commises : en 2006, Novartis a payé des amendes pour un montant de USD 27 568 pour des infractions mineures en matière de SSE, commises sur divers sites.

### Minimiser l'impact écologique

Nous nous efforçons d'exploiter les ressources naturelles de manière efficiente et de minimiser l'impact de nos activités et de nos produits sur l'environnement. Nous évaluons toujours les effets possibles de nos activités sur la santé, la sécurité et l'environnement, afin de nous assurer que les bénéfices de nouveaux produits, de nouvelles procédures ou de nouvelles technologies sont supérieurs aux risques encourus. Périodiquement, lorsque surgissent de nouvelles préoccupations ou de nouveaux faits, nous procédons à une nouvelle évaluation de la situation.

### Décharges désaffectées et anciens sites

### industriels

Dans sa lutte pour minimiser son impact sur l'environnement, Novartis doit également assumer son passé : c'est même l'un des plus grands défis auxquels l'entreprise est confrontée. Novartis a en effet hérité de décharges et de sites contaminés qui représentent, aujourd'hui encore, un souci écologique majeur. Novartis partage avec d'autres compagnies la responsabilité putative ou admise de sites industriels et de décharges désaffectés ; cette responsabilité comprend la surveillance et/ou l'assainissement de ces sites. En étroite collaboration avec les autorités locales et les instances gouvernementales concernées, Novartis adopte sur ces questions une approche prudente fondée sur des faits scientifiques avérés. Lorsque des risques potentiels sont identifiés, des recherches et des évaluations sont systématiquement effectuées ; un assainissement est ordonné lorsqu'il s'impose. Dans ce domaine, Novartis a constitué les réserves financières nécessaires pour assumer l'ensemble de ses obligations, partout dans le monde.

### Emissions atmosphériques et décharges de déchets dangereux

L'un des principaux objectifs que Novartis s'est fixé vise à réduire de manière volontaire les émissions de composés organiques volatils (COV) halogénés de plus de 90% par rapport au niveau atteint en 2005. Entre 2005 et 2006, celles-ci sont passées de 372 à 179 tonnes – ce qui correspond à l'objectif intermédiaire.

Quant à l'objectif 2006 de réduction des émissions de COV non halogénés (sous la barre des 800 tonnes), il n'a pas été atteint en raison d'un accroissement de la production, responsable d'émanations de solvants plus importantes que prévues – mais des plans de réduction de COV sont actuellement à l'étude.

Le volume de déchets spéciaux éliminés en décharge a été substantiellement réduit, passant de 1127 tonnes en 2005 à 467 tonnes en 2006. Nous sommes sur la bonne voie pour réaliser l'objectif que nous nous sommes

volontairement fixé consistant à mettre en décharge, d'ici à 2008, moins de 100 tonnes de déchets spéciaux non incinérables.

### Produits pharmaceutiques infiltrés dans l'environnement

Novartis s'engage à minimiser l'impact environnemental de ses produits. L'infiltration de produits pharmaceutiques en milieu aquatique est une des conséquences inévitables de nos activités scientifiques et commerciales. Dans ce domaine, l'état de nos connaissances scientifiques ne cesse de progresser ; Novartis en tient compte pour revoir régulièrement ses activités à la lumière des découvertes les plus récentes ; de plus, nous soutenons les milieux universitaires, les autorités de régulation et les autres acteurs concernés dans leurs efforts pour mieux intégrer les risques encourus.

Les quantités de principes actifs encore présents dans la nature sont inférieures aux limites fixées par les autorités sanitaires. En l'état actuel des connaissances scientifiques, elles ne sont pas considérées comme nocives ; Novartis est persuadé que ces taux ne représentent aucun danger pour la santé des êtres humains.

Quoi qu'il en soit, nous nous efforçons de limiter dans toute la mesure du possible les rejets de principes actifs dans les eaux usées et d'éviter la mise en décharge de nos déchets pharmaceutiques – que nous faisons incinérer dans des installations agréées, utilisant les technologies les plus modernes. Nous veillons à ce que nos fournisseurs et sous-traitants appliquent une politique similaire en matière de déchets.

Novartis a aussi soutenu un groupe d'ingénieurs allemands spécialisés dans le traitement des eaux usées ; il leur fournit quelques-uns des produits qu'il commercialise, de même que certains nouveaux composés encore en phase de développement. Ce travail de pionniers vise à tester la fiabilité et l'efficacité de technologies bon marché permettant d'éliminer des eaux usées les médicaments, tant anciens que nouveaux, avant leur infiltration dans le milieu naturel.

### Améliorer nos performances

Chez Novartis, les résultats de chaque unité de production sont comparés mensuellement avec les indicateurs clés SSE. L'an dernier, un système sur mesure de gestion des données SSE a été développé puis généralisé à l'échelle mondiale, afin de simplifier la récolte des données tout en introduisant des critères plus rigoureux en matière de collecte des informations. A tous les niveaux décisionnels du Groupe, un tel système de suivi des résultats SSE fournit les informations nécessaires pour agir aussitôt qu'une lacune apparaît.

En matière de SSE, Novartis se donne des objectifs sur une période d'au minimum trois ans, afin de disposer du recul nécessaire pour mieux analyser, planifier et mettre en œuvre ses projets. Chaque année, les divisions et les unités d'affaires mesurent les progrès accomplis ; celles-ci participent aussi à la fixation des objectifs, sur la base des recommandations émises par des spécialistes (cf table ci-dessous pour les objectifs 2007).

### Au niveau du Groupe, les objectifs SSE sont les suivants :

Domaine	Objectif	Calendrier
COV halogénés <sup>1</sup>	diminution de 90%	d'ici à 2008
COV non halogénés <sup>1</sup>	diminution de 30%	d'ici à 2008
Déchets spéciaux en décharge	moins de 100 tonnes	d'ici à 2008
Amélioration de l'efficacité énergétique <sup>2</sup>	10%	d'ici à 2010
Amélioration de l'efficacité de l'utilisation d'eau de contact <sup>2</sup>	10%	d'ici à 2010
Emissions de CO <sub>2</sub> des véhicules <sup>1</sup>	diminution de 10%	d'ici à 2010
Emissions de GES liées à nos activités (portée 1)	5% de moins que le niveau 1990	d'ici à 2008 – 2012
Taux d'accidents avec arrêt de travail	le ramener à 0.2	d'ici à 2010

<sup>1</sup> Niveau initial en 2005

<sup>2</sup> Évolution de 10 % depuis 2006

### Comment rendre compte de notre

## performance SSE

### Global Reporting Initiative

Depuis 2004, Novartis communique ses résultats SSE conformément aux Guidelines for Sustainability Reporting, édictées en 2002 par la Global Reporting Initiative (GRI). Le Novartis GRI Report Index – complété par un compte rendu plus détaillé de nos résultats SSE – peut être consulté sur [www.novartis.com](http://www.novartis.com).

### Entité de reporting

Dans le domaine SSE, les données 2006 ont été collectées auprès de 208 sites que les sociétés du Groupe Novartis possèdent et gèrent dans le monde entier. Toutes les usines ayant un impact significatif en matière de SSE en font bien évidemment partie, de même que tous les sites de production, de formulation, de recherche et de développement, ainsi que les principaux sièges administratifs. Hexal et Eon Labs, acquis en 2005, figurent désormais dans toutes les statistiques présentées. En revanche, les statistiques concernant Chiron, dont les résultats ne sont consolidés chez Novartis que pour une partie de l'année 2006, font l'objet d'un rapport séparé.

### Portée de reporting

Novartis estime que les données présentées dans ce rapport annuel et sur le site web de Novartis fournissent une image honnête et équilibrée de ses résultats en matière de SSE. Concernant les principaux indicateurs environnementaux et sociaux, nos résultats sont conformes aux directives de la GRI.

## DONNEES SANTE, SECURITE ET ENVIRONNEMENT 2006

	Groupe Novartis *		Pharmaceuticals		Recherche Novartis		Sandoz *		Consumer Health		Hexal */Eon Labs		Ancienne Chiron *	
	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	
Collaborateurs														
Effectif SSE [nombre d'employés travaillant au minimum 50% de leur temps pour SSE]	495	523	210	214	24	23	128	159	132	125	34	29	29	
Santé/sécurité														
Taux d'accidents avec arrêt de travail [accidents pour 200 000 heures travaillées]	0,40	0,44	0,43	0,46	0,18	0,15	0,54	0,64	0,32	0,35	0,93	1,51	0,78	
Production														
Production totale [en milliers de tonnes]	608	655	23	24	0	0	86	92	499	505	11	10	0,8	
Ressources														
Consommation d'eau [en millions de mètres cubes]	89,4	91,5	19,6	18,9	1,2	1,1	60,2	64	8,3	7,4	0,7	0,7	0,8	
Consommation d'énergie [en millions de gigajoules]	17,1	17	5,4	5,2	1,0	1,1	6,7	6,8	4,0	3,8	0,9	0,9	1,2	
Eaux usées														
Effluents rejetés [en millions de mètres cubes]	18,6	19,2	3,7	3,8	0,5	0,5	7,9	8,7	6,4	6,1	0,5	0,5	0,3	
Demande chimique en oxygène DCO [en milliers de tonnes]	3,77	3,73	0,62	0,36	0	0	2,64	2,79	0,50	0,50	0,05	0,05	0	
Emissions atmosphériques														
Dioxyde de soufre, SO <sub>2</sub> [t]	141	131	9	22	0	0	126	105	6	5	0	2	0	
Oxyde d'azote, NO <sub>x</sub> [t]	372	343	140	136	8	10	110	93	114	101	24	22	19	
Composés organiques volatils (COV) halogénés [t]	152	289	7	10	0	0	145	280	0	0	27	83	0	
Composés organiques volatils (COV) non halogénés [t]	1 231	1 117	434	217	0	0	742	837	55	63	359	416	10	
Emissions de CO <sub>2</sub> / gaz à effet de serre														
Portée 1 – Combustion et processus [1000 t]	454	458	144	158	11	17	156	153	144	127	34	32	35	
Portée 1 – Véhicules [1000 t]	190	192	143	146	0	0	17	14	25	25	10	9	1	
Portée 2 – A partir d'énergie achetée [1000 t]	907	858	214	197	66	61	340	334	287	262	47	41	48	
Déchets														
Déchets d'exploitation non dangereux [1000 t]	179	185	19,8	28,1	2,3	2,7	13,1	14,8	144	134	3,8	2,7	2,5	
Déchets d'exploitation dangereux [1000 t]	115	102	71	75,8	0,8	0,6	40,8	23,7	2,1	2,3	4,8	4,5	0,6	
Débris, non dangereux [1000 t]	121	349	100	347	1,3	0,1	18,7	0,9	0,4	0,8	1,1	0,2	4,5	
Débris, dangereux [1000 t]	13,0	113	12,9	113	0	0,08	0,15	0,01	0	0,01	0	0	0,12	
Déchets d'exploitation dangereux déposés dans une décharge [1000 t]	0,46	1,12	0	0,23	0	0	0,45	0,89	0	0,01	0,01	0	0,07	

\*Les chiffres SSE du Groupe Novartis ne tiennent pas compte d'Hexal et Eon Labs, ni des sites de l'ancienne société Chiron. Hexal et Eon Labs ont été consolidés par Novartis pour une partie de l'année 2005 seulement et n'ont pas été intégrés dans les données de Sandoz. Les sites de l'ancienne société Chiron ont été consolidés par Novartis pour une partie de l'année 2006 seulement. Les données de l'exercice complet des sites de l'ancienne société Chiron figurent dans une colonne distincte du tableau. Aucun chiffre comparatif n'est disponible pour 2005.

## Le processus de reporting

Chez Novartis, le système de gestion des performances SSE et le processus de collecte des données constituent des éléments essentiels de la gestion de la citoyenneté d'entreprise. Lors de la collecte des données, nous prenons en considération l'impact de nos activités menées sur nos sites (portée 1) ainsi que les principaux flux de matériaux qui les traversent et les émissions de CO<sub>2</sub> liées à l'énergie achetée (portée 2). A l'heure actuelle, nous ne mesurons en revanche pas les effets résultant de la fabrication et de la distribution de biens achetés, ni l'utilisation de l'énergie et les émissions de CO<sub>2</sub> produites pour les activités menées en dehors du périmètre de l'entreprise (portée 3), telles que le transport effectué par les sous-traitants. Les données SSE sont collectées et contrôlées tous les trimestres. Les données de 2006 sur l'environnement et sur les ressources publiées dans le présent rapport annuel et sur notre site Internet représentent les valeurs réelles pour la période de janvier à septembre et les meilleures estimations pour la période d'octobre à décembre. Ces estimations seront mises à jour au cours du premier trimestre 2007. Les écarts significatifs seront signalés sur notre site Internet et dans notre prochain rapport annuel. Les données concernant les collaborateurs et la santé/sécurité couvrent la période de janvier à décembre 2006.

## Retraitement des résultats 2005

Les données sur les émissions et sur les ressources contenues dans le rapport annuel 2005 comprenaient les estimations portant sur la période d'octobre à décembre qui ont requis des ajustements considérables sur de nombreux points. Les inexactitudes relevées dans les données de ces dernières années ont également été corrigées. Le tableau de données publié dans le rapport annuel 2005 comprend les valeurs réelles pour l'exercice 2005.



CENTRE MEDICAL KAMEDA ; KAMOGAWA CITY, CHIBA, JAPON

## PLAIDOYER EN FAVEUR D'UNE CONDUITE ETHIQUE DES AFFAIRES

Même si, au plus haut niveau, les dirigeants de Novartis accordent plus que jamais toute leur attention au respect de critères éthiques élevés, et même si l'accent est mis sur la formation des collaborateurs, il n'est pas possible d'imposer par le haut le respect des normes et des valeurs éthiques. L'adoption d'un comportement approprié relève de la responsabilité de chaque cadre et de chaque collaborateur ; l'éthique ne se délègue pas, et elle est indissociable du reste de nos activités professionnelles.

Aujourd'hui, une multinationale de la taille de Novartis est jugée sur la qualité de ses produits et sur ses résultats financiers, mais aussi sur la manière de conduire ses affaires, comme le précise le D<sup>r</sup> Daniel Vasella, Président et Administrateur délégué de Novartis : « Nos clients sont attachés à une entreprise qui propose de bons produits et qui fait preuve d'ambition sur le plan commercial, mais nous devons nous comporter avec intégrité si nous voulons conserver le « droit » de conduire nos opérations. » Il existe selon lui un lien direct entre l'éthique et la réussite commerciale : « Nous devons définir les valeurs qui sont à la base de nos activités, et nous devons les appliquer au quotidien, sans quoi le groupe ne connaîtra pas le succès. »

Même si, au plus haut niveau, les dirigeants de Novartis accordent plus que jamais toute leur attention au respect de critères éthiques élevés, il n'est pas possible d'imposer le respect des normes et des valeurs éthiques par le haut. Il s'agit d'une responsabilité individuelle, comme le fait remarquer Thomas Wellauer, Directeur des Corporate Services de Novartis : « L'adoption d'un comportement éthique relève de la responsabilité de chacun de nos cadres et de chacun de nos collaborateurs ; l'éthique ne se délègue pas, et elle est indissociable de nos autres activités professionnelles. » Pour autant, ajoute-t-il, les collaborateurs ne doivent pas être livrés à eux-mêmes : « Nous avons mis en place des structures internes afin de nous assurer qu'il existe des règles du jeu et un ensemble de directives identiques à l'échelle du groupe ; ces lignes directrices ne doivent pas seulement être exhaustives, mais aussi suffisamment simples et claires pour que tout le

monde puisse les comprendre et s'y conformer. Au sein du groupe, il existe des responsables de la conformité qui accompagnent les cadres en leur offrant la formation nécessaire et d'autres instruments ad hoc. » Selon Thomas Wellauer, ce dispositif doit aussi permettre de punir les fautifs : « Il nous faut aussi des mesures efficaces de contrôle afin de repérer les quelques moutons noirs qui existeront toujours. »

### Un programme de formation intensifié

Novartis s'engage à respecter des critères éthiques élevés dans la conduite de ses affaires ; à cet effet, il accorde une attention soutenue à la formation de ses collaborateurs. En 2006, des e-formations ont été proposées en 14 langues, sur des matières comme les droits de l'homme, la protection des données et le respect de codes éthiques dans la vente et le marketing. Par ailleurs, tous les collaborateurs de Novartis – sans exception – sont invités à suivre des cours d'introduction à notre Code de conduite, à notre politique en matière de citoyenneté d'entreprise et à notre politique en matière de conflits d'intérêts. Dans le monde, nos collaborateurs ont suivi plus de 218 000 cours online, ce qui représente un investissement de plus de 155 000 heures dans la formation éthique.

La mise en œuvre de nos principes éthiques fait l'objet d'un contrôle au niveau de chaque pays. En 2006, 124 unités organisationnelles, provenant de 52 pays, ont rendu des rapports évaluant leurs performances en matière d'éthique. La même année, au niveau du groupe, l'audit interne a conduit des enquêtes auprès de 28 filiales afin de mesurer

leur conformité avec notre code de conduite et nos codes de marketing. En 2006, comme les années précédentes, dans le cadre d'une procédure formelle de certification, plus de 23 000 cadres Novartis et « insiders » ont du confirmer par écrit leur adhésion aux principes et normes guidant le Groupe.

### Code mis à jour

En 2006, sous l'impulsion du D<sup>r</sup> Vasella, qui était alors Président de la Fédération internationale de l'industrie du médicament (FIIM), Novartis a coordonné les travaux visant à mettre à jour le Code de la FIIM sur les bonnes pratiques de promotion des médicaments. Ce code fixe des standards pour une promotion éthique des médicaments et pour les relations entre les entreprises membres et les professionnels de santé. Les nouvelles normes FIIM précisent le comportement à adopter pour les manifestations, le sponsoring et d'autres types de pratiques promotionnelles ; elles sont parfaitement compatibles avec le code de marketing établi en 2003 par la division Pharmaceuticals de Novartis.

L'année dernière, la division Pharmaceutics s'est chargée d'améliorer l'efficacité des « Comités d'approbation » – ils contrôlent l'adéquation de tout matériel promotionnel, comme d'ailleurs de toutes nos activités professionnelles, avec les réglementations en vigueur dans les pays où nous sommes présents et avec les codes marketing internes et externes. De nouvelles procédures d'approbation ont ainsi été introduites aux Etats-Unis et dans certains pays européens dans le courant de 2006 ; cette année, elles seront étendues à d'autres marchés. Selon Thomas Wellauer, il s'agit d'un domaine où « Novartis joue vraiment un rôle de pionnier » : « Nous sommes convaincus que des standards éthiques élevés nous aideront à maintenir le succès de nos affaires sur le long terme. Sur le terrain, cependant, nous constatons que nos collaborateurs sont en concurrence avec des entreprises qui

ne respectent pas des directives internes aussi strictes que les nôtres. Nous apprécions d'autant plus le fait que nos collaborateurs défendent nos valeurs et se comportent de manière éthique. »

### Le Bureau des pratiques professionnelles

En 2006, le Bureau des pratiques professionnelles (en anglais « Novartis Business Practices Office ») a continué l'extension du réseau des centres d'appels « Intégrité » ; les collaborateurs peuvent y rapporter des cas avérés ou suspectés de comportement inapproprié à l'intérieur de l'entreprise ; la confidentialité des informations recueillies est garantie, afin de prévenir toute mesure de rétorsion à l'encontre des informateurs. Il est maintenant possible de s'adresser à ces centres d'appels dans 51 langues différentes. En 2006, 651 violations présumées de nos règlements internes ont été dénoncées au Bureau ; 363 cas ont donné lieu à une enquête détaillée et dans 228 cas, les faits ont été entièrement ou partiellement avérés. L'année dernière, le contrat de 130 collaborateurs a été rompu en raison d'une conduite jugée inadéquate et des sanctions appropriées ont été prises à l'encontre de 125 autres collaborateurs à la suite d'un comportement inapproprié.

Prendre des mesures fermes à l'encontre de ceux qui transgressent nos règles est une nécessité, mais il est tout aussi important de tirer les leçons de ces événements pour éviter qu'ils ne se répètent. En 2007, Novartis entend assurer de manière systématique le suivi des enquêtes du Bureau : un groupe de travail multidisciplinaire sera mis sur pied, auquel participeront des spécialistes de notre Unité de conformité. Aux yeux de Thomas Wellauer, il s'agit d'un important projet : « Le groupe se rencontrera régulièrement, analysera les cas et fera circuler des recommandations pour des mesures correctrices. Nous voulons circonscrire la cause du dérapage, remonter à ses racines ; nous voulons aussi qu'on nous

indique les mesures à prendre afin que cela ne se reproduise pas. »

### Respect des animaux

Lorsqu'ils sont scientifiquement nécessaires et lorsqu'il n'existe pas de méthode alternative, Novartis encourage le recours à des essais chez l'animal pour la recherche médicale et biologique. Notre politique en matière de respect des animaux fixe les principes, impose les contraintes et établit les responsabilités à respecter dans le cadre de l'expérimentation animale ; nous adhérons et respectons les conventions internationales en la matière, notamment la Directive européenne 86/609 et l'Animal Welfare Act américain. Dans tous les pays où nous déployons nos activités, nous nous soumettons aux réglementations et directives des autorités sanitaires locales. Nous exigeons la même attitude des instituts extérieurs avec lesquels nous menons des recherches impliquant l'utilisation d'animaux.

Novartis place le respect des animaux au centre de ses préoccupations : nous soutenons le développement de méthodes alternatives de recherche. Notre politique se résume en trois points : limiter les expérimentations animales au strict nécessaire, concevoir des essais permettant de réduire au minimum le nombre d'animaux utilisés, et chercher des solutions alternatives aux essais sur les animaux. A chaque fois que possible, nous protégeons les animaux par des mesures plus strictes que le minimum légal obligatoire ; nous acceptons d'être inspectés aussi souvent que nécessaire.

Novartis condamne l'utilisation de la violence et les campagnes délibérées de destructions orchestrées par certains défenseurs des animaux ; nous en appelons à l'instauration d'un dialogue constructif et productif.

## RESULTATS DE NOS PROJETS DE CITOYENNETE D'ENTREPRISE EN 2006 ET OBJECTIFS 2007

	Objectifs pour 2006	Résultats obtenus en 2006	Objectifs pour 2007
<b>Pacte mondial de l'ONU</b>	Publier l'étude de cas sur la mise en œuvre de la directive sur les sous-traitants.	Organisation d'un séminaire en Afrique du Sud pour 200 fournisseurs. Engagement actif dans les réseaux et les forums de formation du Pacte mondial. Le Professeur Klaus Leisinger a joué le rôle de conseiller spécial du secrétaire général de l'ONU.	Publier une étude sur la mise en œuvre du salaire de subsistance et publier l'étude sur les sous-traitants (la publication était prévue en 2006). Supporter l'échange d'expériences dans les pays. Lancer la réflexion autour d'un projet sur la qualité/fiabilité des organisations non gouvernementales.
<b>Pratiques commerciales équitables</b>	Développer des modules de formation sur Internet pour les divisions Sandoz et Consumer Health. Former plus de 90% des collaborateurs du marketing et des ventes au sein du Groupe. Harmoniser le détail des politiques de pratiques promotionnelles des divisions dans les divers pays	Développement de modules de e-formation. Consumer Health inaugure une telle formation, suivie par 85% des collaborateurs de la division. Sandoz lancera la sienne au premier trimestre 2007. Au niveau des divisions, les pratiques promotionnelles sont harmonisées.	Terminer la formation des collaborateurs Ventes de Sandoz. Etre en accord avec le nouveau Code de la Fédération internationale de l'Industrie du médicament dans les différents domaines d'activité. Lancer une nouvelle directive pour les subventions dans la division Pharmaceuticals.
<b>Gestion des tiers*</b>	Finaliser l'audit de 25% des fournisseurs sélectionnés pour un audit sur site de leurs activités SSE et leurs pratiques de travail. Intensifier la formation. Mettre en place des programmes d'amélioration pour les fournisseurs.	10% environ des fournisseurs de catégorie 3 ont été audités – objectif non atteint. 25% des fournisseurs de catégorie 2 ont remis un rapport d'auto-évaluation – en dessous de l'objectif, fixé à 90%.	Les objectifs s'appliquant aux fournisseurs de catégorie 2 et 3 restent inchangés. Améliorer les procédures internes pour augmenter le nombre d'audits ou de rapports d'auto-évaluation. Sur la base des résultats des audits, appliquer des mesures correctives.
<b>Conditions de travail</b>	Augmenter les salaires de 93 collaborateurs au niveau du salaire de subsistance. Établir des directives à l'intention des sous-traitants visant à étendre le programme du salaire de subsistance à tous les employés contractuels travaillant sur des sites de Novartis. Instaurer une approche de la diversité au niveau du Groupe et créer un comité consultatif externe sur la diversité.	Au début de l'année, augmentation des salaires pour généraliser le principe du salaire de subsistance. En Suisse, une expérience pilote visant à étendre ce principe aux entreprises partenaires s'est heurtée à de nombreuses difficultés. En novembre, première réunion du Comité de conseil externe en matière de respect et d'intégration des minorités.	Début 2007, augmenter le salaire de 21 collaborateurs pour atteindre les normes du salaire de subsistance local. Mettre en place un cadre général pour le respect des minorités et leur intégration ; définir les priorités, les objectifs et les mesures à prendre au sein de chaque division.
<b>Sécurité des produits</b>	Aligner ces comités sur le processus de gestion des risques global du Groupe.	Le contrôle de la sécurité des produits a été intégré dans les procédures de gestion des risques de l'entreprise. Un responsable de la gestion des produits a été engagé.	Créer des indicateurs de performance clés pour appuyer les décisions prises par le Comité de gestion des produits. Mettre en place des outils permettant de suivre en temps réel l'application des mesures. Rapprocher les pratiques des divisions.
<b>Respect des droits de l'homme</b>	Développer et mettre en place un module de formation dédié à la directive sur les droits de l'homme accessible sur Internet.	Réalisation d'un module de e-formation sur les droits de l'homme – suivi par 38 100 collaborateurs. En Turquie, en collaboration avec l'Institut danois des droits de l'homme, projet pilote visant à vérifier la mise en œuvre et le respect de nos principes éthiques. Participation active à la Business Leaders Initiative on Human Rights.	Tirer les leçons du projet pilote concernant le respect des droits de l'homme ; conduire un projet du même type dans un nouveau pays. Participer aux débats sur le rôle des entreprises sous l'angle du « droit à la santé ». Collaborer étroitement avec les représentants de l'ONU en charge du dossier Business and Human Rights, ainsi qu'avec le rapporteur spécial de l'ONU pour les questions liées au droit à la santé.

\* A travers le monde, Novartis travaille avec environ 183 000 fournisseurs. La catégorie 3 comprend environ 900 fournisseurs (production par des tiers, gestion des déchets, etc.) dont les activités influencent fortement les activités de Novartis ; pour cette raison, ils sont sujets à des audits, conduits sur site, visant à contrôler la manière dont ils respectent les mesures SSE et les conditions de travail. Dans la catégorie 2, on trouve environ 8600 fournisseurs (produits chimiques, constructions, etc.) qui doivent présenter un rapport d'auto-évaluation recouvrant les mêmes domaines (SSE et conditions de travail).

	Objectifs pour 2006	Résultats obtenus en 2006	Objectifs pour 2007
<b>Management</b>	Etablir un Comité de conseil en citoyenneté d'entreprise externe. Développer des indicateurs de performance clés reflétant les cibles prioritaires de Citoyenneté d'Entreprise. Elaborer une politique sur la confidentialité des informations pour le Groupe.	Les décisions concernant le Comité de conseil sont différées. Attribution des responsabilités pour la gestion et le contrôle des projets en matière de citoyenneté d'entreprise.	Mettre à jour le Code de Conduite et la politique en matière de citoyenneté d'entreprise. Intégrer la nouvelle division Vaccins et Diagnostic dans les procédures managériales concernant la citoyenneté d'entreprise.
<b>Implication des collaborateurs</b>	Sonder les collaborateurs à l'échelle mondiale à propos de la Citoyenneté d'Entreprise et du Code de conduite. Améliorer les relations entre les cadres et les représentants du personnel en Europe.	Enquête réalisée. Gros progrès accomplis dans la circulation des informations relatives au Code de conduite, lequel est désormais intégré au contrat de travail de 98,7% des employés. Plus de 90% des collaborateurs ont suivi une e-formation en citoyenneté d'entreprise/Code de conduite. En Europe, élaboration d'une directive pour s'assurer que les représentants des employés sont correctement informés/impliqués.	Préparer et mener une enquête annuelle sur la satisfaction des employés à propos de l'ambiance de travail dans toutes les divisions de Novartis.
<b>Code de conduite</b>	Développer huit nouveaux cours portant sur des éléments supplémentaires du Code de conduite.	Neuf cours de e-formation sont en préparation, cinq sont déjà lancés. En moyenne, chaque collaborateur a suivi quatre e-modules.	Développer deux nouveaux cours de e-formation. Améliorer les cours traditionnels. Lancer une formation pour les nouveaux cadres.
<b>Engagement auprès des groupes d'intérêt</b>	Organiser trois réunions « Health Equality Europe ». Étendre les programmes concernant les groupes de soutien aux patients ainsi que d'autres groupes d'intérêt clés.	Le Comité de direction de Novartis approuve le texte définissant les relations avec les groupes de soutien aux patients. Des rencontres HEE se sont déroulées à Londres et à Bruxelles.	Augmenter la transparence dans la collaboration avec les groupes de soutien aux patients. Intensifier la recherche systématique de contacts avec les acteurs concernés par nos activités.
<b>Communauté financière</b>	Améliorer l'étalonnage et la transparence des informations fournies à la communauté d'investissement SRI.	Rapport de conformité publié sur Internet, conformément à la Global Reporting Initiative (GRI). Novartis Healthcare est leader dans sa branche selon le Dow Jones Sustainability Index, obtient un triple-A chez Innovest et entre dans l'index FTSE4Good.	Mettre à jour les rapports de la Global Reporting Initiative sur Internet.
<b>Relations avec les gouvernements</b>	Publier les positions Novartis sur des questions relatives aux soins de santé afin d'accroître la transparence.	La publication des prises de position est repoussée à 2007. Les dépenses de lobbying représentent USD 25 millions. En Suisse et en Amérique latine, formation « Ambassador » en matière de citoyenneté d'entreprise réalisée.	Etablir des règles de développement valables dans toutes les divisions. Améliorer nos compétences professionnelles dans le domaine des affaires publiques par le biais d'une formation interne.
<b>Transparence du reporting</b>	Mettre à jour le reporting sur la Citoyenneté d'Entreprise sur <a href="http://www.novartis.com/corporatecitizen">www.novartis.com/corporatecitizen</a> .	Mise à jour permanente sur Internet. Adoption des règles de présentation de la Global Reporting Initiative et du Pacte mondial de l'ONU afin de faciliter les renvois et les comparaisons.	Améliorer encore la manière de rendre compte de l'adéquation entre notre comportement et les engagements pris lors de l'adhésion au Pacte mondial. En matière de citoyenneté d'entreprise, définir les modalités et les contenus de nos rapports publiés sur Internet. Publier une brochure sur la citoyenneté d'entreprise.
<b>Accès aux médicaments</b>	Répondre intégralement à la demande de <i>Coartem</i> émise par l'OMS dans le cadre d'un partenariat public-privé.	Succès du projet visant à augmenter les surfaces cultivées d' <i>Artemisia annua</i> en Chine et en Afrique. Subventionnement de l'accès à l'antipaludéen <i>Coartem</i> , dont le prix moyen d'un traitement est ramené à USD 1. Cinq fois plus de traitements livrés (62 millions) ; capacité de production annuelle augmentée à 100 millions de traitements.	En plus du partenariat qui nous lie à l'Organisation mondiale de la santé, chercher d'autres distributeurs potentiels pour <i>Coartem</i> . Signer un partenariat de recherche sur la malaria avec le Wellcome Trust.



CENTRE MEDICAL KAMEDA ; KAMOGAWA CITY, CHIBA, JAPON

## RAPPORT INDEPENDANT DE L'EXAMEN SUCCINCT DES INFORMATIONS RELATIVES A LA CITOYENNETE D'ENTREPRISE DU GROUPE NOVARTIS

Au Comité d'Audit et de conformité de Novartis SA, Bâle. Conformément au mandat qui nous a été confié, nous avons procédé à l'exécution d'un examen succinct limité ( « limited assurance » ) aux aspects suivants de reporting des informations relatives à la Citoyenneté d'Entreprise (Corporate Citizenship, « CC » ) et Santé, Sécurité et Environnement (« SSE » ) de Novartis SA et ses filiales (le « Groupe » ) pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2006 (mentionné conjointement ci-après comme « le sujet » ) :

- Les processus de gestion et de reporting des informations relatives à la CC qui sont définis pour la mise en œuvre de la politique CC, le Code de conduite, le signalement d'irrégularités du Business Practices Office ( « BPO » ), la gestion des sous-traitants (Third Party Management, « 3PM » ) et les pratiques commerciales équitables au sein du Groupe, ainsi que les indicateurs de performance clés CC pour 2006 présentés en page 57 du Rapport Annuel de Novartis (le « Rapport » ) ;
- Les données « Projets Novartis d'Accès aux Traitements en 2006 » en page 69 du Rapport ;
- Les processus de gestion et de reporting qui sont définis pour le recueil et le contrôle des informations SSE, y compris le nouveau système de gestion des données SSE ; et
- Les chiffres clés « Données Santé, Sécurité et Environnement » présentés en page 82 du Rapport.

Nous avons évalué le sujet par rapport aux critères d'évaluation suivants: la politique de CC y compris les directives CC et le Code de conduite préparés par le Groupe, les conseils sur le reporting CC et conformité et les principes résumés dans la section « Principes de reporting SSE » présentés en page 81 du Rapport qui définit la portée du reporting ainsi que les limites qui lui sont inhérentes en termes d'exactitude et d'exhaustivité des informations SSE présentées. Nous devons signaler également que les procédures de gestion de la CC ne sont opérationnelles que depuis cinq ans.

Le conseil d'administration de Novartis SA, Bâle est responsable du sujet ainsi que des critères d'évaluation.

Notre responsabilité consiste à émettre, sur la base de notre examen succinct, une conclusion sur le sujet, conformément à l'International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 « Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Information », approuvé en décembre 2003 par l'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB).

Nous avons planifié et réalisé notre examen succinct afin d'obtenir une base pour nos conclusions conformément à l'ISAE 3000 limited assurance engagement. Les procédures d'examen succinct sont plus restreintes que pour un ISAE 3000 reasonable assurance engagement. Nous n'avons pas exécuté d'audit selon l'International Standards on Auditing, raison pour laquelle nous ne délivrons pas une telle opinion.

Nos procédures d'examen succinct ont compris le travail suivant :

- Des entrevues avec des responsables de la gestion et du reporting CC au niveau du Groupe ;
- La visite des sièges centraux des unités d'affaires Pharma, Sandoz, Consumer Health et Gerber, les sièges nationaux et d'unités d'affaires sélectionnés ainsi que certains sites de production en Allemagne, Canada, Espagne, Etats-Unis et Suisse ;
- Des entrevues dans les sièges sélectionnés avec des responsables CC et autres responsables du reporting et de la production des chiffres clés CC, de la formation sur le Code de conduite, de la mise en œuvre de la directive 3PM, du reporting sur la conformité, ainsi que des pratiques commerciales équitables ;
- Des tests de contrôle, par sondage, des documents utilisés pour produire dans le Rapport certains indicateurs SSE (taux d'accidents avec arrêt de travail, déchets d'exploitation dangereux, eaux usées, efficacité énergétique et émissions de CO<sub>2</sub>) pour des sites de production présélectionnés ; et
- La revue et la vérification par sondage des documents clés, relatifs notamment aux

politiques du Groupe, aux structures de management et de reporting, à la documentation et à l'organisation mise en place pour recueillir, analyser et compiler les données relatives à l'accès aux traitements, CC et SSE.

Sur la base de notre travail décrit ainsi que des critères détaillés dans ce rapport, nous n'avons pas constaté de faits qui nous amènent à croire que les affirmations du management sur le sujet défini ci-dessus sont matériellement rapportées incorrectement. En plus, nous n'avons pas constaté de faits qui nous amènent à croire que les processus de gestion et de reporting définis dans le sujet ci-dessus ne fonctionnent pas comme décrits, dans ses aspects essentiels.

Nous avons établi les recommandations suivantes à la direction, d'ores et déjà dûment acceptées, sur la base du travail que nous avons effectué :

- Continuer d'améliorer des processus afin de mesurer et de faire un rapport sur la performance en ce qui concerne des activités de formation relatives à la CC, y compris une meilleure observation des taux d'achèvement des formations individuelles.
- Continuer d'améliorer la mise en œuvre des vérifications croisées au niveau local afin d'assurer la qualité des données SSE entrées dans le système, et faire une meilleure utilisation des fonctionnalités et des rapports existants.

PricewaterhouseCoopers SA



*T. Scheiwiller*

D<sup>r</sup> Thomas Scheiwiller  
Bâle, 17 janvier 2007

*Thomas Frei*

Thomas Frei



NOVARTIS VACCINS ET DIAGNOSTIC ; LIVERPOOL, GB

## GESTION DU RISQUE

Les risques sont inhérents à toute pratique industrielle ; Novartis les gère de manière proactive. En 2006, notre attention s'est focalisée sur les préparatifs nécessaires pour affronter une éventuelle pandémie de grippe. Même dans une situation aussi extrême, notre objectif est d'assurer la continuité de nos activités, de faire en sorte que les patients dont la vie dépend de nos médicaments continuent à les recevoir en toutes circonstances, de protéger nos collaborateurs et leur famille contre la maladie, et de maintenir notre bonne réputation.

Chez Novartis, le département « Gestion des risques » est responsable de l'analyse des risques potentiels et de la coordination des mesures préventives pour l'ensemble du Groupe. Cette entité fournit au Conseil d'administration et au Comité de direction de Novartis les informations nécessaires pour gérer l'exposition globale au risque.

C'est bien connu : les « risques du métier » sont inhérents à toute pratique industrielle ; il faut composer avec. Ainsi Novartis a choisi de gérer les risques de manière proactive, par une analyse anticipée, exhaustive et professionnelle de leurs effets possibles. De cette manière, Novartis s'efforce de garantir son succès commercial à long terme. Dans cette perspective, il est primordial que les risques soient évalués et traités de manière adéquate.

En 2006, en matière de gestion des risques, notre attention s'est focalisée sur les préparatifs nécessaires pour affronter une éventuelle pandémie. Dans une situation aussi extrême, notre objectif est de pouvoir assurer la continuité de nos activités, de faire en sorte que les patients dont la vie dépend de nos médicaments et prestations continuent à les recevoir en toutes circonstances, de protéger contre la maladie nos collaborateurs et leurs proches. Même en cas de pandémie de grippe, nous voulons que Novartis conserve sa bonne réputation.

En cas de pandémie de grippe à l'échelle mondiale, un Plan d'action a été élaboré afin de définir précisément les tâches et les responsabilités de chacun au sein de Novartis. Ce nouveau plan est venu compléter et étendre deux programmes existants : Novartis Emergency Management et Business Continuity Management.

Selon Keith Saveal, Directeur Santé, Sécurité et Environnement du Groupe, « la probabilité

d'une pandémie est relativement faible mais l'impact serait potentiellement très grave ». Il considère donc que le risque doit être pris très au sérieux : « Personne ne nous pardonnerait si, malgré tout le temps à notre disposition pour nous préparer, nous ne prenions pas toutes les mesures nécessaires pour nos patients et nos clients, et si nous négligions d'élaborer des stratégies afin de maintenir nos activités à un niveau satisfaisant. »

Une pandémie se caractérise par le déclenchement simultané d'une maladie infectieuse dans le monde entier. Elle résulte de l'émergence d'une maladie nouvelle pour la population, provoquée par un agent qui cause une affection grave et se répand facilement et durablement parmi les êtres humains. Trois pandémies de grippe ont frappé le XX<sup>e</sup> siècle, chacune ayant contaminé près de 30% de la population mondiale.

Les craintes actuelles sont liées à l'apparition, en 1997, chez les oiseaux, d'une nouvelle forme de grippe (H5N1), laquelle s'est répandue ensuite aux populations d'oiseaux de toute l'Asie, d'Europe et d'Afrique du Nord. A terme, la souche H5N1 pourrait muter en une souche contagieuse pour l'espèce humaine ; elle deviendrait alors potentiellement aussi grave que la pandémie de 1918.

Aux Etats-Unis, le Conseil de sécurité national (Homeland Security Council) s'est exprimé en ces termes dans un rapport intitulé Stratégie nationale de lutte contre une pandémie grippale : « Une pandémie aurait des conséquences non négligeables pour l'économie, la sécurité nationale et le fonctionnement basique de la vie en société. » Les mêmes inquiétudes ont été exprimées par d'autres gouvernements à travers le monde.

Pour chaque division et pour chaque fonction au sein de Novartis, nous avons établi la liste des activités absolument indispensables pour que nos patients soient assurés de recevoir les médicaments dont ils ont besoin. En outre, nous avons mis en place des « plans de continuité » qui doivent nous permettre de maintenir la production à un niveau suffisant, même pendant la phase la plus aiguë d'une pandémie. Dans certains endroits stratégiques, nous avons constitué des stocks de médicaments afin d'assurer l'approvisionnement des malades.

Nous avons identifié les fonctions nécessaires au maintien d'un niveau suffisant de production, et les collaborateurs occupant ces fonctions ont été contactés et informés par leur hiérarchie. Des masques et des gants ainsi que toute autre forme de protection appropriée seront remis aux collaborateurs pour assurer la continuité des activités.

En cas de pandémie, la mobilité des personnes et des marchandises serait probablement très réduite : annulation de nombreux vols commerciaux, restrictions immédiates dans le domaine des voyages transfrontaliers, limitation du transport cargo sur mer et sur terre. Pour garantir malgré tout un approvisionnement ininterrompu de médicaments et de prestations médicales vitales, Novartis a constitué des stocks en quantités suffisantes.

Au début de l'année 2006, Novartis a publié une brochure expliquant les précautions et les mesures individuelles à adopter pour affronter une éventuelle pandémie. De plus, un document d'information complémentaire sur les précautions d'usage à respecter pendant une pandémie est actuellement en cours de préparation ; il sera distribué à toutes nos collaboratrices et collaborateurs.



CLINIQUE VISTA DE PEKIN ; PEKIN, CHINE

## GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

<b>SOMMAIRE</b>		<b>GESTION DU GROUPE</b>	<b>101</b>
<b>NORMES RELATIVES AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>94</b>	<b>REMUNERATION, AVANTAGES SOCIAUX, ACTIONNARIAT</b>	<b>101</b>
<b>STRUCTURE DU GROUPE ET ACTIONNARIAT</b>	<b>94</b>	Principes généraux et processus	101
Structure du Groupe	94	Rémunération des collaborateurs de Novartis	104
Les actionnaires de Novartis AG	95	Plans d'épargne en actions	106
<b>STRUCTURE DU CAPITAL</b>	<b>95</b>	Origine des actions attribuées	106
Capital-actions de Novartis AG	95	Rémunération des cadres dirigeants	106
Modification du capital, programmes de rachat d'actions	95	Avantages sociaux	108
Obligations convertibles ou échangeables, warrants, options ou autres titres donnant droit à des actions de Novartis	95	Attribution d'actions au titre de la participation aux Plans d'épargne en actions	110
<b>DROITS DES ACTIONNAIRES</b>	<b>96</b>	Actions Novartis et options sur actions Novartis détenues par les cadres dirigeants	110
Une action, une voix	96	Prêts, indemnités de fin de contrat, rémunération d'anciens cadres dirigeants	111
Autres droits des actionnaires	96	Rémunération et actionariat des administrateurs externes	111
Inscription comme actionnaire	96	<b>AUDITEURS</b>	<b>112</b>
Limitations du droit de vote	96	Durée du mandat des auditeurs indépendants	112
Vote par des représentants	96	Honoraires d'audit et honoraires supplémentaires	112
Vote par les détenteurs d'American Depositary Shares (ADS)	96	Instruments de surveillance et de contrôle	113
Résolutions et élections à l'Assemblée générale des actionnaires	96	<b>POLITIQUE D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION</b>	<b>114</b>
<b>DISPOSITIONS RELATIVES AUX CESSIONS DE CONTRÔLE</b>	<b>97</b>	Introduction	114
Ni relèvement, ni suppression du seuil	97	Documents	114
Dispositions relatives à certains contrats d'embauche	97	Programme d'information des investisseurs	114
<b>CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>97</b>	<b>GRAPHIQUE DES PERFORMANCES</b>	<b>115</b>
Composition du Conseil d'administration	97	<b>INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES</b>	<b>115</b>
Indépendance des administrateurs	97	<b>CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>116</b>
Elections et durée des mandats	98	<b>COMITE DE DIRECTION</b>	<b>122</b>
Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration	98	<b>DIRECTION DES UNITES D'AFFAIRES</b>	<b>125</b>
Le Lead Director	98		
Rôle et fonctionnement du Conseil d'administration	98		
Rôle et fonctionnement des Comités du Conseil	99		
Conseil et comités, qualité de membre, présence, nombre et durée des réunions	100		
Information et systèmes de contrôle	100		

## NOTRE ENGAGEMENT EN MATIERE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Novartis s'engage à mettre en œuvre un gouvernement d'entreprise satisfaisant en tous points.

### Normes relatives au gouvernement d'entreprise

Novartis respecte les règles suivantes :

- La Directive sur l'information relative au gouvernement d'entreprise publiée par le SWX Swiss Exchange.
- Le Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise
- Les lois américaines sur les valeurs mobilières, étant donné qu'elles s'appliquent aux émetteurs étrangers de titres cotés aux principales Bourses des États-Unis
- La réglementation de la Bourse de New York (NYSE).

Novartis a intégré les normes suisses et américaines susmentionnées, de même que les principes de gouvernement d'entreprise stipulés dans le Code suisse des obligations, dans les statuts, dans le règlement du Conseil d'administration ainsi que dans les chartes des comités de ce dernier. Le Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination, dont une description détaillée est donnée ci-après, réexamine régulièrement ces principes et normes à la lumière des meilleures pratiques existantes et formule des recommandations d'amélioration qui seront étudiées par le Conseil d'administration (le « Conseil »).

Novartis respecte la loi suisse et américaine, ainsi que les règles et règlements du SWX et du NYSE. Comme l'y autorisent expressément la loi américaine et le règlement du NYSE, Novartis s'écarter de ces derniers lorsqu'ils sont en contradiction avec le droit suisse des sociétés dont l'application est obligatoire, notamment dans les cas suivants :

- Les auditeurs externes sont nommés par les actionnaires lors de l'Assemblée générale et non par le Comité d'audit et de conformité, comme cela est exigé aux États-Unis.
- Les plans de rémunération en actions sont établis par le Comité de rémunération ou par la direction des sociétés locales du Groupe Novartis (conformément aux principes approuvés par le Comité de rémunération), mais ils ne sont pas soumis à l'approbation de l'Assemblée générale.
- Les Comités du Conseil adressent l'ensemble de leurs rapports au Conseil, mais n'informent pas directement les actionnaires (Novartis n'émet pas de « proxy statement »).

Vous pouvez obtenir des copies imprimées des règlements de Novartis précités en écrivant à l'adresse suivante : Novartis AG, à l'attention du Corporate Secretary, CH-4056 Bâle, Suisse. Pour obtenir davantage d'informations sur le gouvernement d'entreprise, veuillez visiter le site :

[www.novartis.com/investors/en/corporate\\_governance](http://www.novartis.com/investors/en/corporate_governance).

### Structure du Groupe et actionnariat

#### Structure du Groupe

##### Les divisions

Sur le plan opérationnel, les activités du Groupe Novartis sont scindées en quatre divisions : Pharmaceuticaux, Vaccins et Diagnostic, Sandoz (génériques) et Consumer Health.

##### Novartis AG et les sociétés du Groupe

Le siège social de Novartis AG est situé Lichtstrasse 35, CH-4056 Bâle, Suisse.

Novartis exerce ses activités par le biais des sociétés du Groupe Novartis. Novartis AG, holding de droit suisse, est le propriétaire direct ou indirect de toutes les sociétés appartenant au Groupe Novartis au niveau mondial. À l'exception des cas mentionnés ci-après, les actions de ces sociétés ne sont pas cotées en Bourse.

Les principales filiales et sociétés associées de Novartis sont énumérées à l'Annexe 32 des comptes consolidés du Groupe.

##### Participations majoritaires dans les sociétés du Groupe cotées en Bourse

Les actions d'Idenix Pharmaceuticals, Inc. et de Novartis India Limited sont cotées en Bourse. Novartis détient les participations directes et indirectes suivantes :

- 55,8% d'Idenix Pharmaceuticals, Inc. (société américaine). Les actions d'Idenix Pharmaceuticals sont cotées au NASDAQ (n° de valeur : 1630029, ISIN US45166R2040, symbole : IDIX) ;
- 51% de Novartis India Limited. Les actions restantes sont cotées à la Bourse de Bombay (ISIN INE234A01025, symbole : HCBA).

##### Participations minoritaires significatives dans les sociétés du Groupe cotées en Bourse

Novartis détient directement ou indirectement 33,3% des actions au porteur de Roche Holding AG, immatriculée au Registre du commerce de Bâle (Suisse) et cotée au SWX Swiss Exchange (actions au porteur : n° de valeur 1203211, ISIN CH0012032113, symbole : RO ; bons de jouissance : n° de valeur 1203204, ISIN CH0012032048, symbole : ROG ; les autres titres de Roche Holding AG sont des ADS correspondant aux bons de jouissance, qui sont négociés de gré à gré aux États-Unis, symbole : RHHBY). La valeur de cette participation dans Roche Holding SA se montait à USD 10,8 milliards au 31 décembre 2006.

Roche est une société dirigée, gérée et exploitée de manière indépendante, ce qui signifie que Novartis ne la contrôle pas.

## Les actionnaires de Novartis AG

Au 31 décembre 2006, Novartis comptait plus de 150 000 actionnaires inscrits au registre des actionnaires. Selon les informations figurant dans le registre, les principaux actionnaires étaient les suivants :

- La Fondation Novartis pour la participation des collaborateurs, immatriculée au Registre du commerce de Bâle en Suisse (détention de 2,8% du capital) ; et
- Emasan AG, également immatriculée au Registre du commerce de Bâle (détention de 3,2% du capital).

Par ailleurs :

- En tant que représentants, Mellon Bank, à Everett, détient 2% des actions nominatives, Nortrust Nominees, à Londres, en détient 2,7% et JPMorgan Chase Bank, à New York, en détient 7,6%.
- JPMorgan Chase Bank, le dépositaire des actions représentées par des American Depositary Shares, est en outre inscrit au registre comme détenteur de 12,1% du capital dans le cadre de ce rôle.

Aucun autre actionnaire nominatif ne détient plus de 2% du capital émis et aucune participation croisée n'est égale ou supérieure à ce chiffre.

Novartis n'a conclu aucun accord avec des actionnaires ou tout autre accord concernant le vote ou la détention des actions de Novartis.

## Structure du capital

### Capital-actions de Novartis AG

Entièrement libéré, le capital de Novartis AG s'élève à CHF 1 364 485 500. Il se compose de 2 728 971 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 0,50. Novartis n'a aucun capital autorisé ou conditionnel et aucune action à droit de vote privilégié n'a été émise. Toutes les actions disposent du même droit de vote. Aucun bon ou titre de participation sans droit de vote (bon de jouissance) n'a été émis.

Les actions Novartis sont cotées au SWX Swiss Exchange et négociées au Virt-X (n° de valeur 001200526, ISIN CH0012005267, symbole : NOVN.VX) et à la Bourse de New York (NYSE) sous forme d'American Depositary Shares (ADS) (n° de valeur 567514, ISIN US66987V1098, symbole : NVS).

### Modification du capital, programmes de rachat d'actions

Depuis la fusion qui a donné naissance à Novartis en décembre 1996, Novartis a mis en place quatre programmes de rachat d'actions, l'engagement total à compter du 31 décembre 2006 s'élevant à CHF 15 milliards. Trois programmes sont achevés ; les actions rachetées dans le

cadre des deuxième et troisième plans ont été annulées et le capital de Novartis AG a été réduit d'autant, selon la résolution prise par les actionnaires lors de leurs Assemblées générales en 2002, 2003, 2004, 2005 et 2006.

En août 2004, Novartis a annoncé le lancement d'un quatrième programme destiné à racheter des actions par le biais d'une seconde ligne de négoce à la Bourse suisse (SWX).

Depuis le début du quatrième programme, 25,4 millions d'actions au total ont été rachetées pour USD 1,2 milliard. Aucun rachat d'actions n'a eu lieu en 2006. Un cinquième programme de rachat, d'une valeur maximale de CHF 4 milliards, a été approuvé par les actionnaires lors de l'Assemblée générale tenue en 2005, mais ne débutera qu'après l'achèvement du quatrième programme.

### Réductions de capital

Année de réduction	Nombre d'actions annulées	Montant de la réduction de capital en CHF
2002	61 054 680	30 527 340
2003	22 680 000	11 340 000
2004	24 260 000	12 130 000
2005	38 039 000	19 019 500
2006	10 200 000	5 100 000

Un complément d'information sur l'évolution de la structure du capital de Novartis AG durant ces deux dernières années est présenté, sous forme de tableau, à l'Annexe 5 des comptes consolidés de Novartis AG.

### Obligations convertibles ou échangeables, warrants, options ou autres titres donnant droit à des actions de Novartis

Aucune obligation convertible ou échangeable, ni aucun warrant, option ou autre titre donnant droit à des actions de Novartis, autres que les titres octroyés à nos collaborateurs en tant que composante de la rémunération, n'a été émis.

Les informations relatives aux actions et aux options sur actions attribuées à titre de rémunération figurent ci-après dans ce chapitre au point intitulé « Rémunération, avantages sociaux, actionnariat ». Vous trouverez également des informations complémentaires à ce sujet à l'Annexe des comptes consolidés.

## Droits des actionnaires

### Une action, une voix

---

Chaque action nominative attribue à son détenteur une voix à l'Assemblée générale des actionnaires.

### Autres droits des actionnaires

---

Les actionnaires représentant au moins 10% du capital peuvent demander la convocation d'une Assemblée générale extraordinaire. Les actionnaires représentant un nominal d'au moins CHF 1 000 000 peuvent demander l'inscription d'un point à l'ordre du jour de l'Assemblée générale. Une telle demande doit être déposée par écrit au plus tard 45 jours avant la date de l'Assemblée générale, accompagnée du point à porter à l'ordre du jour et de la proposition à soumettre au vote.

Les actionnaires ont le droit de percevoir des dividendes, de nommer des mandataires, et de revendiquer tout autre droit conféré par le Code des obligations (CO).

### Inscription comme actionnaire

---

Le transfert des actions Novartis ne fait l'objet d'aucune restriction. Toutefois, seules les personnes inscrites au registre des actionnaires de Novartis sont habilitées à exercer leur droit de vote. Conformément à la loi suisse, toute personne souhaitant s'y faire inscrire est tenue de déclarer au service chargé du registre qu'elle a acquis les actions en son nom et pour son propre compte.

Les actionnaires inscrits au registre des actionnaires au moins cinq jours avant l'Assemblée générale peuvent y exercer leur droit de vote.

### Limitations du droit de vote

---

Chaque action comprend un droit de vote. Toutefois, conformément aux statuts, nul ne peut être inscrit au registre des actionnaires avec des droits de vote supérieurs à 2% du capital-actions nominatif, sauf si le Conseil d'administration a accordé une dérogation, comme c'est le cas pour les deux principaux actionnaires mentionnés plus haut (Fondation Novartis pour la participation des collaborateurs et Emasan AG). En 2006, aucun autre actionnaire n'a sollicité de dérogation.

L'Assemblée générale peut annuler cette restriction statutaire à la majorité des deux tiers des actions représentées.

Ces restrictions au droit de vote ont été imposées et maintenues afin de parvenir à une participation diversifiée des actionnaires et d'éviter qu'un actionnaire minoritaire ne domine l'Assemblée générale, à laquelle les actionnaires sont traditionnellement faiblement représentés pour de nombreuses sociétés.

### Vote par des représentants

---

S'ils ne sont pas inscrits au registre des actionnaires de Novartis, les représentants ne sont pas habilités à voter. Dans le cas contraire, le poids de leur vote ne peut dépasser l'équivalent de 0,5% du capital-actions nominatif. Le Conseil d'administration peut toutefois leur accorder le droit de voter au-delà de cette limite, à condition de fournir des précisions sur les ayants droit économiques des actions, conformément aux exigences du Conseil. Tout regroupement constitué dans le but de se soustraire à cette limitation sera traité comme une seule personne ou un seul représentant.

### Vote par les détenteurs d'American Depositary Shares (ADS)

---

Les détenteurs d'American Depositary Shares (ADS) peuvent voter en demandant à JPMorgan Chase Bank d'exercer leur droit de vote. En tant que dépositaire, JPMorgan Chase Bank peut exercer comme elle l'entend les droits de vote correspondant aux actions déposées, représentées par des ADS, dans la mesure où les détenteurs des ADS n'ont pas donné d'instruction de vote.

### Résolutions et élections à l'Assemblée générale des actionnaires

---

Au cours de l'Assemblée générale, les résolutions des actionnaires sont adoptées à la majorité simple des actions représentées, sauf dans les cas suivants où la loi (Code des obligations, art. 704) et les statuts requièrent une majorité des deux tiers des actions représentées :

- modification de l'objet social de Novartis AG,
- introduction d'actions à droit de vote privilégié,
- restriction de la transmissibilité des actions nominatives et levée de telles restrictions,
- augmentation autorisée ou conditionnelle du capital,
- augmentation du capital social au moyen des capitaux propres ou contre apport en nature, ou en vue de réaliser une acquisition d'actifs et d'octroyer des avantages particuliers,
- limitation ou retrait des droits préférentiels de souscription,
- modification du siège social de Novartis AG,
- dissolution de Novartis AG sans liquidation.

## Dispositions relatives aux cessions de contrôle

### Ni relèvement, ni suppression du seuil

La Loi suisse sur les Bourses oblige celui qui acquiert plus de 33  $\frac{1}{3}$ % du capital social d'une société à lancer une offre publique de rachat portant sur toutes les actions cotées en Bourse. Dans les statuts, la société cible a toutefois la possibilité de relever ce seuil à 49%, voire, dans certaines circonstances, de le supprimer. Aucune mesure de ce type n'a été adoptée.

### Dispositions relatives à certains contrats d'embauche

Le tableau ci-dessous indique la période de préavis ou la période de garantie de rémunération, et l'éventuelle prolongation de ces clauses s'appliquant en cas de cession de contrôle, pour les cadres dirigeants (voir définition des cadres dirigeants dans la section Rémunération des cadres dirigeants) au 1<sup>er</sup> janvier 2007.

Nombre de contrats	Période de préavis ou de garantie de rémunération en cas de résiliation (en mois)	Prolongation de la période de préavis ou de garantie de rémunération en cas de cession de contrôle (en mois)
5	36	24
2	12	12
1	36	-
2	24	-
3	18	-
1	12	-
1	6	-

## Conseil d'administration

### Composition du Conseil d'administration

#### Membres du Conseil d'administration :

	Age	Administrateur depuis	Fin du mandat
Daniel Vasella	53	1996	2007
Ulrich Lehner	60	2002	2008
Hans-Joerg Rudloff	66	1996	2007
Birgit Breuel	69	1996	2007
Peter Burckhardt	68	1996	2008
Srikant Datar	53	2003	2009
William W. George	64	1999	2009
Alexandre F. Jetzer	65	1996	2008
Pierre Landolt	59	1996	2008
Andreas von Planta	51	2006	2009
Wendelin Wiedeking	54	2003	2009
Rolf M. Zinkernagel	62	1999	2009

Des informations complémentaires d'ordre biographique sur chaque membre du Conseil d'administration sont disponibles dans le rapport annuel (cf. pages 116-120).

Helmut Sihler s'est retiré du Conseil d'administration, tandis qu'Andreas von Planta a été élu lors de l'Assemblée générale du 28 février 2006.

### Indépendance des administrateurs

Le Conseil d'administration a défini certains critères relatifs à l'indépendance de ses membres. Ces critères sont disponibles sur Internet à l'adresse suivante:

[www.novartis.com/investors/en/corporate\\_governance](http://www.novartis.com/investors/en/corporate_governance).

Conformément à ces critères, le Conseil a statué que tous ses membres, exceptés Daniel Vasella et Alexandre F. Jetzer, sont indépendants de Novartis AG et n'ont pas d'autre intérêt notable dans le Groupe ou d'autres sociétés du Groupe en dehors de leurs fonctions de membre du Conseil d'administration.

Daniel Vasella, Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration, est le seul membre qui exerce également une fonction de direction. Alexandre F. Jetzer n'exerce plus de fonction de direction, mais il s'occupe des diverses relations de Novartis avec les gouvernements à titre de consultant indépendant.

La combinaison d'une large majorité d'administrateurs indépendants et d'une petite minorité d'administrateurs non indépendants ou

exerçant des fonctions de direction permet d'associer les connaissances et l'expérience des dirigeants actuels ou anciens de Novartis aux compétences diverses des administrateurs indépendants.

Novartis réalise des opérations bancaires non consultatives avec Barclays Capital, dont le Président du Comité de direction actuel est M. Hans-Joerg Rudloff. Le Conseil d'administration a jugé que, conformément à ses critères en la matière, cette relation n'affecte pas l'indépendance de Hans-Joerg Rudloff.

Rolf M. Zinkernagel a été délégué auprès du Conseil consultatif scientifique de l'Institut Novartis pour les maladies tropicales (NITD). Il est également délégué du Conseil d'administration de l'Institut de génomique de la Fondation Novartis pour la recherche. Le Conseil d'administration a jugé que, conformément à ses critères en la matière, cette relation n'affecte pas l'indépendance de Rolf M. Zinkernagel.

Aucun des administrateurs ne fait partie du Conseil d'administration de sociétés cotées en Bourse avec lesquelles les sociétés du Groupe Novartis entretiennent des relations commerciales substantielles.

### **Elections et durée des mandats**

Tous les administrateurs sont élus individuellement.

La durée maximale des mandats des administrateurs est de trois ans. Les actionnaires réunis en Assemblée générale fixent la durée spécifique des mandats des administrateurs lors de leur élection ou réélection. Toutefois, aux termes de la loi suisse, l'Assemblée générale peut révoquer les administrateurs à tout moment, quelle que soit la durée de leur mandat.

Les administrateurs sont en fonction pour une durée moyenne de huit ans et leur moyenne d'âge est de 60 ans. En principe, un administrateur doit se retirer lorsqu'il atteint l'âge de 70 ans. Dans des circonstances particulières, les actionnaires peuvent opter en faveur d'une dérogation à cette règle et réélire un administrateur pour prolonger ainsi son mandat, mais uniquement par périodes de trois ans.

### **Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration**

Les règles de gouvernement d'entreprise relatives à la séparation des fonctions de Président du Conseil d'administration et d'Administrateur délégué du Conseil d'administration varient selon les pays. Dans la plupart des pays, les sociétés doivent choisir le modèle le plus favorable à une direction efficace, qui facilite les prises de décisions et assure un équilibre des pouvoirs adapté. Le Conseil étudie régulièrement cette question. Actuellement, il est fermement convaincu qu'il est dans l'intérêt de la société et des actionnaires que Daniel Vasella assume les fonctions de Président et Administrateur délégué du Conseil d'Administration du Groupe.

Le Règlement du Conseil d'administration prévoit la nomination d'un Lead Director indépendant si le Président du Conseil d'administration assure également les fonctions d'Administrateur délégué.

### **Le Lead Director**

Le Conseil a nommé Ulrich Lehner en tant que Lead Director (en remplacement de Helmut Sihler, qui s'est retiré du Conseil le 28 février 2006). Celui-ci a pour responsabilités de mettre en place un processus cohérent d'évaluation des performances du Président et Administrateur délégué, de présider les réunions à huis clos du Conseil d'administration (c'est-à-dire les réunions des administrateurs externes) et d'assumer la direction des administrateurs indépendants en cas de crise ou dans les domaines requérant un examen ou une décision séparée. Le Lead Director est également membre de tous les Comités du Conseil d'administration.

Les administrateurs externes indépendants ont tenu deux réunions générales à huis clos. L'une a été présidée par l'ancien Lead Director, Helmut Sihler, et l'autre par le nouveau Lead Director, Ulrich Lehner.

### **Rôle et fonctionnement du Conseil d'administration**

Le Conseil d'administration est la plus haute instance de décision au sein de Novartis AG, hormis dans les domaines que la loi réserve spécifiquement aux actionnaires.

L'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration est établi par le Président. Tout administrateur peut demander la convocation d'une réunion du Conseil d'administration ou l'ajout d'un point à l'ordre du jour. Les administrateurs reçoivent à l'avance les documents nécessaires à l'étude des points figurant à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration. Les décisions sont adoptées par le Conseil dans son ensemble, avec le soutien des quatre comités décrits ci-dessous (Comité du Président, Comité de rémunération, Comité d'audit et de conformité et Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination). Les principales fonctions du Conseil d'administration sont les suivantes :

- définition de l'orientation stratégique de Novartis,
- détermination de la structure organisationnelle et du mode d'administration de la société,
- contrôle des activités opérationnelles dans leur globalité,
- approbation des acquisitions et cessions majeures,
- structuration du système de comptabilité, des contrôles financiers et du plan financier,
- examen et approbation de la publication des états financiers et des résultats annuels de Novartis AG et du Groupe,
- nomination et révocation des membres du Comité de direction, du responsable de l'audit interne et d'autres dirigeants clés,

- diffusion de la politique générale du Groupe, notamment sur le plan financier, du gouvernement et de la citoyenneté d'entreprise, du personnel et de l'environnement, et surveillance de sa mise en œuvre,
- préparation des points à soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires, notamment les comptes de Novartis AG et les comptes consolidés du Groupe,
- évaluation annuelle régulière de la performance du Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration et examen de la performance des membres du Comité de direction, et
- réalisation d'une auto-évaluation une fois par an.

### Rôle et fonctionnement des Comités du Conseil

Chaque Comité du Conseil, dont le Président est élu par le Conseil d'administration, est régi par une charte écrite définissant ses obligations et responsabilités. Les Comités du Conseil se réunissent régulièrement pour examiner l'ordre du jour établi par leur Président respectif. Les membres des comités reçoivent à l'avance les documents nécessaires à l'étude des points figurant à l'ordre du jour de leurs réunions.

#### Le Comité du Président :

Le Comité du Président se compose de quatre membres du Conseil d'administration : le Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration, les deux Vice-présidents (dont le Lead Director) et un autre membre du Conseil d'administration.

Le Comité du Président prend des décisions en matière financière et dans d'autres domaines qui sont délégués par le Conseil au Comité du Président, conformément au Règlement du Conseil. De plus, en cas d'urgence, le Comité du Président prend des décisions et des mesures préliminaires au nom de l'ensemble du Conseil.

#### Le Comité de rémunération :

Le Comité de rémunération est composé de trois administrateurs indépendants.

Il examine les politiques et programmes de rémunération concernant l'ensemble du Groupe, notamment les programmes d'options sur actions et autres programmes de primes, avant que le Conseil d'administration ne tranche à leur sujet. Ce comité est également chargé d'évaluer et d'approuver la rémunération versée aux membres du Comité de direction et à d'autres dirigeants clés, ainsi que de déterminer la rémunération à verser au Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration. Au besoin, le Comité de rémunération peut avoir recours aux conseils d'experts externes pour l'aider dans ses recommandations et décisions.

#### Le Comité d'audit et de conformité :

Le Comité d'audit et de conformité compte cinq membres indépendants. Le Conseil d'administration s'est assuré que tous les membres de ce comité sont indépendants, conformément à la réglementation du NYSE.

Le Comité d'audit et de conformité s'est assuré qu'Ulrich Lehner, Srikant Datar et Hans-Joerg Rudloff possèdent les compétences techniques requises en matière de comptabilité et de gestion financière, conformément à la réglementation du NYSE. Le Conseil d'administration les a donc nommés comme experts financiers du Comité d'audit et de conformité. Le Conseil s'est également assuré que les autres membres du Comité possèdent l'expérience et les compétences nécessaires dans le domaine des finances et des questions de conformité leur permettant de s'acquitter des responsabilités qui leur incombent.

Les principales fonctions du Comité sont les suivantes :

- évaluation et désignation des auditeurs externes pour l'élection à l'Assemblée générale,
- examen des conditions de la mission des auditeurs externes,
- définition du champ d'application des audits externes et internes et analyse des résultats,
- examen, en coopération avec les auditeurs externes et internes, et la Direction financière et comptable de Novartis, de la pertinence et de l'efficacité des règles comptables et des contrôles financiers du Groupe, ainsi que de leur conformité aux normes comptables en vigueur,
- examen et approbation des états financiers trimestriels du Groupe pour les trois premiers trimestres de chaque exercice et de la publication des résultats financiers correspondants,
- bilan des processus et procédures de contrôle internes et de conformité, y compris ceux ayant trait à la gestion du risque d'entreprise,
- examen de la conformité des processus et procédures aux dispositions légales et aux règlements internes.

#### Le Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination :

Le Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination se compose de cinq administrateurs indépendants.

La mission de ce comité consiste à définir des principes de gouvernement et à les soumettre au Conseil d'administration pour approbation. Régulièrement, ce comité est également chargé de réexaminer les statuts, dans l'optique de renforcer les droits des actionnaires, ainsi que la composition et la taille du Conseil d'administration et de ses comités. Le Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination effectue une évaluation annuelle du Conseil d'administration dans son ensemble et oriente les administrateurs dans la manière de prévenir des conflits d'intérêts potentiels.

En outre, le Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination propose au Conseil d'administration des personnes qualifiées pour devenir administrateurs ou être réélus en tant que tels.

### Conseil et comités, qualité de membre, présence, nombre et durée des réunions

	Session plénière	Comité du Président	Comité de rémunération	Comité d'audit et de conformité	Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination
Nombre de réunions en 2006	7	11	3	8	2
Durée moyenne des réunions (heures)	6-8	2	2	2-4	2
Daniel Vasella	7 <sup>1</sup>	11 <sup>1</sup>			
Helmut Sihler <sup>2</sup>	2	2	2	3	
Ulrich Lehner	7	9	1 <sup>3</sup>	7 <sup>1</sup>	1
Hans-Joerg Rudloff	7	11	3 <sup>1</sup>	8	2
Birgit Breuel	7			8	
Peter Burckhardt	7				
Srikant Datar	7			8	
William W. George	7	11	3		2 <sup>1</sup>
Alexandre F. Jetzer	7				
Pierre Landolt	6				2
Andreas von Planta <sup>3</sup>	5			5	
Wendelin Wiedeking	4				
Rolf M. Zinkernagel	7				2

<sup>1</sup> Président    <sup>2</sup> Jusqu'au 28 février 2006    <sup>3</sup> Dès le 28 février 2006

### Information et systèmes de contrôle

#### Le Conseil d'administration :

Le Conseil veille, par plusieurs moyens, à recevoir du Comité de direction des informations suffisantes pour lui permettre d'exercer ses fonctions de surveillance et de prendre les décisions qui lui incombent.

- Le Président étant également l'Administrateur délégué de Novartis, qui préside les réunions du Comité de direction, il est tenu pleinement informé de tous les événements en cours.
- Le Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration informe régulièrement l'ensemble des administrateurs des événements en cours au travers d'un rapport mensuel écrit.
- Les procès-verbaux des réunions du Comité de direction sont consultables par les administrateurs.
- Des téléconférences informelles sont organisées, si nécessaire, entre

les administrateurs et le Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration ou le Lead Director.

- Une séance réunissant tous les membres du Comité de direction a lieu lors de chaque réunion du Conseil d'administration.
- Les directeurs de division adressent chaque trimestre des informations détaillées au Conseil d'administration.
- Sur invitation, des membres de la Direction participent aux réunions du Conseil d'administration pour l'informer de la marche des opérations dans leur domaine d'activité.
- Les administrateurs peuvent demander des informations aux membres du Comité de direction dans ou hors du cadre des réunions du Conseil. Ils sont en outre autorisés à visiter tous les sites de Novartis.

### Les Comités du Conseil :

Les Comités du Conseil d'administration, en particulier le Comité d'audit et de conformité, se réunissent régulièrement avec la Direction et les consultants extérieurs, afin de passer en revue les activités du Groupe, de mieux comprendre l'ensemble des lois et règlements ayant un impact sur ce dernier et d'aider la Direction à satisfaire aux exigences et aux attentes des différentes parties prenantes. En particulier, le Directeur financier et le représentant des auditeurs externes sont invités aux réunions du Comité d'audit et de conformité. De plus, le responsable de la gestion des risques et le responsable des pratiques commerciales adressent régulièrement des rapports au Comité d'audit et de conformité.

### Audit interne :

L'auditeur interne effectue des audits des activités et des systèmes, aide les unités de l'organisation à atteindre leurs objectifs en offrant une approche indépendante de l'évaluation, de l'amélioration et de l'efficacité du cadre de contrôle interne, établit des rapports relatifs aux audits qu'il a réalisés et signale au Comité d'audit et de conformité et au Président du Conseil d'administration toute irrégularité avérée ou suspectée.

### Gestion des risques du Groupe :

Le responsable de la gestion des risques du Groupe rédige régulièrement des rapports concernant ce domaine. Des mesures visant à atténuer les risques à un stade précoce, au niveau de l'organisation et des processus, ont été prises. En ce qui concerne l'organisation, la responsabilité du risque et de son atténuation incombe aux divisions qui disposent de fonctions Corporate, telles que les Opérations Qualité du Groupe ou Santé, Sécurité et Environnement et Continuité des activités, qui fournissent un appui aux divisions et contrôlent l'efficacité de leur gestion des risques.

## Gestion du Groupe

Le Conseil d'administration a délégué au Comité de direction la coordination des affaires courantes des sociétés du Groupe. Celui-ci est dirigé par le Président. Le Règlement du Conseil d'administration définit l'organisation interne et délimite les domaines de responsabilité du Conseil d'administration et du Comité de direction.

Le Conseil d'administration n'a conclu aucun contrat avec des tiers pour la gestion des activités.

Vous trouverez de plus amples renseignements biographiques sur les cadres dirigeants, un groupe de membres seniors de la direction, dans le rapport annuel.

## Rémunération, avantages sociaux, actionnariat

### Principes généraux et processus

#### Rémunération en fonction des performances

Novartis souhaite devenir un employeur de référence, capable d'attirer, de retenir et de motiver partout dans le monde les collaborateurs présentant les meilleures qualités professionnelles et les meilleures aptitudes, et qui sont indispensables à la réussite de la société. Les plans de rémunération de la société ont été conçus pour :

- soutenir l'aspiration de Novartis à devenir un employeur de référence ;
- concilier les objectifs de nos collaborateurs avec les intérêts à long terme des actionnaires ;
- favoriser une culture de performance, basée sur le mérite et autorisant la société à récompenser les salariés très efficaces qui, par leur engagement et leur contribution, tout en appliquant les meilleures pratiques commerciales, permettent à notre société d'atteindre son objectif de compter parmi les leaders mondiaux de son secteur ;
- être comparables et compétitifs par rapport à un groupe de sociétés internationales concurrentes qui nous disputent les meilleurs talents au niveau mondial.

La rémunération de la performance est le principe directeur de la politique de rémunération de Novartis. Pour une excellente performance, la rémunération totale octroyée individuellement aux collaborateurs peut atteindre des niveaux comparables à ceux pratiqués par le quartile supérieur des sociétés concurrentes.

Dans le cadre des plans de rémunération variable reposant sur la performance, des primes cibles (exprimées en pourcentage de la rémunération de base annuelle) sont habituellement fixées pour chaque collaborateur participant au début de la période de performance du plan concerné. À la fin de la période de performance, ces pourcentages cibles sont généralement multipliés, pour chaque collaborateur, par des coefficients de rémunération individuels. L'importance du coefficient dépend du plan d'intéressement, du niveau réel de performance atteint par le collaborateur par rapport aux objectifs individuels convenus au début de la période de performance, du respect des valeurs et comportements de Novartis et de la performance globale du Groupe ou de l'unité d'affaires concernée.

Les coefficients de rémunération s'échelonnent de 0 à 2. Dans le cas d'une performance exceptionnelle, des coefficients plus élevés peuvent être appliqués. L'approbation du Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration ou du Comité de rémunération est alors nécessaire. Tous les programmes et taux de rémunération sont exami-



HOPITAL RUSSE DES ENFANTS ; MOSCOU, RUSSIE



CENTRE ANTI-CANCEREUX ; SÃO PAULO, BRESIL

nés régulièrement sur la base de données disponibles publiquement ainsi que des analyses fournies par des sociétés indépendantes de recherche sur les rémunérations et par des conseillers en rémunération externes. Les tendances et l'évolution en matière de rémunération et de gouvernement d'entreprise sont soigneusement analysées, revues et discutées en permanence avec des experts, des comptables et des conseillers externes.

### **Processus de gestion des performances**

Chacun des collaborateurs est soumis à un processus formel de gestion et d'évaluation des performances. Ce processus vise à permettre à tous les collaborateurs de se concentrer sur des objectifs clairs et ambitieux, de fixer des orientations et des priorités et de clarifier les attentes dans l'ensemble de l'organisation. Cette approche promeut en outre une culture d'amélioration constante, aide les individus à réaliser leurs souhaits en matière de développement et renforce les capacités de l'organisation. Ce processus est indispensable à l'amélioration de la performance des individus, des équipes et de nos activités en général.

Chaque année, les supérieurs hiérarchiques et leurs collaborateurs directs s'accordent sur la définition des critères de mesure de la performance et sur les objectifs commerciaux. Ces objectifs découlent des objectifs définis successivement au niveau du Groupe, des divisions, des fonctions et/ou des unités d'affaires.

Deux évaluations des performances sont réalisées chaque année, l'une en milieu d'année, l'autre en fin d'année. Il s'agit de réunions formelles entre chaque collaborateur et son ou sa supérieur(e) hiérarchique, visant à évaluer la performance du collaborateur par rapport aux objectifs définis en début d'année et aux valeurs et comportements Novartis adoptés par l'ensemble du Groupe. À partir de l'évaluation de fin d'année, les supérieurs hiérarchiques et le supérieur de l'échelon suivant déterminent la prime annuelle de chaque collaborateur, ainsi que la rémunération cible pour l'année à venir.

### **Détention d'actions**

Pour renforcer l'esprit d'actionnariat parmi les cadres dirigeants de Novartis, le Conseil d'administration a établi en 2003 des directives d'actionnariat stipulant qu'un petit groupe d'environ 20 cadres dirigeants doivent détenir des actions Novartis à hauteur d'un multiple minimum donné de leur salaire de base. Des informations plus complètes à ce sujet figurent au paragraphe intitulé « Actions Novartis et options sur actions Novartis détenues par les cadres dirigeants ».

### **Rémunération des collaborateurs de Novartis**

Des programmes de rémunération concurrentiels sont conçus en tenant compte des niveaux de rémunération pratiqués par nos concurrents pour des postes comparables.

Les sociétés qui nous servent de référence pour les rémunérations varient selon la nature des postes. Dans le domaine pharmaceutique, nous prenons pour référence, pour certains postes, un groupe de laboratoires dans lequel figurent généralement Abbott Laboratories, Amgen, AstraZeneca, Bristol-Myers Squibb, Eli Lilly, GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Merck, Pfizer, Roche, sanofi-aventis, Schering-Plough et Wyeth. Pour d'autres postes, nous prenons pour référence des sociétés appartenant à différents secteurs d'activités, tels que le secteur des biens de consommation courants qui évolue rapidement et celui de l'industrie générale. Si nécessaire, nous ajustons les informations ainsi recueillies de manière à refléter l'ampleur des activités de Novartis et les exigences spécifiques d'un poste donné.

Dès lors qu'un collaborateur atteint ses objectifs de performance, le montant total de sa rémunération est généralement comparable à celui offert par la concurrence. Si les objectifs ont été dépassés ou n'ont pas été atteints, la rémunération totale versée est ajustée à la hausse ou à la baisse.

Les programmes de rémunération des collaborateurs comportent une rémunération de base et une rémunération variable, décrites ci-après.

#### **Rémunération de base**

La rémunération de base a pour but d'apporter à chaque collaborateur un salaire régulier et prévisible qui ne dépend pas de sa performance annuelle ni des résultats de l'activité de Novartis. Les niveaux des salaires sont fixés en fonction des caractéristiques des postes, de la compétitivité du marché, ainsi que des compétences de chaque collaborateur. L'évolution du salaire dépend de la performance individuelle du collaborateur.

#### **Rémunération variable**

Novartis dispose de trois plans de rémunération variable : un Programme de bonus, un Plan Novartis de participation en actions « Select » et un Plan de performance à long terme. Dans le cadre de ces plans, à l'exception du régime de bonus, les primes sont versées (le cas échéant) obligatoirement sous forme d'actions.

#### **Programmes de bonus**

La plupart des collaborateurs participent aux programmes de bonus. Dans le cadre de ces plans, les primes sont attribuées chaque année en fonction de l'évaluation de la performance individuelle du collaborateur réalisée en fin d'année et de la performance de la société ou de l'unité d'affaires. En deçà d'un certain seuil de performance, aucune prime n'est versée selon les règles des plans.

Selon le plan en vigueur, les bonus sont versés soit en espèces soit en actions, par l'intermédiaire des Plans d'épargne en actions, comme expliqué ci-après.

### Plan Novartis de participation en actions « Select »

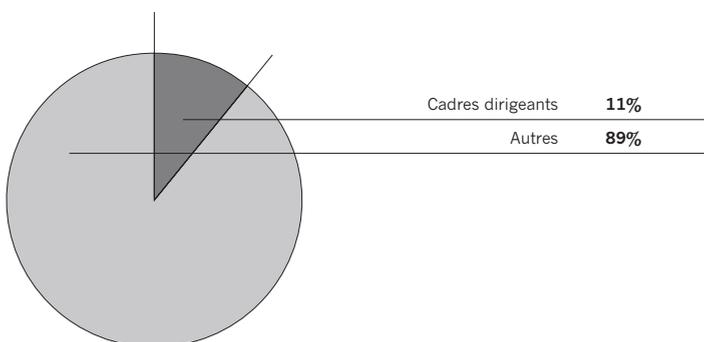
Des primes peuvent être attribuées chaque année en fonction de l'évaluation de la performance individuelle du collaborateur réalisée en fin d'année et de la performance de la société ou de l'unité d'affaires. En deçà d'un certain seuil de performance, aucune prime n'est versée selon les règles du plan.

Les participants peuvent choisir de recevoir leur prime sous forme d'actions soumises à des restrictions particulières, sous forme d'options sur actions négociables ou une combinaison des deux. Le Comité de rémunération affecte le nombre d'actions et d'options sur actions en fonction du choix du participant avant la date fixée pour l'octroi. Les options sur actions sont négociables, elles expirent à leur dixième anniversaire et donnent droit à une action chacune (1 : 1). Le prix d'exercice est égal au prix du marché de l'action sous-jacente à la date fixée pour leur octroi.

Les actions et les options sur actions négociables sont bloquées pour une période de deux ans en Suisse et de trois ans dans les autres pays. De ce fait, lorsqu'un participant quitte volontairement la société, les actions non encore disponibles et les options qu'il n'a pas encore exercées deviennent caduques, sauf décision contraire du Comité de rémunération (par ex. en cas de réorganisation, de cessions, etc.).

En 2006, 8 744 participants ont reçu au total 12,5 millions d'options sur actions négociables et 3 281 402 d'actions soumises à des restrictions particulières dans le cadre du Plan Novartis de participation en actions « Select ». Ces chiffres représentent un taux de participation d'environ 10% de l'ensemble des collaborateurs dans le monde. Environ 11% de la valeur totale des titres octroyés en 2006 dans le cadre de ce plan a été attribuée à des cadres dirigeants.

Au 31 décembre 2006, un total de 55,7 millions d'options sur actions étaient en circulation, donnant droit à un nombre égal d'actions, ce qui correspond à 2,0% du nombre total d'actions émises par Novartis AG.



### Plan de performance à long terme

Un Plan de performance à long terme a été créé dans le cadre des plans de rémunération de Novartis. Ce plan est destiné aux dirigeants occupant des postes clés et contribuant de manière significative à la réussite à long terme de Novartis. Les primes attribuées dans le cadre du Plan de performance à long terme et du Plan de participation en actions « Select » ont pour but de concilier les intérêts des collaborateurs avec les intérêts à long terme des actionnaires.

Dans le cadre du Plan de performance à long terme, environ 100 dirigeants clés, dans l'ensemble du Groupe, peuvent se voir attribuer des actions Novartis. Le montant de l'attribution éventuelle dépend de la performance globale du Groupe sur une période de trois ans, mesurée en termes de plus-value financière [PVF, telle que définie dans le guide comptable de Novartis] quantifiée en fonction de certains objectifs prédéterminés. En d'autres termes, les versements sont conditionnés par la réalisation des objectifs de plus-value financière. Si la performance réelle du Groupe n'atteint pas le seuil fixé ou si le participant quitte la société au cours de la période considérée, aucun titre ne sera distribué.

Le Plan de performance à long terme a été remanié en 2005 par le Comité de rémunération. Dans la nouvelle formule, ainsi qu'il est précisé ci-dessus, c'est la plus-value financière du Groupe qui détermine l'attribution d'actions (le cas échéant) et non plus, comme précédemment, la plus-value de la division ou de l'unité d'affaires concernée.

Le premier Plan de performance à long terme nouvelle formule a été introduit en 2006 et la première attribution d'actions aura lieu (le cas échéant) en février 2009. Les anciens plans se termineront par des plans de transition au cours des prochaines années avec des attributions conditionnelles d'actions (c'est-à-dire si les objectifs de plus-value financière sont atteints) en février 2007 et 2008.

### Attributions spéciales d'actions

Outre la rémunération de base et la rémunération variable décrites ci-dessus, certains collaborateurs sélectionnés du Groupe peuvent bénéficier d'attributions spéciales d'actions soumises ou non à des restrictions particulières. Ces attributions spéciales sont totalement discrétionnaires. Elles permettent de récompenser des résultats particuliers ou la performance exceptionnelle de certains salariés et de retenir les collaborateurs clés.

Les attributions spéciales d'actions soumises à des restrictions particulières comportent généralement une période de blocage de cinq ans. Si un participant quitte Novartis de sa propre initiative, il se verra normalement privé de la part des titres qui ne sont pas encore entrés en sa pleine possession. En 2006, environ 70 cadres, travaillant à différents niveaux de l'organisation, ont reçu des actions assorties de restrictions.

Le Comité de rémunération peut décider d'attribuer à certains associés des actions Novartis soumises ou non à des restrictions particulières, à titre de prime spéciale destinée à récompenser une performance exceptionnelle, ou d'attribuer ponctuellement ou annuellement des

actions en considération de résultats particuliers ou d'une performance durablement remarquable.

### Plans d'épargne en actions

Comme indiqué au paragraphe « Programmes de bonus » ci-dessus, les collaborateurs sont encouragés à recevoir leur bonus intégralement ou partiellement sous forme d'actions Novartis plutôt qu'en espèces, afin de concilier leurs intérêts avec ceux des actionnaires. Pour favoriser cette conciliation, la société parraine les Plans d'épargne en actions en octroyant des actions supplémentaires après une certaine période de détention.

Il existe plusieurs types de Plans d'épargne en actions. En principe, les collaborateurs ne sont autorisés à participer qu'à un seul de ces plans pour une année donnée.

Les actions investies dans le Plan de participation des collaborateurs (ESOP), qui concerne quelque 12 000 collaborateurs travaillant en Suisse, sont bloquées pour une durée de trois ans. À l'expiration de cette période de blocage, le collaborateur se voit attribuer une action supplémentaire pour deux actions placées initialement. En 2006, environ 5 800 collaborateurs ont participé à ce plan.

Au Royaume-Uni, les collaborateurs peuvent investir en actions jusqu'à 5% de leur salaire mensuel, à concurrence de GBP 125, et peuvent être invités à placer tout ou partie de leur bonus net en actions. Une action supplémentaire est immédiatement octroyée pour deux actions placées. Ces actions sont bloquées pendant trois ans. En 2006, environ 1 400 collaborateurs ont participé à ces plans.

Environ 30 dirigeants clés comptant parmi les plus appréciés à l'échelle mondiale sont invités à participer à un Plan d'épargne en actions d'une durée de cinq ans. Les actions ainsi placées sont bloquées pour une période de cinq ans à compter de la date de placement. À la fin de la période de blocage, une action supplémentaire est octroyée pour chaque action placée.

Dans le cadre de ces plans, aucune action supplémentaire ne sera attribuée à un salarié qui quitte Novartis avant l'expiration de la période de blocage, pour un motif autre que le départ à la retraite.

### Origine des actions attribuées

Les actions attribuées dans le cadre de ces plans ne sont pas des actions nouvellement émises, mais des actions qui ont été rachetées sur le marché.

### Rémunération des cadres dirigeants

Pour les besoins de ce rapport annuel, la définition des cadres dirigeants que nous avons formulée inclut les membres du Comité de direction, les membres permanents du Comité de direction et les directeurs des unités d'affaires.

En 2006, Novartis comptait 19 cadres dirigeants. Deux dirigeants ont quitté le Groupe au cours de l'année, tandis qu'une unité d'affaires (Ophtalmologie) a été repositionnée dans la division Pharmaceuticals et qu'une autre (Nutrition médicale) est en cours de cession. Compte tenu de ces changements, Novartis comptait 15 cadres dirigeants au 1<sup>er</sup> janvier 2007.

Les politiques de rémunération, le processus de gestion des performances et les plans de primes exposés ci-dessus s'appliquent de même aux cadres dirigeants, y compris au Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration.

Les décisions concernant la rémunération des cadres dirigeants reposent sur une évaluation de la performance individuelle du cadre dirigeant concerné ainsi que sur la performance de l'activité dont il est responsable. Le Comité de rémunération examine les résultats à la lumière des objectifs de performance à court et à long terme, y compris la progression du chiffre d'affaires, la création de valeur économique (résultat opérationnel et résultat net, résultat par action et valeur ajoutée), la croissance des parts de marché ainsi que les efforts déployés pour maximiser l'efficacité et la productivité de l'organisation.

### Rémunération du Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration

#### Processus général

Au cours de sa réunion tenue en décembre, le Conseil d'administration prend note, analyse et approuve les objectifs financiers du Groupe pour l'année suivante. Le Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration présente ses objectifs individuels, ses cibles et ses visions qui sont ensuite examinés, discutés et approuvés par le Conseil d'administration. Le Conseil veille notamment à ce que les objectifs du Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration aillent dans le sens des objectifs de la société consistant à assurer une performance à long terme durable sans que celle-ci soit compromise par des objectifs financiers à court terme. En revanche, le Conseil soutient les objectifs commerciaux à long terme dans l'intérêt de tous les actionnaires.

Pour la fin de l'année, le Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration prépare une auto-évaluation qui est analysée avec le Lead Director et le Conseil. Le Lead Director s'entretient également individuellement avec chacun des administrateurs au sujet de la performance du Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration.

En janvier, le Conseil d'administration approuve les résultats audités du Groupe. Il évalue dans quelle mesure les objectifs financiers fixés pour l'année écoulée ont été atteints et compare les résultats avec ceux de sociétés concurrentes en tenant compte de critères financiers généraux et de l'évolution du secteur.

Lors d'une séance à huis clos, les administrateurs indépendants réunis seuls analysent la performance globale du Président et Adminis-

trateur délégué du Conseil d'administration, puis lui font part de leur évaluation.

Ultérieurement, le Comité de rémunération décide de la rémunération globale pour l'année écoulée et de la rémunération cible (rémunération de base et rémunération variable, ainsi qu'attribution spéciale d'actions) pour l'année à venir, en tenant compte de tous les facteurs concernés, notamment des informations portant sur les sociétés qui nous servent de référence.

La performance du Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration est également examinée chaque trimestre par l'ensemble du Conseil d'administration à l'occasion de l'analyse de la performance financière trimestrielle du Groupe.

#### **Rémunération du Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration en 2006**

Le 17 janvier 2006, le Comité de rémunération s'est réuni en séance particulière, en l'absence du Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration, afin de fixer le montant de sa rémunération variable pour 2005 et sa rémunération cible pour 2006. En se fondant sur l'évaluation des facteurs énumérés ci-dessus, le Comité de rémunération a jugé que la performance réalisée par le Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration au cours de l'année 2005 était exceptionnelle et qu'il avait non seulement atteint mais dépassé les objectifs de performance définis en début d'année. En reconnaissance de sa performance remarquable et soutenue, le Comité de rémunération a décidé de récompenser le Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration en conséquence (le Tableau des rémunérations ci-après fournit des informations détaillées à ce sujet).

#### **Rémunération des cadres dirigeants**

##### **Processus général**

En janvier, le Conseil d'administration se réunit en présence du Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration pour évaluer et analyser la performance des autres cadres dirigeants au cours de l'année précédente, en tenant compte des résultats financiers audités et du degré de réalisation des objectifs individuels financiers et non financiers. Au cours d'une séance particulière, le Comité de rémunération décide, en présence du Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration, de la rémunération variable des cadres dirigeants au titre de l'année écoulée. Au cours de la même réunion, le Comité de rémunération fixe les programmes de rémunération cibles pour l'année à venir.

Outre l'évaluation annuelle, la performance des cadres dirigeants est examinée en milieu d'année, en juin. Parallèlement, le Conseil d'administration réalise également une évaluation des résultats de chacune de nos activités en milieu d'année.

Au cours de l'année, des attributions spéciales d'actions soumises

à certaines restrictions peuvent être effectuées pour récompenser une performance ou retenir un collaborateur.

#### **Rémunération des cadres dirigeants en 2006**

Lors de sa réunion du 18 janvier 2006, le Comité de rémunération a décidé du montant de la rémunération variable octroyée aux cadres dirigeants au titre de l'année 2005, en appliquant les principes énoncés ci-dessus.

Les cadres dirigeants (dont le Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration) ont perçu au total USD 11 897 000 de salaires et USD 4 579 000 de bonus en espèces. Le nombre d'options sur actions octroyées aux cadres dirigeants a été de 925 040 et le nombre d'actions de 989 620 (à l'exclusion des actions supplémentaires attribuées dans le cadre des Plans d'épargne en actions ; cf. pages 106 et 110). Un montant de USD 2 865 000 a également été affecté au financement de leurs pensions, retraites et autres avantages sociaux (à l'exclusion des indemnités de fin de contrat ; cf. ci-après).

#### **Communication des rémunérations individuelles perçues par les membres du Comité de direction**

Le Tableau des rémunérations suivant détaille les rémunérations globales versées en 2006 aux membres du Comité de direction (à l'exclusion des actions supplémentaires attribuées dans le cadre des Plans d'épargne en actions). La « rémunération variable » indiquée dans le tableau a été versée en 2006 au titre de la performance de 2005. La rémunération variable correspondant à la performance de 2006 sera communiquée dans le rapport annuel 2007. Cette chronologie de la communication de la rémunération des dirigeants est déterminée par la publication accélérée du rapport annuel de Novartis.

Le terme « actions bloquées » employé dans les notes de bas de page du Tableau des rémunérations désigne la possibilité, pour les collaborateurs travaillant en Suisse, de s'engager volontairement et de manière irrévocable à ne pas vendre leurs actions pendant une période maximum de dix ans (période de blocage obligatoire comprise) à compter de la date de leur octroi. Novartis encourage les collaborateurs à bloquer leurs actions, car cette mesure permet de concilier les intérêts des collaborateurs avec ceux des actionnaires. L'Administration fiscale fédérale suisse, dans sa circulaire numéro 5, Section 3.2, attribue une valeur actualisée (la « valeur fiscale ») à ces actions bloquées. La note de bas de page numéro 7 du Tableau des rémunérations fournit des informations détaillées à ce sujet. De même, les autorités fiscales suisses attribuent également une valeur fiscale aux options sur actions négociables. Pour le Groupe, les valeurs fiscales représentent les valeurs qu'il convient de faire figurer dans le Tableau des rémunérations.

La valeur comptable des rémunérations des cadres dirigeants et des administrateurs, calculée conformément aux normes International Financial Reporting Standards (IFRS), est indiquée en Annexe 28 des comptes consolidés.

Tableau récapitulatif des rémunérations des cadres dirigeants

Nom et fonction principale	Devise	Rémunération de base		Rémunération variable						Total <sup>7</sup> (montant)
		Salaire (montant)	Bonus		Plan de participation en actions « Select »		Plan de performance à long terme (nombre) <sup>4</sup>	Attributions spéciales d'actions (nombre) <sup>5</sup>	Autres rémunérations <sup>6</sup> (montant)	
			En espèces (montant)	En actions (nombre) <sup>1</sup>	Actions (nombre) <sup>2</sup>	Options (nombre) <sup>3</sup>				
Daniel Vasella Président et Administrateur délégué	CHF	3 000 000	-	126 228	210 379	-	84 152	28 051	199 505	21 068 072
Urs Baerlocher Directeur des Affaires juridiques et fiscales	CHF	836 668	-	12 364	12 364	69 961	8 626	-	140 732	2 906 296
Raymund Breu Directeur financier	CHF	1 071 670	-	18 409	-	416 667	11 045	15 000	140 732	6 553 054
Juergen Brokatzky-Geiger Directeur des Ressources Humaines	CHF	615 000	-	8 416	8 416	47 620	6 312	-	147 088	2 603 647
Paul Choffat Directeur de Consumer Health	CHF	820 008	738 000	-	31 052	-	8 626	-	144 549	4 288 058
Thomas Ebeling Directeur de Pharmaceuticals	CHF	1 125 004	1 386 000	-	97 195	-	17 357	15 000	197 799	10 702 885
Mark C. Fishman Directeur de la Recherche Biomédicale	USD	895 833	13 481	13 352	33 993	124 876	13 289	-	260 662	6 443 462
Andreas Rummelt Directeur de Sandoz	CHF	890 004	-	13 149	39 447	-	7 890	-	135 650	4 791 974

<sup>1</sup> Certains participants ont choisi d'investir dans les Plans d'épargne en actions plutôt que de recevoir un bonus en espèces. Daniel Vasella, Urs Baerlocher et Raymund Breu ont bloqué l'intégralité de ces actions pour 10 ans.

<sup>2</sup> Parmi ces actions figurent des actions octroyées dans le cadre du Plan Novartis obligatoire de participation en actions « Select ». Daniel Vasella, Urs Baerlocher et Raymund Breu ont bloqué l'intégralité de ces actions pour 10 ans. En ce qui concerne les autres membres du Comité de direction, le cumul des périodes de blocage obligatoire et de blocage volontaire de ces attributions d'actions est compris entre 2 et 10 ans.

<sup>3</sup> Les options sur actions des employés de Novartis sont négociables. Les options octroyées dans le cadre du Plan Novartis de participation en actions « Select » (hors Amérique du Nord) ont un prix d'exercice de CHF 71,30 par action, ce qui correspond au prix de l'action à la date fixée pour leur octroi, soit le 6 février 2006. En Suisse, les options sont bloquées pour une période de deux ans à compter de leur attribution et expireront le 6 février 2016. Les options sur les ADS américaines octroyées aux participants d'Amérique du Nord ont un prix d'exercice de USD 54,70 par ADS, ce qui correspond au prix de l'ADS à la date de l'attribution. Les options américaines sont bloquées pour une période de trois ans à compter de la date de leur attribution et expireront le 6 février 2016.

<sup>4</sup> Ces actions ont été attribuées dans le cadre du Plan de performance à long terme en fonction de la réalisation des objectifs de plus-value financière. Daniel Vasella, Urs Baerlocher et Raymund Breu ont bloqué l'intégralité de ces actions pour 10 ans. Les autres membres du Comité de direction n'ont pas bloqué ces actions.

<sup>5</sup> Parmi ces actions figurent les actions sans restrictions attribuées à Daniel Vasella et les actions soumises à des restrictions particulières attribuées à Raymund Breu et à Thomas Ebeling pour leur performance exceptionnel-

le. Toutes ces actions sont bloquées pour 10 ans.

<sup>6</sup> Les sommes indiquées incluent les versements effectués par Novartis au titre des pensions ainsi que d'autres avantages sociaux.

<sup>7</sup> Les rémunérations globales des membres du Comité de direction, à l'exception de Mark C. Fishman, ont été calculées en utilisant la valeur fiscale décrite ci-dessus. Comme le précise la Circulaire numéro 5 de l'Administration fiscale fédérale suisse, la valeur fiscale des actions attribuées dépend du cumul des périodes de blocage obligatoire et de blocage volontaire. En règle générale, plus le total de ces deux périodes de blocage est élevé, plus la valeur fiscale est faible. La valeur fiscale d'une prime en actions soumise à une période de blocage de deux ans, par exemple, est égale à 89% de sa valeur de marché à la date d'attribution. La valeur fiscale d'une prime en actions dont la période de blocage cumulée est de 10 ans est égale à 55,84% de sa valeur de marché à la date d'attribution (cf. Section 3.2, Circulaire numéro 5). À la date d'attribution, la valeur de marché des actions était égale à CHF 71,30 par action. Dans le cadre du Plan de participation en actions « Select », la valeur fiscale des options sur actions négociables est de CHF 8,59 par option.

Aux États-Unis, les primes versées sous forme de titres ne sont généralement pas taxées lors de leur attribution. Il n'existe donc pas de base objective susceptible d'être utilisée pour le calcul de la valeur fiscale des primes en actions de Mark C. Fishman. Sa rémunération globale est donc indiquée sur la base de la valeur de marché des actions et de la valeur trinominale des options sur actions attribuées. À la date d'attribution, la valeur de marché des ADS américaines était de USD 54,70 par ADS et la valeur des options sur ADS américaines de USD 15,67 par option.

## Avantages sociaux

### Politique générale

Les avantages sociaux accordés par Novartis sont conçus de manière à constituer une garantie en cas de difficultés financières résultant d'une invalidité ou d'un décès. Ces avantages visent également à assurer une pension de retraite convenable, en fonction des années passées au service de Novartis. En règle générale, le montant des avantages sociaux accordés aux collaborateurs est spécifique à chaque pays et n'excède pas celui pratiqué sur le marché local. Un nombre significatif de collaborateurs étant employés en Suisse ou aux États-Unis, les plans de pré-

voyance et les prestations de soins de santé pour ces pays sont décrits plus en détail ci-dessous.

### Plans de prévoyance en Suisse

#### Plan de prévoyance suisse

Ce plan est un fonds assurant les pensions de retraite et les garanties en cas de décès et d'invalidité. Il est alimenté par les cotisations versées par les sociétés et par les employés assurés du Groupe. Le plan de prévoyance suisse assure le versement de la rémunération jusqu'à concurrence d'un salaire de base de CHF 220 000 par an, moins une compen-

sation de 30% du salaire pouvant aller jusqu'à CHF 24 120. Les bonus des collaborateurs dont le salaire de base est inférieur à CHF 220 000 sont assurés par un régime de primes/de bonus de pensions de retraite à cotisations définies, financé par les cotisations de la société et des collaborateurs assurés.

#### **Plan de prévoyance suisse de la Direction**

Ce plan constitue essentiellement un régime à cotisations définies qui finance également les rentes annuelles de retraite et les garanties en cas de décès et d'invalidité pour les éléments de rémunération dépassant le montant maximum du salaire de base assurable indiqué au paragraphe précédent. Le Plan de prévoyance suisse de la Direction assure le salaire de base au-delà de CHF 220 000 et du bonus, jusqu'à un maximum de CHF 774 000. Ce plan est alimenté par les cotisations de la société et des collaborateurs assurés.

#### **Plans de retraite pour les employés américains**

##### **Plan à prestations définies pour les collaborateurs américains**

Le plan de retraite de Novartis Corporation destiné à certains collaborateurs américains de Novartis Corporation et de ses sociétés affiliées américaines est un régime par capitalisation, à prestations définies, financé par des cotisations de l'employeur et fiscalement déductibles. Le montant des salaires annuels couvert par le régime de retraite est généralement égal au salaire de base du collaborateur, auquel s'ajoute la prime annuelle. Le montant du salaire annuel retenu pour calculer les prestations dans le cadre du régime de retraite est plafonné par la loi (USD 220 000 en 2006). Novartis Corporation et ses sociétés affiliées américaines disposent également de divers régimes de retraite complémentaire par répartition destinés à couvrir les collaborateurs pour les montants excédant le plafond. Les plans de retraite à prestations définies sont des régimes dit « fermés ». Les nouveaux collaborateurs participent au Plan à cotisations définies pour les collaborateurs américains.

##### **Plan à cotisations définies pour les collaborateurs américains**

En règle générale, les collaborateurs d'une société du Groupe située aux États-Unis sont éligibles pour participer à des plans à cotisations définies imposables par le biais desquels ils peuvent verser une partie de leur rémunération annuelle (jusqu'à concurrence de la limite annuelle stipulée ci-dessus). Dans ce contexte, la société verse alors un dollar pour tout dollar cotisé par l'employé. Les collaborateurs peuvent recevoir jusqu'à 6% de leur salaire de base et de leur bonus annuel sous forme de cotisations de l'employeur.

De plus, certaines sociétés du Groupe situées aux États-Unis financent des plans à cotisations définies dont les cotisations s'échelonnent de 3% à 10% des rémunérations annuelles couvertes. Les collaborateurs qui continuent d'accumuler des années de service dans le cadre du plan à prestations définies pour les collaborateurs américains ne bénéficient pas de ces cotisations versées par la société.

Novartis Corporation et ses filiales américaines disposent également de divers régimes de retraite complémentaire par répartition, à cotisations définies, destinés à couvrir les collaborateurs pour les montants excédant le plafond précité.

#### **Régimes d'assurance-maladie**

Novartis n'offre pas de prestations maladie à ses collaborateurs travaillant en Suisse. Dans d'autres pays, des régimes d'assurance-maladie ont été mis en place conformément aux usages locaux du secteur.

Aux États-Unis, toutes les sociétés du Groupe offrent aux collaborateurs des prestations d'assurance-maladie qui constituent une subvention de la société. Certaines sociétés du Groupe proposent également aux collaborateurs à la retraite âgés de plus de 65 ans des régimes d'assurance-maladie par cotisations qui s'intègrent au système Medicare du gouvernement américain.

#### **Avantages sociaux des cadres dirigeants**

Les membres du Comité de direction (à l'exception de Mark C. Fishman) participent aux plans de prévoyance suisses décrits ci-dessus, selon les mêmes modalités que les autres collaborateurs.

La formule à prestations définies destinée aux collaborateurs américains et qui s'applique à Mark C. Fishman est un régime de type « pension equity plan » (PEP). Elle concerne également d'autres collaborateurs américains participants. Les prestations versées dans le cadre de cette formule sont basées sur (i) les salaires moyens les plus élevés d'un collaborateur perçus sur une période de cinq années civiles au cours des dix dernières années de service chez Novartis et sur (ii) les avoirs PEP cumulés par le collaborateur (exprimés sous forme de pourcentage des salaires moyens de fin de carrière, et situés entre 2 et 13% pour chaque année de service, en fonction de l'âge atteint par le collaborateur au cours d'une année donnée). Les prestations acquises dans le cadre du PEP sont versées après le départ à la retraite sous forme de rente annuelle ou de capital. Mark C. Fishman bénéficie du même Plan à cotisations définies que les autres collaborateurs américains participants. Toutefois, il n'est pas concerné par la cotisation supplémentaire précitée versée par la société.

Les cotisations – destinées à nos cadres dirigeants – versées en 2006 par Novartis aux Plans à prestations définies s'élèvent à USD 308 000 et celles versées aux Plans à cotisations définies (DC) à USD 1 266 000.

Les droits aux prestations acquis par les membres du Comité de direction dans le cadre des plans à prestations définies (DB) au 31 décembre 2006, ainsi que les cotisations de retraite versées par l'employeur au titre de 2006, sont résumés dans le tableau figurant à la page suivante.

Combinés, les plans de retraite tablent sur une rente de pension cible maximum de 60% de CHF 774 000 (= CHF 464 400) par an.

### Régime de retraite du Comité de direction

	Devise	Prestations acquises plans DB	Cotisations de l'employeur aux plans DB	Cotisations de l'employeur aux plans DC
Daniel Vasella	CHF	83 351	18 632	122 100
Urs Baerlocher	CHF	115 711	18 632	122 100
Raymund Breu	CHF	103 944	18 632	122 100
Juergen Brokatzky-Geiger	CHF	87 522	18 609	117 174
Paul Choffat	CHF	95 736	18 609	122 100
Thomas Ebeling	CHF	26 493	18 632	110 801
Mark C. Fishman	USD	45 761	21 000	54 750
Andreas Rummelt	CHF	84 232	18 609	110 801

DB – Defined benefit, à prestations définies DC – Defined contribution, à cotisations définies

### Attribution d'actions au titre de la participation aux Plans d'épargne en actions

Les bénéficiaires de bonus en 2001 ou en 2003 ont été invités à placer ceux-ci dans le Plan d'épargne en actions (plan sur cinq ans) ou dans l'ESOP (plan sur trois ans). Ces plans sont parvenus à maturité en 2006. Sur la base des investissements précédemment réalisés par les collaborateurs adhérant à ces plans et celle des placements effectués par les collaborateurs au Royaume-Uni en 2006, la société a attribué 1 030 000 actions aux 6 700 participants. D'après le nombre total d'actions, 150 482 (14,6%) actions ont été émises à l'intention des cadres dirigeants. Le nombre d'actions supplémentaires reçues par les membres du Comité de direction est le suivant. Les pourcentages indiquent le rapport selon lequel ils ont investi leur prime des années antérieures dans les plans d'épargne en actions : Daniel Vasella (107 360 ; 100%), Urs Baerlocher (8 600 ; 100%), Raymund Breu (12 880 ; 100%), Juergen Brokatzky-Geiger (860 ; 50%), Thomas Ebeling (11 600 ; 100%) et Andreas Rummelt (2 920 ; 85%). Daniel Vasella, Urs Baerlocher et Raymund Breu ont bloqué l'intégralité de ces actions pour une décennie. Les autres membres du Comité de direction n'ont pas bloqué ces actions.

### Actions Novartis et options sur actions Novartis détenues par les cadres dirigeants

#### Directives d'actionnariat

En 2003, le Conseil d'administration a établi des directives d'actionnariat entrées en vigueur en décembre 2003, stipulant que les cadres dirigeants et d'autres cadres expressément désignés doivent détenir des actions Novartis ou des options négociables bloquées à hauteur d'un multiple donné de leur salaire de base. Ce multiple est de cinq pour le

Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration, de trois pour les autres membres du Comité de direction et de deux pour les autres cadres désignés. Les cadres nommés disposent d'un délai de trois ans à compter de la date de leur nomination pour entrer en possession du nombre minimum d'actions. La première date de référence sera le 31 décembre 2008. Dans l'éventualité d'une baisse substantielle du cours de l'action, le Conseil peut, s'il le juge opportun, prolonger le délai accordé pour atteindre le nombre minimum d'actions. Sur la base du cours de l'action en fin d'année, la plupart des cadres désignés, notamment l'ensemble des membres du Comité de direction, ont déjà rempli leurs obligations au regard des directives d'actionnariat au 31 décembre 2006.

#### Actions détenues par les cadres dirigeants

Le nombre total d'actions Novartis détenues par les 15 cadres faisant partie des cadres dirigeants au 1<sup>er</sup> janvier 2007, ainsi que par des personnes qui leur sont étroitement liées, était de 3 194 298, soit 212 953 actions en moyenne. L'expression « personnes qui leur sont étroitement liées » désigne (i) les conjoints, (ii) leurs enfants de moins de 18 ans, (iii) toute entité légalement constituée qu'ils possèdent ou contrôlent, et (iv) toute personne morale ou physique agissant en qualité de mandataire pour leur compte. Aucun cadre dirigeant ne détenait 1% ou plus des actions en circulation. Au 31 décembre 2006, la détention d'actions Novartis par les membres du Comité de direction (y compris les personnes qui leur sont étroitement liées) se présente comme suit :

	Nombre d'actions détenues directement ou indirectement
Daniel Vasella	1 466 129
Urs Baerlocher	265 939
Raymund Breu	313 020
Juergen Brokatzky-Geiger	52 333
Paul Choffat	61 757
Thomas Ebeling	173 205
Mark C. Fishman	148 550
Andreas Rummelt	151 563
<b>Total</b>	<b>2 632 496</b>

#### Options détenues par les cadres dirigeants

Le nombre total d'options sur actions Novartis détenues par les 15 cadres faisant partie des cadres dirigeants au 1<sup>er</sup> janvier 2007, ainsi que par des personnes qui leur sont étroitement liées, était de 5 677 639,

soit 378 509 options en moyenne. La ventilation par année d'attribution des options octroyées depuis 2002 se présente comme suit :

Année d'attribution	Options détenues <sup>1</sup> (nombre)	Prix d'exercice (CHF)	Durée (années)
2006	905 424	71.30	10
2005	3 144 984	57.45	10
2004	736 301	57.45	10
2003	543 073	49.00	9
2002	281 977	62.00	9

<sup>1</sup> Les options octroyées dans le cadre du Plan Novartis de participation en actions « Select » donnent droit à une action chacune (1:1).

### Prêts, indemnités de fin de contrat, rémunération d'anciens cadres dirigeants

En 2006, le Groupe n'a accordé aucun prêt aux cadres dirigeants et aucun prêt n'était en cours au 31 décembre 2006.

En 2006, deux cadres dirigeants ont reçu USD 1 633 863 à titre d'indemnité de fin de contrat.

En 2006, quatre anciens cadres dirigeants ont perçu une rémunération totale de USD 741 795. En raison du placement des bonus des années antérieures sur les Plans d'épargne en actions, les actions investies d'un ancien cadre dirigeant ont conduit à l'attribution de 799 actions supplémentaires en 2006. Celles-ci n'ont pas été annulées puisque le cadre concerné est toujours employé par Novartis.

### Rémunération et actionariat des administrateurs externes

#### Principes généraux

Le comité de rémunération fixe la rémunération des administrateurs externes. Ces derniers perçoivent une rémunération annuelle dont le montant est fonction des responsabilités qu'ils exercent au sein du Conseil d'administration et des comités. La participation aux réunions ou l'exercice de la présidence d'un comité ne fait pas l'objet d'honoraires supplémentaires.

Les administrateurs externes peuvent choisir de percevoir leur rémunération annuelle en espèces, en actions ou sous une forme mixte. La conversion entre les espèces et les actions repose sur le cours de l'action à la date prédéterminée de leur attribution. La date d'attribution (le 6 février 2006) et le cours de l'action à cette date (CHF 71.30) sont identiques à ceux retenus dans le cadre du Plan Novartis de participation en actions « Select ». Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2003, Novartis n'offre plus d'options sur actions aux administrateurs ni ne leur attribue des actions en

reconnaissance de leur performance. La société indemnise les administrateurs des frais de déplacement et autres frais qui leur sont occasionnés dans le cadre de leur mission. Le remboursement de ces dépenses n'est pas inclus dans les montants des rémunérations présentés séparément. Aucun prêt n'a été consenti aux administrateurs externes.

### Rémunération des administrateurs externes en 2006

	Rémunération annuelle en espèces (CHF)	Actions (nombre)
Ulrich Lehner Vice-président, Lead Director <sup>1</sup> Comité du Président (membre) Comité de rémunération (membre) Comité d'audit et de conformité (Président) Comité de gouvernement d'entreprise et de nominations (membre)	656 250	5 523
Hans-Joerg Rudloff Vice-président Comité du Président (membre) Comité de rémunération (Président) Comité d'audit et de conformité (membre) Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination (membre)	789 890	0
Birgit Breuel Comité d'audit et de conformité (membre)	473 994	0
Peter Burckhardt	169 903	4 208
Srikant Datar Comité d'audit et de conformité (membre)	298 125	2 131
William W. George Comité du Président (membre) Comité de rémunération (membre) Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination (Président)	375 000	3 156
Alexandre F. Jetzer <sup>2</sup>	13 911	4 909
Pierre Landolt Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination (membre)	128 402	4 124
Andreas von Planta Comité d'audit et de conformité (membre)	360 766	1 578
Wendelin Wiedeking	112 490	3 608
Rolf M. Zinkernagel <sup>3</sup> Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination (membre)	471 198	3 009
<b>Total</b>	<b>3 849 929</b>	<b>32 246</b>

<sup>1</sup> Ulrich Lehner a succédé à Helmut Sihler en tant que Lead Director. Helmut Sihler s'est retiré du Conseil d'administration lors de l'Assemblée générale du 28 février 2006.

<sup>2</sup> Alexandre F. Jetzer a été rémunéré en outre de la somme de CHF 300 722 pour d'autres services de conseil.

<sup>3</sup> La rémunération de Rolf M. Zinkernagel comprend la somme de CHF 250 000 perçue pour son rôle de délégué du Conseil d'administration au conseil consultatif scientifique de l'Institut de Génétique de la Fondation Novartis pour la recherche (GNF) et de l'Institut Novartis sur les maladies tropicales (NITD).

## Actions Novartis et options sur actions Novartis détenues par les administrateurs externes

### Directives d'actionnariat

Les directives d'actionnariat exigent des administrateurs externes qu'ils détiennent au moins 5 000 actions Novartis dans un délai de trois ans après avoir rejoint le Conseil. Au 31 décembre 2006, tous les administrateurs externes ayant exercé un mandat de trois ans au minimum au Conseil répondaient à cette exigence d'actionnariat.

### Actions détenues par les administrateurs externes

Au 31 décembre 2006, la répartition des actions Novartis détenues par les administrateurs externes, ainsi que par les personnes qui leur sont étroitement liées, se présentait comme suit :

Ayant droit	Nombre d'actions détenues directement ou indirectement
Ulrich Lehner	16 788
Hans-Joerg Rudloff	109 791
Birgit Breuel	5 000
Peter Burckhardt	19 472
Srikant Datar	9 403
William W. George	118 865
Alexandre F. Jetzer	65 530
Pierre Landolt	15 670
Andreas von Planta	2 178
Wendelin Wiedeking	15 586
Rolf M. Zinkernagel	19 231
<b>Total</b>	<b>397 514</b>

Au 31 décembre 2006, les administrateurs externes, ainsi que les personnes qui leur sont étroitement liées, détenaient 397 514 actions, soit 36 138 actions en moyenne. L'expression « personnes qui leur sont étroitement liées » désigne (i) leurs conjoints, (ii) leurs enfants de moins de 18 ans, (iii) toute entité légalement constituée qu'ils possèdent ou contrôlent, ou (iv) toute personne morale ou physique agissant en qualité de mandataire pour leur compte. Aucun des administrateurs externes et aucune des personnes qui leur sont étroitement liées ne détient 1% ou plus des actions en circulation.

### Options sur actions détenues par les administrateurs externes

Au 31 décembre 2006, les administrateurs externes détenaient un total de 159 407 options sur actions Novartis. Les options détenues pendant les cinq dernières années ont été octroyées en 2002 (la dernière année au titre de laquelle des options ont été octroyées aux administrateurs) et présentent les caractéristiques suivantes :

Année d'attribution	Options détenues <sup>1</sup> (nombre)	Prix d'exercice (CHF)	Durée d'attribution (années)
2002	79 087	62.0	9

<sup>1</sup> Les options donnent droit à une action chacune (1:1)

### Rémunérations versées aux anciens administrateurs externes

En 2006, la somme de USD 50 406 a été versée à un ancien administrateur externe.

## Auditeurs

### Durée du mandat des auditeurs indépendants

En s'appuyant sur une recommandation du Comité d'audit et de conformité, le Conseil d'administration propose un auditeur indépendant à l'élection par l'Assemblée générale. Novartis a confié le mandat d'audit actuellement en cours à PricewaterhouseCoopers (PwC) en 1996. Les auditeurs en chef mandatés, MM. Robert Muir et Daniel Suter, agissent respectivement en cette qualité depuis 2005 et 2003.

### Honoraires d'audit et honoraires supplémentaires

Les honoraires figurant ci-dessous se rapportent aux services professionnels rendus par PwC dans le cadre de son mandat pour la période de 12 mois se terminant le 31 décembre 2006 :

	2006 USD 000	2005 USD 000
Prestations d'audit	19 785	20 129
Prestations liées à l'audit	1 356	490
Prestations fiscales	329	800
Autres prestations	344	22
<b>Total</b>	<b>21 814</b>	<b>21 441</b>

Par prestations d'audit, on entend le travail de base nécessaire chaque année pour pouvoir formuler un avis sur les comptes consolidés du Groupe, donner une opinion de l'idée que se fait la Direction sur les contrôles internes propres au reporting financier et sur l'efficacité desdits contrôles internes et, enfin, de produire des rapports financiers conformes à la loi dans chaque pays. Ces services comportent également les prestations que seul l'auditeur du Groupe peut fournir, comme l'audit de transactions ponctuelles, la mise en œuvre de nouvelles normes comptables, l'audit de systèmes de contrôle importants ou récemment mis en place, l'examen des résultats financiers trimestriels avant publication, des lettres d'assentiment ou d'accord présumé et toute autre

opération de vérification comptable requise par la US Securities and Exchange Commission ou par d'autres textes réglementaires.

Par prestations liées à l'audit, on entend les autres prestations assurées par les auditeurs indépendants, qui ne se limitent pas à celles que seul l'auditeur qui signe le rapport d'audit peut fournir. Elles comprennent de nombreuses prestations telles que les audits préalables à toute acquisition et les prestations connexes, l'audit des plans de retraite et d'avantages sociaux, les audits contractuels des accords avec des tiers, les services de garantie concernant le rapport sur la citoyenneté d'entreprise et des prestations de conseil sur les nouvelles dispositions comptables.

Par prestations fiscales, on entend notamment les services liés à l'observation des règles fiscales, les déclarations d'impôt, l'aide concernant l'historique fiscal, ainsi que d'autres services.

Par autres prestations, on entend les services de formation dans le domaine financier, les études comparatives, l'évaluation de certains processus non financiers et les redevances liées à l'utilisation des bases de données comptables et d'autres bases de données d'aide au reporting.

## **Instruments de surveillance et de contrôle**

### **Le Comité d'audit et de conformité**

La Direction est chargée de l'établissement des comptes financiers et de la gestion des processus d'information financière. Elle est également responsable de la conception des contrôles internes dans le domaine de l'information financière et de leur efficacité, qu'elle doit évaluer et dont elle doit rendre compte. Le Comité d'audit et de conformité examine les procédures d'information financière pour le compte du Conseil d'administration.

Pour chaque publication d'informations financières, trimestrielle et annuelle, le Comité de divulgation de la Direction examine l'exactitude et l'exhaustivité des informations publiées dans les documents. Le Comité de divulgation de la Direction est présidé par le Directeur financier. Il est composé des directeurs de divisions, des directeurs financiers des divisions et des directeurs des fonctions Corporate suivantes : affaires juridiques et fiscales, trésorerie, informations financières et comptabilité, audit interne et relations avec les investisseurs. Les décisions prises par le Comité de divulgation sont revues par le Comité d'audit et de conformité avant la publication des informations financières.

L'auditeur interne effectue régulièrement des audits des activités et des processus et assume d'autres fonctions qui lui sont attribuées par le Conseil d'administration, le Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration ou par le Comité d'audit et de conformité. Par

principe, toutes les unités organisationnelles du Groupe font l'objet d'audits ponctuels. Le Comité d'audit et de conformité examine régulièrement le champ d'application de l'audit interne, les projets d'audit et les résultats des audits internes.

L'auditeur indépendant PwC a pour mission d'évaluer la conformité des comptes audités, du point de vue des normes International Financial Reporting Standards (IFRS) et de la loi suisse. Par ailleurs, PwC est chargé de donner son avis non seulement sur l'efficacité des contrôles internes en matière d'information financière, mais aussi sur la pertinence du jugement porté par la Direction dans ce domaine.

Le Comité d'audit et de conformité supervise la réalisation de ces activités par la Direction et par PwC. Le Comité d'audit et de conformité s'est réuni huit fois en 2006. PwC a été invité, lors de chacune de ces réunions, à assister aux débats concernant les points de l'ordre du jour portant sur la comptabilité, la présentation des comptes ou l'audit, au cours desquels toutes les questions importantes ont été examinées. Par ailleurs, PwC a fourni au Comité d'audit et de conformité les documents exigés par la norme numéro 1 du US Independent Standards Board (communication avec les Comités d'audit). Le Comité et PwC ont fixé les critères d'indépendance des auditeurs par rapport à Novartis et à sa Direction.

Après l'examen des rapports, et après les discussions mentionnées ci-dessus entre la Direction et PwC, le Comité d'audit et de conformité a recommandé au Conseil d'administration d'inclure les comptes annuels audités dans le rapport annuel pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2006, recommandation qui a été acceptée par le Conseil.

### **Politique d'approbation préalable des services d'audit et des autres prestations des auditeurs indépendants**

La politique du Comité d'audit et de conformité préconise une approbation préalable de toutes les prestations d'audit et autres prestations fournies par PwC. Celles-ci peuvent inclure des prestations d'audit ou liées à l'audit, des prestations de conseil fiscal et d'autres prestations, comme décrit ci-dessus. L'approbation préalable est détaillée pour une prestation particulière ou des catégories de prestations ; elle est sujette à un budget spécifique.

PwC et la Direction présentent trimestriellement leur rapport au Comité d'audit et de conformité en ce qui concerne le champ des prestations fournies conformément à cette approbation préalable et les honoraires facturés pour ces prestations. Le Comité d'audit et de conformité peut également accorder une approbation préalable pour des prestations supplémentaires, au cas par cas.

## Politique d'information et de communication

### Introduction

Novartis s'engage à informer ses actionnaires, les investisseurs, les analystes financiers, les clients, les fournisseurs et toute autre partie intéressée de manière ouverte et transparente. Les informations importantes concernant les activités de Novartis sont diffusées largement et en temps voulu, conformément aux obligations découlant des règles du SWX Swiss Exchange et de la Bourse de New York. Novartis se conforme volontairement à la Regulation FD de la Securities & Exchange Commission (SEC) des États-Unis. Afin d'aider les différentes parties prenantes à mieux comprendre l'évolution des activités de Novartis, des communiqués prospectifs reflétant l'appréciation de la Direction sur la situation et les résultats à la date de ces communiqués sont publiés.

### Documents

Un rapport annuel détaillé contenant des informations sur les résultats et les opérations des différentes activités de Novartis est publié chaque année à l'intention des actionnaires. Le rapport annuel fournit également des informations sur l'évolution du Groupe en ce qui concerne la citoyenneté d'entreprise, la Santé, la Sécurité et l'Environnement (SSE) et les ressources humaines. Le gouvernement d'entreprise ainsi que les résultats financiers de l'exercice sont deux des principaux chapitres du rapport annuel.

Les résultats financiers sont préparés selon les normes International Financial Reporting Standards (IFRS), et un tableau de rapprochement avec les US GAAP est également fourni. Hormis le rapport annuel, un rapport annuel selon le formulaire 20-F est également présenté et déposé auprès de la SEC.

Depuis 2003, les résultats selon le formulaire 6-K sont déposés tous les trimestres auprès de la SEC. Des communiqués concernant les résultats financiers sont diffusés de la même manière que les communiqués de presse. Les résultats trimestriels ainsi annoncés contiennent des états financiers non audités conformes aux IFRS et aux US GAAP.

De temps à autre, des communiqués de presse ayant trait à l'évolution des différentes activités et des autres activités auxquelles Novartis prend part sont publiés. Tous les communiqués sont diffusés largement et simultanément, conformément aux règles et réglementations de la Bourse suisse et de la Bourse de New York. Les communiqués de presse portant sur les résultats financiers et les événements importants sont également déposés auprès de la SEC selon le formulaire 6-K. Des archives contenant les rapports annuels destinés aux actionnaires, les rapports annuels selon le formulaire 20-F destinés à la SEC, les communiqués sur les résultats trimestriels, ainsi que des documents connexes tels que des diaporamas et des téléconférences diffusées sur Internet,

sont disponibles sur la page Internet « Investor Relations » de Novartis ([www.novartis.com/investors](http://www.novartis.com/investors)). Des archives contenant les communiqués de presse sont également conservés sur le site Internet, à l'adresse suivante : [www.novartis.com/news/en/media.shtml](http://www.novartis.com/news/en/media.shtml)

Les informations figurant dans l'ensemble des rapports et communiqués sont considérées comme exactes au moment où elles sont rendues publiques. Les communiqués antérieurs ne sont pas mis à jour pour tenir compte de l'évolution du marché ou des activités de Novartis.

### Programme d'information des investisseurs

Novartis met en œuvre un programme complet de relations avec les investisseurs qui comprend les éléments suivants :

- une présentation des résultats complets de l'exercice,
- des manifestations à l'intention des investisseurs sur le pipeline R&D de Novartis,
- des manifestations à thème, couvrant des domaines d'intérêt tels que les avancées en matière de traitements, la recherche pharmaceutique ou l'activité Génériques (Sandoz),
- des rencontres individuelles ou en groupe avec des investisseurs et des analystes financiers, sur l'un des sites de Novartis ou lors de présentations itinérantes sur les grandes places financières,
- des téléconférences portant sur les résultats trimestriels ou à l'occasion d'autres communiqués de presse,
- des présentations lors de conférences organisées par l'industrie pharmaceutique et parrainées par des sociétés de courtage.

Ces événements ne concernent que les nouvelles activités de la société ou les résultats financiers. Ils sont organisés conformément aux règles relatives à la divulgation d'informations boursières et à la Regulation FD.

Les présentations destinées aux milieux de la finance sont régulièrement archivées sur le site réservé aux relations de Novartis avec les investisseurs sous forme d'émissions audio à écouter sur Internet et/ou de fichiers PDF pour présentation sous forme de diaporama. Ces présentations ne sont pas mises à jour régulièrement, mais elles donnent une image de l'évolution de Novartis dans le temps.

Les relations de Novartis avec les investisseurs sont gérées au siège social international de Bâle, en Suisse. Une équipe de professionnels est installée à New York, afin de coordonner les réponses aux demandes d'informations venant des États-Unis. Les coordonnées de cette équipe ainsi qu'une boîte aux lettres consacrée aux relations avec les investisseurs sont disponibles sur le site Internet des relations de Novartis avec les investisseurs

([www.novartis.com/investors](http://www.novartis.com/investors)).

Il est également possible de s'y inscrire en ligne pour recevoir par courrier électronique des informations de Novartis destinées aux investisseurs.

## Graphique des performances

Ce graphique établit une comparaison entre la rentabilité pour les actionnaires de Novartis, l'indice Morgan Stanley du secteur pharmaceutique et l'indice du marché suisse (SMI). Il prend pour hypothèse un investissement de CHF 100 en actions Novartis, au cours de clôture de l'action ordinaire le 31 décembre 1995, et dans chacun des autres indices.



	Déc 95	Déc 96	Déc 97	Déc 98	Déc 99	Déc 00	Déc 01	Déc 02	Déc 03	Déc 04	Déc 05	Déc 06
Novartis	100	147	244	281	247	317	269	230	260	270	330	338
SMI	100	122	197	228	245	268	215	158	191	201	273	319
MSWPI	100	142	221	292	302	380	334	229	237	219	261	279

## Informations complémentaires

Sujet	Site
CAPITAL-ACTIONS Structure du capital	Statuts de Novartis AG ( <a href="http://www.novartis.com/investors/en/corporate_governance">www.novartis.com/investors/en/corporate_governance</a> )
Données clés sur l'action Novartis	<a href="http://www.novartis.com/investors/en/share_information/key_share_data.shtml">www.novartis.com/investors/en/share_information/key_share_data.shtml</a>
DROITS DES ACTIONNAIRES Informations sur l'action Novartis et sur les droits de participation des actionnaires Statuts de Novartis AG	( <a href="http://www.novartis.com/investors/en/corporate_governance">www.novartis.com/investors/en/corporate_governance</a> ) Informations investisseurs : ( <a href="http://www.novartis.com/investors">www.novartis.com/investors</a> )
CONSEIL D'ADMINISTRATION ET COMITE DE DIRECTION Organisation interne et répartition des responsabilités	Règlement du Conseil d'administration et chartes des Comités du Conseil d'administration ( <a href="http://www.novartis.com/investors/en/corporate_governance">www.novartis.com/investors/en/corporate_governance</a> )
CADRES DIRIGEANTS	Equipe de direction <a href="http://www.novartis.com/about_novartis/en/structure.shtml">www.novartis.com/about_novartis/en/structure.shtml</a>
CODE NOVARTIS POUR LES AGENTS FINANCIERS PRINCIPAUX	( <a href="http://www.novartis.com/investors/en/corporate_governance">www.novartis.com/investors/en/corporate_governance</a> )
INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES Sources d'informations complémentaires et principales dates anticipées du reporting 2007	Calendrier IR ( <a href="http://www.novartis.com/investors/en/contact_us/ir_calendar.shtml">www.novartis.com/investors/en/contact_us/ir_calendar.shtml</a> )



CONSEIL D'ADMINISTRATION  
DE GAUCHE A DROITE : DR ANDREAS VON PLANTA, PROF. DR PETER BURCKHARDT, PROF. DR ROLF M. ZINKERNAGEL, DR H. C. BIRGIT BREUEL, PROF. DR SRIKANT DATAR,  
PROF. HANS-JOERG RUDLOFF, DR DANIEL VASELLA, DR ULRICH LEHNER, PIERRE LANDOLT, WILLIAM W. GEORGE, DR ING. WENDELIN WIEDEKING, ALEXANDRE F. JETZER

**D' Daniel Vasella**

Président et Administrateur délégué  
du Conseil d'administration  
Nationalité suisse, 53 ans

**Prof. D' Ulrich Lehner**

Vice-président et Lead Director  
Nationalité allemande, 60 ans

**Hans-Joerg Rudloff**

Vice-président  
Nationalité allemande, 66 ans

**D' h. c. Birgit Breuel**

Nationalité allemande, 69 ans

**Prof. D' Peter Burckhardt**

Nationalité suisse, 68 ans

**Prof. D' Srikant Datar**

Nationalité américaine, 53 ans

**William W. George**

Nationalité américaine, 64 ans

**Alexandre F. Jetzer**

Nationalité suisse, 65 ans

**Pierre Landolt**

Nationalité suisse, 59 ans

**D' Andreas von Planta**

Nationalité suisse, 51 ans

**D' Ing. Wendelin Wiedeking**

Nationalité allemande, 54 ans

**Prof. D' Rolf M. Zinkernagel**

Nationalité suisse, 62 ans

**Président honoraire**

**D' Alex Krauer**

**Corporate Secretary**

**Bruno Heynen**



Marc Moret, acteur clé de la création de Novartis et ancien  
Président de Sandoz, est décédé le 17 mars 2006.



### Dr Daniel Vasella

Nationalité suisse, 53 ans

**Fonction chez Novartis AG** Depuis 1996, Daniel Vasella est Président du Comité de direction du Groupe et Administrateur délégué du Conseil d'administration. En 1999, il devient également Président du Conseil d'administration.

**Responsabilités de direction et de supervision** Daniel Vasella est également membre du Conseil d'administration de Pepsico, Inc.\* (États-Unis), du Comité des conseillers du doyen de la Harvard Business School et du Conseil d'administration de l'INSEAD.

**Parcours professionnel** Daniel Vasella obtient son doctorat en médecine à l'Université de Berne en 1979. Après avoir occupé divers postes médicaux en Suisse, il rejoint Sandoz Pharmaceuticals Corporation aux États-Unis en 1988. Entre 1993 et 1995, Daniel Vasella occupe successivement les fonctions de Directeur du Marketing, Vice-président principal, Directeur du développement global puis Directeur opérationnel de Sandoz Pharma Ltd. En 1995 et 1996, il fait partie du Comité de direction du Groupe Sandoz et exerce la fonction de Président-directeur général de Sandoz Pharma Ltd. Il s'est vu décerner l'« Alumni Achievement Award » de la Harvard Business School, l'« Appeal of Conscience Award », l'« AJ Congress Humanitarian Award » ainsi que de nombreuses autres distinctions. L'Université de Bâle lui a décerné le titre de Docteur Honoris Causa. Il a reçu également l'Ordre National de la Croix du Sud au Brésil et a été fait Chevalier de la Légion d'honneur en France.

**Activités de gestion ou de consultation permanentes** Daniel Vasella est membre du Comité International des Gouverneurs du Centre Peres pour la Paix en Israël et membre du Conseil consultatif international des chefs d'entreprise auprès du maire de Shanghai. Il est aussi membre de plusieurs associations professionnelles et instituts de formation.



### Prof. Dr Ulrich Lehner

Nationalité allemande, 60 ans

**Fonction chez Novartis AG** Ulrich Lehner est élu au Conseil d'administration de Novartis AG en 2002. Il devient Vice-président et Lead Director en 2006 et est Président du Comité d'audit et de conformité. Il est également membre du Comité du Président, du Comité de rémunération ainsi que du Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination. Le Conseil d'administration l'a par ailleurs nommé expert financier du Comité d'audit. Ulrich Lehner remplit les conditions nécessaires pour exercer les fonctions d'administrateur externe indépendant.

**Responsabilités de direction et de supervision** Ulrich Lehner occupe la fonction de Président du Conseil de direction d'Henkel KGaA (Allemagne). Il est également administrateur d'Ecolab Inc.\* à St. Paul aux États-Unis, d'E.ON AG\* et de HSBC Trinkhaus & Burkhardt KGaA\*, à Düsseldorf en Allemagne.

**Parcours professionnel** Ulrich Lehner a étudié la gestion commerciale et l'ingénierie mécanique. De 1975 à 1981, il est auditeur pour KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG à Düsseldorf. En 1981, il rejoint Henkel KGaA. Après avoir occupé le poste de Directeur du département de controlling de Fried. Krupp GmbH à Essen (Allemagne) de 1983 à 1986, il revient chez Henkel en qualité de Directeur financier. De 1991 à 1994, Ulrich Lehner dirige Management Holding Henkel Asia-Pacific Ltd., à Hong Kong. De 1995 à 2000, il occupe le poste de Vice-président de la direction des finances et de la logistique pour Henkel KGaA, à Düsseldorf.



### Hans-Joerg Rudloff

Nationalité allemande, 66 ans

**Fonction chez Novartis AG** Depuis 1996, Hans-Joerg Rudloff occupe le poste de Vice-président. En 1999, il entre au Comité du Président et au Comité de rémunération. Depuis 2002, il est également membre du Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination. Il remplit les conditions nécessaires pour exercer les fonctions d'administrateur externe indépendant. Depuis 2004, il siège également au Comité d'audit et de conformité.

**Responsabilités de direction et de supervision** Hans-Joerg Rudloff rejoint Barclays Capital\* en 1998, où il occupe actuellement le poste de Président. Il fait également partie de divers conseils dans d'autres sociétés, notamment des Conseils d'administration du groupe TBG (Thyssen Bornemisza Group) à Monaco, du Marcuard Group à Genève, du RBC en Russie, et d'ADB Consulting à Genève, en Suisse. En 2005, il devient Président de l'International Capital Markets Association (ICMA), dont il préside le Comité de rémunération. En 2006, il rejoint les rangs de Rosneft, où il assume la présidence du Comité d'audit et du Comité de rémunération. Il est également Président du Conseil d'administration de Bluebay Asset Management Ltd.

**Parcours professionnel** Après des études d'économie à l'Université de Berne, où il obtient son diplôme en 1965, Hans-Joerg Rudloff est entré au service de Crédit Suisse à Genève. Il part ensuite à New York en 1968 pour rejoindre la banque d'investissement Kidder Peabody Inc. Responsable des activités suisses de cette dernière, il est élu Président de Kidder Peabody International et membre du Conseil d'administration de Kidder Peabody Inc. en 1978. En 1980, il rejoint Crédit Suisse First Boston, dont il est nommé Vice-président en 1983, puis Président-directeur général en 1989. De 1986 à 1990, Hans-Joerg Rudloff occupe également un siège au Comité de direction de Crédit Suisse à Zurich, où il est responsable de tous les services consacrés aux titres et aux marchés des capitaux. De 1994 à 1998, il est Président de MC-BBL au Luxembourg. En 1994, il devient membre du Conseil d'administration de Sandoz AG.

**Activités de gestion ou de consultation permanentes** Hans-Joerg Rudloff est membre du Conseil consultatif du programme MBA de l'Université de Berne (Suisse), de la Landeskreditbank Baden-Württemberg (Allemagne) et d'EnBW (Energie Baden-Württemberg, Allemagne).

\*Société cotée en Bourse



**D<sup>r</sup> h. c. Birgit Breuel**  
Nationalité allemande, 69 ans

**Fonction chez Novartis AG** Birgit Breuel est membre du Conseil d'administration depuis 1996. En 1999, elle devient membre du Comité d'audit et de conformité. Birgit Breuel remplit les conditions nécessaires pour occuper les fonctions d'administratrice externe indépendante.

**Parcours professionnel** Birgit Breuel a étudié les sciences politiques aux universités de Hambourg, d'Oxford et de Genève. Elle occupe les fonctions de ministre de l'Économie et des Transports de 1978 à 1986, et de ministre des Finances de 1986 à 1990 dans le Land de Basse-Saxe en Allemagne (le deuxième plus grand Land du pays). En 1990, Birgit Breuel est nommée au Comité de direction de la Treuhandanstalt, entité chargée de la privatisation de l'économie de l'ex-Allemagne de l'Est, dont elle devient présidente en 1991. De 1995 à 2000, elle occupe le poste de Commissaire générale et de Directrice générale de l'exposition universelle EXPO 2000 de Hanovre en Allemagne.



**Prof. D<sup>r</sup> Peter Burckhardt**  
Nationalité suisse, 68 ans

**Fonction chez Novartis AG** Peter Burckhardt est membre du Conseil d'administration depuis 1996. Il remplit les conditions nécessaires pour occuper les fonctions d'administrateur externe indépendant.

**Responsabilités de direction et de supervision** De 1982 à 2004, Peter Burckhardt préside la Fondation Novartis (ex-Sandoz) pour la recherche biomédicale en Suisse. Depuis 1982, il dirige le service de médecine interne du Centre Hospitalier Universitaire Vaudois de Lausanne, puis le service médical A jusqu'en 2004.

**Parcours professionnel** Peter Burckhardt est professeur de médecine et ancien Président du département de médecine interne au Centre Hospitalier Universitaire Vaudois de Lausanne (Suisse). Il a obtenu son doctorat en médecine à l'Université de Bâle et s'est spécialisé en médecine interne et en endocrinologie à l'Université de Lausanne et au Massachusetts General Hospital à Boston (États-Unis). Outre ses activités cliniques, Peter Burckhardt conduit des recherches cliniques, principalement dans le domaine des pathologies osseuses et du métabolisme du calcium. Il est l'auteur de plus de 300 publications scientifiques et fait partie du comité éditorial de plusieurs revues scientifiques internationales. Il a été Président de la Société suisse de médecine interne, membre de la Commission de recours du Bureau suisse pour le contrôle des médicaments, Président de sociétés nationales et membre du Comité de direction de la Fondation internationale pour l'ostéoporose, dont il a été le trésorier jusqu'en 2006. En plus d'avoir été administrateur de plusieurs sociétés scientifiques, dont les Sociétés suisses de nutrition, de chimie clinique, d'endocrinologie et de recherche sur les os et les minéraux, il a également fait partie du Comité pour l'endocrinologie de la Communauté Européenne et a assumé la fonction de conseiller pour des fondations scientifiques en Suisse et en Allemagne.

**Activités de gestion ou de consultation permanentes** Depuis 1990, il est l'organisateur et le Président de l'International Symposium on Nutrition and Osteoporosis.



**Prof. D<sup>r</sup> Srikant Datar**  
Nationalité américaine, 53 ans

**Fonction chez Novartis AG** Srikant Datar est devenu membre du Conseil d'administration en 2003. Il remplit les conditions nécessaires pour occuper les fonctions d'administrateur externe indépendant.

**Responsabilités de direction et de supervision** Srikant Datar est membre du Conseil d'administration d'ICF International à Fairfax, en Virginie.

**Parcours professionnel** En 1973, Srikant Datar obtient son diplôme avec mention en mathématiques et en économie à l'Université de Bombay. Il est expert-comptable agréé et détient deux maîtrises et un doctorat décernés par l'Université de Stanford. Srikant Datar a travaillé comme expert-comptable et planificateur dans l'industrie et comme professeur aux universités de Carnegie Mellon, Stanford et Harvard aux États-Unis. Il est actuellement titulaire de la chaire Arthur Lowes Dickinson à l'Université de Harvard. Ses travaux de recherche portent principalement sur la gestion des coûts, la mesure de la productivité, le développement de nouveaux produits, la concurrence temporelle, les primes d'encouragement et l'évaluation de la performance. Il est l'auteur de nombreuses publications scientifiques et a reçu plusieurs prix et honneurs universitaires. Srikant Datar a conseillé de nombreuses sociétés de renom telles que General Motors, Mellon Bank et Morgan Stanley, dans la recherche, le développement et la formation, domaines dans lesquels il a également collaboré avec ces sociétés.

**Activités de gestion ou de consultation permanentes** Srikant Datar est Doyen en chef associé à la Graduate School of Business Administration de l'Université de Harvard, à Boston, dans le Massachusetts.

\*Société cotée en Bourse



**William W. George**

Nationalité américaine, 64 ans

**Fonction chez Novartis** William W. George est élu au Conseil d'administration de Novartis en 1999. Il devient membre du Comité de rémunération en 2000. En 2001, il devient membre du Comité du Président et est nommé à la tête du Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination. William W. George remplit les conditions nécessaires pour occuper les fonctions d'administrateur externe indépendant.

**Responsabilités de direction et de supervision** William W. George fait également partie des Conseils d'administration de Goldman Sachs\* et d'Exxon Mobil\*.

**Parcours professionnel** William W. George obtient sa licence en ingénierie industrielle (BSIE) à l'Université de Georgia Tech en 1964 et son MBA à l'Université de Harvard en 1966. De 1966 à 1969, il travaille au ministère de la Défense des États-Unis en qualité d'assistant spécial du Secrétaire d'État à la Marine et du Controller. Après avoir assuré la présidence de Litton Microwave Cooking Products, William W. George occupe divers postes de direction chez Honeywell de 1978 à 1989. Il exerce ensuite la fonction de Président et de Directeur de l'exploitation de Medtronic, Inc., à Minneapolis, dont il assume la direction générale de 1991 à 2001. De 1996 à 2002, il assure la présidence du Conseil d'administration de Medtronic. Il a également occupé la fonction de chargé de cours à la Yale School of Management et le poste de professeur de leadership et de gouvernement à l'International Institute for Management Development (IMD) à Lausanne, Suisse.

**Activités de gestion ou de consultation permanentes** Professeur de gestion appliquée à la Harvard Business School, William W. George est également membre du Carnegie Endowment for International Peace et du World Economic Forum USA.



**Alexandre F. Jetzer**

Nationalité suisse, 65 ans

**Fonction chez Novartis AG** Alexandre F. Jetzer est administrateur externe du Conseil d'administration de Novartis depuis 1996.

**Responsabilités de direction et de supervision** Alexandre F. Jetzer est également membre du Conseil d'administration de Clariden Bank, à Zurich (Suisse), du Conseil de surveillance de la Compagnie Financière Michelin, à Granges-Paccot (FR), en Suisse, et du Conseil de fondation du Festival de Lucerne, à Lucerne (Suisse).

**Parcours professionnel** Alexandre F. Jetzer est titulaire de licences en droit et en économie de l'Université de Neuchâtel, en Suisse. Il possède le brevet d'avocat. Après avoir assumé la fonction de secrétaire général de l'Union suisse du commerce et de l'industrie (Vorort) depuis 1967, Alexandre F. Jetzer rejoint Sandoz en 1980. En 1981, il est nommé membre de la Direction générale du Groupe Sandoz en qualité de responsable des finances et, à partir de 1990, des ressources humaines et de la coordination internationale. De 1995 à 1996, il assure les fonctions de Président et de Directeur général de Sandoz Pharmaceuticals Corporation à East Hanover, dans le New Jersey (États-Unis). Simultanément, il assume la charge de Président et de Directeur général de Sandoz Corporation à New York. De 1996, date de la fusion qui a vu la création de Novartis, à 1999, il est nommé membre du Comité de direction du Groupe Novartis et Directeur de la coordination internationale ainsi que des affaires juridiques et fiscales.

**Activités de gestion ou de consultation permanentes** Alexandre F. Jetzer appuie le Groupe dans les contacts avec les gouvernements étrangers dans le cadre d'un contrat de conseil avec Novartis International AG. De plus, il est membre du panel consultatif international (International Advisory Panel, IAP) sur la stratégie en biotechnologie du Premier ministre de Malaisie et membre du Comité de patronage du Neuroscience Center de l'Université de Zurich (Suisse).



**Pierre Landolt**

Nationalité suisse, 59 ans

**Fonction chez Novartis AG** Pierre Landolt est administrateur au Conseil d'administration de Novartis depuis 1996. Il remplit les conditions nécessaires pour occuper les fonctions d'administrateur externe indépendant.

**Responsabilités de direction et de supervision** Pierre Landolt est Président de la Fondation de la famille Sandoz à Glaris (Suisse), Président du Conseil d'administration d'Emasan SA à Bâle (Suisse) et de Vaucher Manufacture Fleurier SA, Fleurier (Suisse). Il fait également partie du Conseil d'administration de Syngenta AG\*, où il est également membre du Comité d'audit, et de la Fondation Syngenta pour une agriculture durable, toutes deux établies à Bâle (Suisse). Il est par ailleurs associé de la Banque Landolt & Cie à Lausanne (Suisse) et Vice-président des Conseils d'administration de Parmigiani Fleurier SA à Fleurier (Suisse) et de la Fondation du Festival de Jazz de Montreux (Suisse).

**Parcours professionnel** Pierre Landolt a obtenu sa licence en droit à l'Université de Paris-Assas. De 1974 à 1976, il travaille pour Sandoz Brazil SA. En 1977, il acquiert dans l'aride Nordeste brésilien un domaine agricole qu'il transforme en ferme modèle pour le développement biologique et biotechnologique. Il crée également une société d'irrigation, à l'origine pour sa propre ferme mais qui œuvre aujourd'hui dans toute la région Nord du Brésil. Depuis 1997, Pierre Landolt est associé et Président du Conseil d'administration d'AxialPar Ltda, une société située à São Paulo (Brésil), spécialisée dans le financement du développement durable. En 2000, il co-fonde EcoCarbone France, à Paris, une société active dans la conception et la mise au point de procédés de séparation du carbone en Asie, en Afrique, en Amérique du Sud et en Europe.



### Dr Andreas von Planta

Nationalité suisse, 51 ans

**Fonction chez Novartis AG** Andreas von Planta est élu au Conseil d'administration de Novartis AG en 2006. Il est membre du Comité d'audit et de conformité depuis 2006. Il remplit les conditions nécessaires pour occuper les fonctions d'administrateur externe indépendant.

**Responsabilités de direction et de supervision** Vice-président de Holcim Ltd\* et de la Compagnie d'Assurances Nationale Suisse\*, Andreas von Planta est également membre du Conseil d'administration de plusieurs filiales suisses de groupes étrangers.

**Parcours professionnel** Andreas von Planta est titulaire d'une licence en droit (lic. iur.) et d'un doctorat décernés par l'Université de Bâle ainsi que d'un Master en droit (LL.M.) de la Columbia University School of Law, New York. Il passe son examen d'entrée au barreau à Bâle en 1982. Il vit à Genève depuis 1983, où il travaille pour l'étude Lenz & Staehelin, dont il devient associé en 1988. Ses domaines de spécialité recouvrent le droit des sociétés, la finance d'entreprise, les réorganisations d'entreprises et les fusions et acquisitions.

**Activités de gestion ou de consultation permanentes** Andreas von Planta siège au Conseil d'édition de la Revue suisse de droit des affaires et est l'ancien Président de l'Association genevoise de droit des affaires.



### Dr.-Ing. Wendelin Wiedeking

Nationalité allemande, 54 ans

**Fonction chez Novartis AG** Wendelin Wiedeking est élu au Conseil d'administration en 2003. Il remplit les conditions nécessaires pour occuper les fonctions d'administrateur externe indépendant.

**Responsabilités de direction et de supervision** Wendelin Wiedeking est Président du Comité de direction de Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG\* en Allemagne.

**Parcours professionnel** Né à Ahlen, en Allemagne, Wendelin Wiedeking a étudié le génie mécanique et a travaillé en tant qu'assistant scientifique dans le laboratoire de machines-outils de la Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule à Aix-la-Chapelle. Sa carrière professionnelle débute en 1983 en qualité d'assistant du directeur de la gestion de la production et des matériaux de Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG à Stuttgart-Zuffenhausen. En 1988, il entre chez Glyco Metall-Werke KG à Wiesbaden comme Chef de division et en 1990, il est promu Directeur général et Président du Directoire de Glyco AG. En 1991, il retourne chez Porsche AG, cette fois-ci pour occuper le poste de Directeur de la production. Un an plus tard, le Conseil de surveillance le nomme porte-parole du Comité de direction (CEO) et, en 1993, il en devient le Président.



### Prof. Dr Rolf M. Zinkernagel

Nationalité suisse, 61 ans

**Fonction chez Novartis AG** Rolf M. Zinkernagel est élu au Conseil d'administration de Novartis AG en 1999. Il est membre du Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination depuis 2001. Il remplit les conditions nécessaires pour occuper les fonctions d'administrateur externe indépendant.

**Parcours professionnel** Rolf M. Zinkernagel obtient son doctorat en médecine à l'Université de Bâle en 1970. Depuis 1992, il est Directeur de l'Institut d'immunologie expérimentale de l'Université de Zurich, où il occupe également un poste de professeur. Rolf M. Zinkernagel a reçu nombre de distinctions et prix pour ses travaux et ses contributions à la science, le plus prestigieux étant le prix Nobel de médecine qui lui a été décerné en 1996. Rolf M. Zinkernagel a été membre du Conseil de direction de Cytos Biotechnology AG\* à Schlieren, Zurich (Suisse) jusqu'en avril 2003.

**Activités de gestion ou de consultation permanentes** Rolf M. Zinkernagel est membre de la Société Suisse d'allergologie et d'immunologie, d'associations américaines d'immunologistes et de pathologistes, du Réseau européen des institutions immunologiques (ENI), et Président du Comité de direction de l'Union internationale des associations d'immunologie (IUIS). Il est également membre du Conseil consultatif scientifique de Bio-Alliance AG à Francfort (Allemagne), d'Aravis General Partner Ltd. aux Îles Caïmans, de Biozell\* à Milan (Italie), d'Esbatech à Zurich (Suisse), de Novimmune à Genève (Suisse), de Miikana Therapeutics à Fremont (Californie, États-Unis) jusqu'en janvier 2006, de Nuvo Research\* (jusqu'en septembre 2005: Dimethaid) à Toronto (Canada), de Humab à San Francisco (Californie, États-Unis), de xbiotech à Vancouver (Canada), d'ImVision à Hanovre (Allemagne), de MannKind\* à Sylmar (Californie, États-Unis) et du Laboratoire Koch à Lausanne (Suisse) depuis 2006. Rolf M. Zinkernagel est par ailleurs consultant scientifique pour GenPat77 à Berlin et Munich (Allemagne), Liponova\* à Hanovre (Allemagne), Solis Therapeutics à Palo Alto (États-Unis), Ganymed à Mayence (Allemagne) et Zhen-Ao Group à Dalian (Chine).

\*Société cotée en Bourse



HOPITAL RUSSE DES ENFANTS ; MOSCOU, RUSSIE



## COMITE DE DIRECTION

DE GAUCHE A DROITE : DR THOMAS WELLAUER, DR ANDREAS RUMMELT, DR PAUL CHOFFAT, DR JUERGEN BROKATZKY-GEIGER, PROF. DR MARK C. FISHMAN, DR DANIEL VASELLA, THOMAS EBELING, DR RAYMUND BREU, DR URS BAERLOCHER, DR JOERG REINHARDT

**D<sup>r</sup> Daniel Vasella**

Président et Administrateur délégué  
du Conseil d'administration  
Nationalité suisse, 53 ans

**D<sup>r</sup> Urs Baerlocher**

Directeur des Affaires  
juridiques et fiscales  
Membre depuis 1999  
Nationalité suisse, 64 ans

**D<sup>r</sup> Raymund Breu**

Directeur financier  
Membre depuis 1996  
Nationalité suisse, 61 ans

**D<sup>r</sup> Juergen Brokatzky-Geiger**

Directeur des Ressources Humaines  
Membre depuis 2005  
Nationalité allemande, 54 ans

**D<sup>r</sup> Paul Choffat**

Directeur de Consumer Health  
Membre depuis 2002  
Nationalité suisse, 57 ans

**Thomas Ebeling**

Directeur de Pharmaceuticals  
Membre depuis 1998  
Nationalité allemande, 47 ans

**Prof. D<sup>r</sup> Mark C. Fishman**

Directeur de la Recherche Biomédicale  
Membre depuis 2002  
Nationalité américaine, 55 ans

**D<sup>r</sup> Joerg Reinhardt**

Directeur de Vaccins et Diagnostic  
Membre depuis 2007  
Nationalité allemande, 50 ans

**D<sup>r</sup> Andreas Rummelt**

Directeur de Sandoz  
Membre depuis 2006  
Nationalité allemande, 50 ans

**D<sup>r</sup> Thomas Wellauer**

Directeur des Corporate Services  
Membre depuis 2007  
Nationalité suisse, 51 ans

**Secrétaire du Comité de Direction**

**Monika Matti**



### D<sup>r</sup> Daniel Vasella

Nationalité suisse, 53 ans

Daniel Vasella obtient son doctorat en médecine à l'Université de Berne en 1979. Après avoir occupé divers postes médicaux en Suisse, il rejoint Sandoz Pharmaceuticals Corporation aux États-Unis en 1988. Entre 1993 et 1995, Daniel Vasella occupe successivement les fonctions de Directeur du Marketing, Vice-président principal, Directeur du développement global puis Directeur opérationnel de Sandoz Pharma Ltd. En 1995 et 1996, il fait partie du Comité de direction du Groupe Sandoz et exerce la fonction de Président-directeur général de Sandoz Pharma Ltd. Après la fusion de 1996 qui a donné naissance à Novartis, Daniel Vasella devient

Président du Comité de direction du Groupe et Administrateur délégué du Conseil d'administration. En 1999, il devient également Président du Conseil d'administration. Daniel Vasella est membre du Conseil d'administration de Pepsico, Inc. (États-Unis). Il est membre du Comité des conseillers du doyen de la Harvard Business School et du Conseil d'administration de l'INSEAD. Daniel Vasella est également membre du Comité international des gouverneurs du centre Peres pour la paix en Israël et du Conseil consultatif international des chefs d'entreprise auprès du maire de Shanghai. En 2002, l'Université de Bâle lui décerne le titre de Docteur Honoris Causa.



### D<sup>r</sup> Urs Baerlocher

Nationalité suisse, 64 ans

Titulaire d'un doctorat en droit de l'Université de Bâle, Urs Baerlocher est admis au barreau en 1970. Après avoir travaillé comme avocat fiscaliste, il rejoint Sandoz Ltd. en 1973 où il occupe de nombreux postes clés, dont ceux de Directeur de la planification stratégique et de Directeur du reporting du Groupe. En 1987, il devient membre du Comité de direction de Sandoz, responsable notamment de la planification stratégique, des ressources humaines, des affaires juridiques, de la fiscalité, des brevets et des marques. En 1990, il est nommé Président-directeur général de la division Nutrition de Sandoz et, trois ans plus tard, Président-directeur général de Sandoz Pharma Ltd. En 1995, Urs Baerlocher assure la présidence du Conseil d'administration de Sandoz Deutschland GmbH (Alle-

magne) et de Biochemie GmbH (Autriche). Après la naissance de Novartis en 1996, Urs Baerlocher prend la tête des affaires juridiques, fiscales, et d'assurance, auxquelles ont été ajoutées la fonction Corporate Security et la coordination internationale. Il devient membre du Comité de direction de Novartis en 1999. Depuis 2000, il a occupé le poste de Directeur des affaires juridiques et générales. Ses responsabilités se sont élargies pour couvrir également la propriété intellectuelle et le domaine Santé, Sécurité et Environnement de l'entreprise. Depuis 2004, il a été en outre chargé de la Gestion des risques du Groupe, et depuis 2005, des Affaires publiques et du rapport fonctionnel des Opérations Qualité du Groupe. Depuis mai 2006, Urs Baerlocher est Directeur des Affaires juridiques et fiscales.



### D<sup>r</sup> Raymund Breu

Nationalité suisse, 61 ans

Raymund Breu est diplômé de l'École polytechnique fédérale de Zurich (Suisse) où il obtient son titre de docteur ès sciences en mathématiques. En 1975, il rejoint le département de la trésorerie du Groupe Sandoz pour accéder, en 1982, au poste de Directeur financier des sociétés Sandoz affiliées au Royaume-Uni. En 1985, il est nommé Directeur financier de Sandoz Corporation à New York, assumant la responsabilité de toutes les activités financières de Sandoz aux États-Unis. En 1990, il devient Trésorier

du Groupe Sandoz Ltd. à Bâle (Suisse) et, en 1993, Directeur financier du Groupe et membre du Comité exécutif de Sandoz. Depuis la naissance de Novartis en 1996, Raymund Breu est Directeur financier du Groupe et membre du Comité de direction de Novartis. Il est aussi membre du Conseil d'administration de Swiss Re et de SWX Swiss Exchange, où il siège également au Comité d'admission et à la commission des prises de contrôle.



### D<sup>r</sup> Juergen Brokatzky-Geiger

Nationalité allemande, 54 ans

Juergen Brokatzky-Geiger obtient son doctorat en chimie à l'Université de Fribourg (Allemagne) en 1982. Il rejoint Ciba-Geigy Ltd. en 1983 en tant que responsable de laboratoire au sein de la division Pharmaceuticals. Après avoir travaillé dans différents services à Summit dans le New Jersey (États-Unis) entre 1987 et 1988, il est promu à des postes de R&D à responsabilité croissante, notamment celui de Chef de groupe des procédés R&D, de Responsable des procédés R&D et de Responsable du développement de procédés et des opérations sur les sites pilotes. À l'occa-

sion de la fusion de Ciba-Geigy et de Sandoz en 1996, Juergen Brokatzky-Geiger est nommé Chef de l'intégration des opérations techniques. Il devient ensuite Directeur du développement chimique et analytique et, de 1999 à août 2003, occupe le poste de Directeur international de la recherche et du développement dans le domaine technique. La fonction de Directeur des ressources humaines que Juergen Brokatzky-Geiger occupe actuellement lui a été attribuée le 1<sup>er</sup> septembre 2003. Il est membre du Comité de direction de Novartis depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005.



### D<sup>r</sup> Paul Choffat

Nationalité suisse, 57 ans

Paul Choffat est titulaire d'un doctorat ès droit de l'Université de Lausanne (Suisse) et d'un MBA de l'International Institute for Management Development (IMD) de Lausanne. Il entame sa carrière professionnelle chez Nestlé à Zurich (Suisse) et à Londres (Royaume-Uni). De 1981 à 1985, il est chef de projets chez McKinsey & Company à Zurich. Entre 1987 et 1994, Paul Choffat occupe un certain nombre de fonctions de direction chez Landis & Gyr à Zoug (Suisse), devenant membre du Conseil de direction et Directeur de la division Communication de cette même société. En 1994, il devient Président-directeur général de Von Roll à Gerlafingen

(Suisse) avant de rejoindre Sandoz Ltd. un an plus tard en qualité de Directeur des ressources de gestion et de la coordination internationale. Siégeant ensuite au Conseil de direction, il est alors responsable de la planification et de l'organisation du Groupe. Pendant la fusion de Novartis, il dirige le bureau d'intégration. En 1996, Paul Choffat reprend une fonction opérationnelle en tant que Président-directeur général de Fotolabo SA à Montpreveyres-sur-Lausanne (Suisse), qu'il exerce pendant trois ans avant de devenir lui-même chef d'entreprise et investisseur privé en 1999. Il intègre Novartis à nouveau en 2002 à la tête de Novartis Consumer Health et devient membre du Comité de direction du Groupe.



### Thomas Ebeling

Nationalité allemande, 47 ans

Thomas Ebeling obtient son diplôme de psychologie à l'Université de Hambourg (Allemagne). De 1987 à 1991, il est promu successivement à divers postes à responsabilité croissante chez Reemstma (Allemagne). En 1991, il rejoint Pepsi-Cola Germany en tant que Directeur Marketing. Il est chargé de l'Allemagne et l'Autriche en 1993 et devient, un an plus tard, Directeur national des ventes et franchises pour les ventes de détail et locales des produits Pepsi. Il occupe ensuite le poste de Directeur général

de Pepsi-Cola Germany. En 1997, Thomas Ebeling entre chez Novartis en qualité de Directeur général de l'unité Nutrition pour l'Allemagne et l'Autriche. Après avoir été Directeur général monde de Novartis Nutrition, il devient Directeur général de la division Novartis Consumer Health, puis Directeur opérationnel de Novartis Pharma AG, avant d'assumer ses fonctions actuelles à partir de l'année 2000. Il est par ailleurs membre du Conseil d'administration d'Idenix Pharmaceuticals depuis 2003.



### Prof. Dr. Mark C. Fishman

Nationalité américaine, 55 ans

Mark C. Fishman obtient un B.A. à Yale College en 1972 et son diplôme de médecine à la Harvard Medical School en 1976. Il est nommé Président des Instituts Novartis pour la Recherche Biomédicale (NIBR) en 2002. Avant de rejoindre Novartis, il était médecin-chef de cardiologie et Directeur du centre de recherche cardiovasculaire du Massachusetts General Hospital à Boston (Massachusetts, États-Unis). Il est titulaire d'une chaire au sein du département de médecine de la Harvard Medical School. Il est également membre de plusieurs comités éditoriaux et a

collaboré à des comités nationaux politiques et scientifiques, notamment ceux des National Institutes of Health (NIH) américains et de Wellcome Trust. Il a accompli sa spécialisation de médecine interne et de cardiologie au Massachusetts General Hospital. Distingué par de nombreux prix, il a assuré des cours dans bon nombre d'écoles prestigieuses. Mark C. Fishman est par ailleurs membre de l'Institut de médecine des Académies nationales (États-Unis) et de l'Académie américaine des arts et des sciences.



### Dr. Joerg Reinhardt

Nationalité allemande, 50 ans

Joerg Reinhardt obtient son doctorat en pharmacie à l'Université de Sarrebruck (Allemagne) en 1981. En avril 2006, il devient Directeur général de la nouvelle division de Novartis, Vaccins et Diagnostic, qui allie les activités ayant trait aux vaccins et aux analyses sanguines de l'ancienne Chiron Corp. Jusque-là, Joerg Reinhardt assumait la fonction de Directeur du développement de la division Pharmaceuticals de Novartis, et était à ce titre chargé du développement clinique, pharmaceutique, chimique et biotechnologique des produits, de l'évaluation de la sécurité des médicaments et des affaires réglementaires. Joerg Reinhardt rejoint Sandoz

Pharma Ltd. en 1982, où il est promu à divers postes à responsabilité croissante dans le domaine de la recherche et du développement. En 1994, il devient Responsable du développement de cette même société. Après la fusion qui a donné naissance à Novartis en 1996, Joerg Reinhardt prend la tête du développement préclinique et de la gestion de projets pour Novartis, et accède au poste de Responsable du développement pharmaceutique en 1999. Il est en outre Président de l'Institut de génomique de la Fondation Novartis basé à La Jolla en Californie. Il est membre du Comité de direction de Novartis depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007.



### Dr. Andreas Rummelt

Nationalité allemande, 50 ans

Andreas Rummelt est titulaire d'un doctorat en pharmacie de l'Université d'Erlangen-Nuremberg en Allemagne. Il rejoint Sandoz Pharma Ltd. en 1985, où il occupe différents postes au sein de la division Développement. De 1985 à 1994, il est d'abord Chef de laboratoire, puis Chef de groupe, et enfin Responsable de Département dans le domaine des technologies des systèmes de délivrance des médicaments. En 1994, il est nommé

Directeur de la recherche et du développement techniques, fonction à responsabilité globale qu'il continue d'exercer après la fusion donnant naissance à Novartis en 1996. De 1999 à octobre 2004, Andreas Rummelt est Directeur des opérations techniques de Novartis Pharma AG. Il est nommé Directeur général de Sandoz le 1<sup>er</sup> novembre 2004 et est membre du Comité de direction de Novartis depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006.



### Dr. Thomas Wellauer

Nationalité suisse, 51 ans

Thomas Wellauer est titulaire d'un doctorat en ingénierie de systèmes et d'un diplôme en génie chimique de l'École polytechnique fédérale de Zurich (Suisse). Il détient également un MBA de l'Université de Zurich. Thomas Wellauer entre chez Novartis en 2006 en qualité de Directeur des Corporate Services. Il débute sa carrière chez McKinsey & Company, dont il devient associé en 1991 et associé principal en 1996. Il est nommé Président-directeur général de Winterthur Insurance Group en 1997, qui est racheté par Credit Suisse Group par la suite. Membre du Comité exécutif

du Groupe au sein de Credit Suisse, avec pour responsabilité initiale les activités d'assurance du Groupe, il devient ensuite Président-directeur général de la division des services financiers. Avant de rejoindre Novartis, Thomas Wellauer a dirigé et mené à bien le Clariant Performance Improvement Program, un programme de réorganisation internationale au sein du fabricant de produits chimiques de spécialité. Il est membre du Comité de direction de Novartis depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007.

## DIRECTION DES UNITES D'AFFAIRES

Nom, nationalité, âge	Directeur de l'unité d'affaires	Collaborateur de Novartis depuis	Précédentes fonctions importantes	Etudes
<b>David Epstein</b> Américain, 45 ans	Oncology	1989	Directeur général et membre du Comité de direction de Novartis Pharmaceuticals Corporation USA	Licence ès Sciences, Pharmacie, (Université Rutgers) et MBA (Université de Columbia)
<b>Larry Allgaier</b> Américain, 48 ans	OTC	2003	Vice-président et Directeur Amérique du Nord Baby Care pour Procter & Gamble	Licence ès Sciences, Génie chimique (Christian Brothers University)
<b>George Gunn</b> Anglais, 56 ans	Animal Health	2003	Président Animal Health, Pharmacia Corp. ; Directeur de Animal Health, Etats-Unis et de la Région Amérique du Nord pour Novartis Animal Health	Diplômé en médecine et chirurgie vétérinaires de la Royal Dick School of Veterinary Studies, Édimbourg, Royaume-Uni
<b>Kurt T. Schmidt</b> Américain, 49 ans	Gerber	2002	Directeur de l'unité d'affaires Animal Health ; Directeur de région Australasie, Kraft Foods ; Directeur général alimentation pour Kraft Foods, Allemagne	Licence ès Sciences (Académie Navale des États-Unis, Annapolis) et MBA (Université de Chicago)
<b>Michael Kehoe</b> Canadien, 49 ans	CIBA Vision	2006	Président des activités Global Oral Care chez Procter & Gamble	Licence ès Commerce (Queen's University de Kingston, Canada)

Michael Kehoe a officiellement succédé à Joe Mallof le 21 février 2006.



MOSCOU, RUSSIE

---

**RAPPORT FINANCIER DU GROUPE NOVARTIS 2006**


---

**SOMMAIRE**


---

**RAPPORT FINANCIER DU GROUPE NOVARTIS 2006**


---

Sommaire	127
Principales données financières	128
Principaux événements financiers	129
Rapport opérationnel et financier	130
Retrospective financière	153
Politique de dividende et informations sur l'action	155
Comptes consolidés du Groupe Novartis	158
y compris :	
Principales filiales et sociétés associées	210
Rapprochement avec les US GAAP	212
Rapport de la Direction de Novartis sur le contrôle interne relatif aux informations financières	223
Rapport du réviseur sur les comptes consolidés	224
Comptes annuels de Novartis AG	226
Rapport de l'organe de révision des comptes annuels de Novartis AG	231

**DATES/CONTACTS**


---

Dates de publication des données clés en 2007	232
Contacts	233

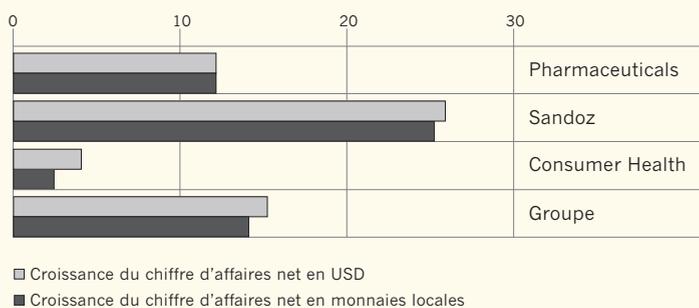
## PRINCIPALES DONNEES FINANCIERES 2006

### CHIFFRES CLES

	2006 M USD	2005 M USD	Variation en %
Chiffre d'affaires	37 020	32 212	15
Résultat opérationnel	8 174	6 905	18
Résultat net	7 202	6 141	17
Variation des liquidités nettes	-1 826	-4 558	-60
Capitaux propres en fin d'exercice	41 294	33 164	25
Résultat par action (USD)	3,06	2,63	16
Dividende par action (CHF) <sup>1</sup>	1,35	1,15	17

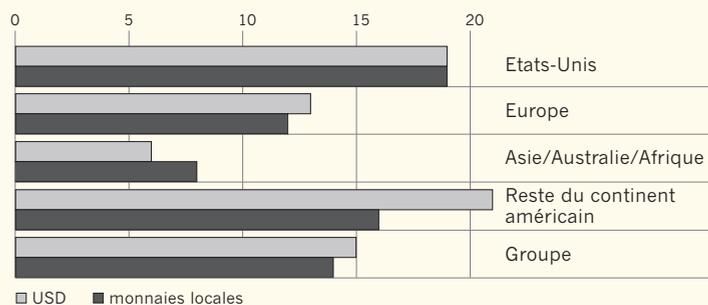
<sup>1</sup> 2006 : proposition à l'Assemblée générale des actionnaires.

### CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET<sup>1</sup> (en %)

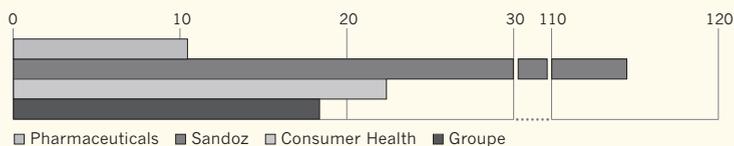


<sup>1</sup> Il n'existe pas de base comparable pour la division Vaccins et Diagnostic nouvellement acquise.

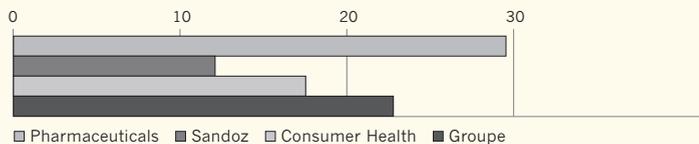
### CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET PAR REGION (en %)



### CROISSANCE DU RESULTAT OPERATIONNEL<sup>1</sup> (en %)



### MARGE OPERATIONNELLE<sup>1</sup>

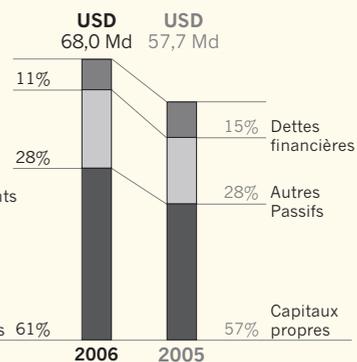


<sup>1</sup> Il n'existe pas de base comparable pour la division Vaccins et Diagnostic nouvellement acquise.

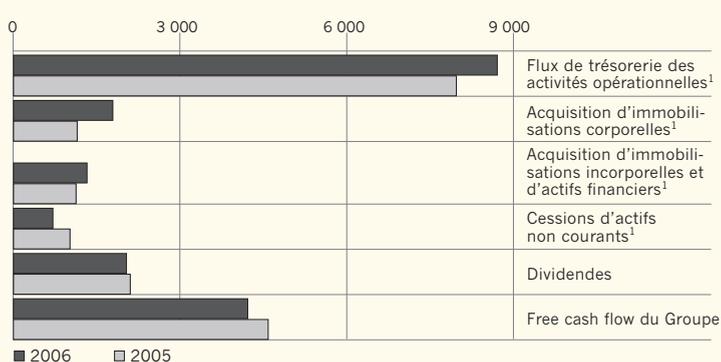
### TOTAL ACTIF



### TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS COURANTS ET NON COURANTS



### FLUX DE TRÉSORERIE ET FREE CASH FLOW (en millions USD)



<sup>1</sup> Activités poursuivies

## PRINCIPAUX EVENEMENTS FINANCIERS EN 2006

### **LE CHIFFRE D'AFFAIRES NET DU GROUPE**

progresses de 15% grâce à une vigoureuse expansion de toutes les divisions, due à une croissance organique et aux contributions des récentes acquisitions.

### **PHARMACEUTICALS**

enregistre, pour la sixième année consécutive, une croissance à deux chiffres de son chiffre d'affaires net atteignant 11% grâce aux activités Cardiovasculaire et Oncologie.

### **VACCINS ET DIAGNOSTIC**

réalise une solide performance, la nouvelle division bénéficiant d'une forte augmentation des livraisons saisonnières de vaccins contre la grippe aux Etats-Unis.

### **SANDOZ**

enregistre un chiffre d'affaires net en hausse de 27% suite au lancement de nouveaux produits et au renforcement de ses positions sur les marchés des génériques en pleine croissance, en particulier en Europe, ainsi qu'aux acquisitions réalisées en 2005.

### **CONSUMER HEALTH<sup>1</sup>**

voit son chiffre d'affaires net progresser de 8% grâce à l'expansion à deux chiffres des secteurs OTC et Animal Health, qui ont amélioré leur classement mondial.

### **RESULTAT OPERATIONNEL DU GROUPE**

en hausse de 18% grâce à une activité opérationnelle soutenue qui a neutralisé l'impact des charges en rapport avec les acquisitions. Si l'on ne tient pas compte des charges exceptionnelles dues à ces acquisitions, le résultat opérationnel ressort en hausse de 28%.

### **RESULTAT NET DU GROUPE**

en hausse de 17% grâce à une activité opérationnelle dynamique. Hors impact des charges en rapport avec les acquisitions, le résultat net s'établit en hausse de 25%.

### **RESULTAT PAR ACTION**

en progression de 16% en dollars, soit une hausse à deux chiffres pour le quatrième exercice consécutif.

### **DIVIDENDE**

proposition d'augmenter le dividende 2006 de 17%, à CHF 1,35 par action, ce qui constitue la dixième hausse consécutive.

<sup>1</sup>Activités poursuivies

## RAPPORT OPERATIONNEL ET FINANCIER

Ce rapport opérationnel et financier est établi avec les comptes consolidés. Les comptes consolidés du Groupe et les informations financières dont il est question ci-après ont été établis conformément aux International Financial Reporting Standards (IFRS). Les principales différences entre les IFRS et les US GAAP sont commentées à la note 33 des comptes consolidés du Groupe.

### Présentation générale

Novartis AG est un des leaders mondiaux dans l'offre de médicaments destinés à préserver la santé, soigner les malades et améliorer le bien-être. L'objectif du Groupe est de découvrir, de développer et de commercialiser avec succès des produits innovants pour soigner les patients, soulager la douleur et améliorer la qualité de vie. Novartis est le seul groupe à occuper une position de leader dans les médicaments génériques et ceux protégés par des brevets ainsi que dans les vaccins à usage humain et les produits OTC.

Les activités du Groupe se répartissent au niveau mondial entre les quatre domaines suivants :

- Pharmaceuticals (médicaments de marque protégés par un brevet)
- Vaccins et Diagnostic (vaccins à usage humain et diagnostic moléculaire)
- Sandoz (médicaments génériques)
- Consumer Health (OTC, Animal Health, Gerber et CIBA Vision)

Vaccins et Diagnostic est une nouvelle division créée en 2006 à la suite de l'acquisition du solde du capital de Chiron Corporation non encore détenu par Novartis.

L'unité Nutrition médicale du Groupe faisait partie de la division Consumer Health, mais elle a été classée parmi les activités abandonnées à la suite de l'annonce de la cession de cette activité en 2006. L'activité Nutrition & Santé, qui faisait partie de cette unité cédée, a été également classée parmi les activités abandonnées suite à sa cession en 2006.

En 2006, le Groupe Novartis a réalisé un chiffre d'affaires net d'USD 37,0 milliards (2005 : USD 32,2 milliards) et un résultat net d'USD 7,2 milliards (2005 : USD 6,1 milliards). Environ USD 5,4 milliards ont été investis dans la recherche et le développement (2005 : USD 4,8 milliards).

Basé à Bâle, en Suisse, le Groupe Novartis emploie quelque 101 000 personnes et déploie ses activités dans plus de 140 pays à travers le monde.

### Facteurs susceptibles d'influencer le résultat des activités

Il existe un certain nombre de facteurs clés qui influencent les résultats des activités du Groupe et leur évolution.

Le marché mondial de la santé connaît dans l'ensemble un développement rapide dû à la combinaison de facteurs socio-économiques dont le vieillissement des populations dans nombre de pays développés et une croissance économique rapide dans de nombreux pays en développement, ce qui entraîne une modification des styles de vie et une demande croissante de services de santé. Dans le même temps, le Groupe opère dans un contexte de plus en plus concurrentiel et le secteur de la santé est confronté dans son ensemble à de fortes pressions sur les prix. Les amples efforts déployés par les gouvernements et les parties prenantes privées pour maîtriser et réduire les coûts de santé constituent des défis de taille pour la division Pharmaceuticals.

Pour répondre à ces défis, Novartis a mis en place diverses plates-formes de croissance stratégiques qui portent sur des médicaments de marque protégés par un brevet, des médicaments novateurs sur ordonnance, des génériques de haute qualité et d'un bon rapport coût-efficacité, des grandes marques d'automédication (OTC) et des vaccins à usage humain. Ces dernières années, le Groupe a procédé à des investissements d'importance dans ces plates-formes de croissance stratégiques grâce, notamment, aux acquisitions de Chiron Corporation et de NeuTec Pharma plc en 2006 ainsi que d'Hexal AG et Eon Labs, Inc., et de l'activité de médicaments sans ordonnance nord-américaine de Bristol-Myers Squibb en 2005.

La protection par brevet et les droits exclusifs de commercialiser certains produits sur des marchés clés sont particulièrement importants pour la division Pharmaceuticals. La perte d'exclusivité d'un ou plusieurs produits importants (notamment suite à l'expiration du brevet ou à la concurrence des génériques ou de nouveaux produits de marque) peut ainsi avoir des répercussions très négatives sur le résultat opérationnel de la division Pharmaceuticals. Par conséquent, l'aptitude du Groupe à découvrir, développer et commercialiser des produits novateurs est particulièrement importante pour ses perspectives d'affaires à long terme. Pour relever ce défi, Novartis a effectué des investissements importants en recherche et développement et continuera à l'avenir. L'expiration des brevets protégeant des produits importants des concurrents peut aussi constituer pour la division Sandoz de précieuses opportunités pour commercialiser des versions génériques de ces produits.

Enfin, Novartis recherche en permanence de nouveaux moyens d'améliorer sa productivité au sein du Groupe en vue, notamment, d'optimiser ses activités de marketing et vente au sein de la division Pharmaceuticals. Le succès ou l'échec de ces initiatives peut avoir un impact significatif sur les résultats globaux du Groupe.

Novartis estime que ces facteurs, qui sont décrits plus en détails ci-après, continueront à être les principaux moteurs du développement de ses activités, de son résultat opérationnel et de sa santé financière au cours des prochaines années.

## Un marché mondial de la santé en croissance rapide

Le marché mondial de la santé connaît un développement rapide dû à la combinaison de nombreux facteurs dont les changements démographiques et d'autres évolutions socio-économiques. Le principal changement démographique est le vieillissement croissant de la population des pays développés, l'incidence et la prévalence des maladies augmentant avec l'âge. Comme autres facteurs socio-économiques d'importance, on citera le nombre croissant de maladies chroniques associées à l'évolution du mode de vie (notamment l'hypertension et le diabète) et la demande de meilleurs services de santé dans de nombreux pays en développement qui connaissent actuellement une rapide croissance économique.

Novartis pense qu'il existe actuellement dans le monde un grand nombre de patients non traités qui pourraient bénéficier des produits du Groupe, notamment de produits commercialisés dans des domaines thérapeutiques clés de la division Pharmaceuticals, ainsi que de nombreux autres patients souffrant de maladies cardiovasculaires et métaboliques, de cancer, d'affections liées au système nerveux central ou de maladies respiratoires. D'après l'American Heart Association, l'hypertension et ses conséquences affectent un adulte sur quatre dans le monde, soit aux alentours d'un milliard de personnes, et tuent plus de sept millions de personnes chaque année, tandis que le diabète de type 2 provoque plus de trois millions de décès par an aux Etats-Unis. Le diagnostic de ces deux maladies continue d'être mal posé et elles sont toujours traitées de manière insuffisante.

Par conséquent, Novartis s'attend à une poursuite du développement du marché global de la santé et de ses activités au cours des prochaines années, et ce non seulement dans les pays développés mais aussi sur les principaux marchés établis du Groupe tels que les Etats-Unis, l'Europe occidentale et le Japon, même si la croissance annuelle du chiffre d'affaires du secteur de la santé sur ces marchés établis a ralenti au cours des dernières années et est susceptible de continuer à ralentir en raison de la pression des payeurs de services de santé sur les coûts. Cependant, la croissance économique rapide dans de nombreux pays en développement tels que la Chine, l'Inde, la Russie et la Turquie devrait soutenir de plus en plus le marché mondial de la santé. L'évolution conjoncturelle dans ces pays entraîne des améliorations des services de santé publique. Suite à l'évolution du niveau et des modes de vie, ces pays affichent aussi une incidence accrue de maladies chroniques.

Le chiffre d'affaires net du Groupe a progressé de 14% en monnaies locales, à USD 37,0 milliards en 2006, et a encore été soutenu principalement par la croissance aux Etats-Unis et d'autres marchés développés. De plus, le chiffre d'affaires net du Groupe réalisé sur ses marchés émergents à croissance rapide prioritaires que sont la Chine, la Russie et la Turquie a bondi de 25%. Bien que le chiffre d'affaires net réalisé dans ces quatre pays n'ait représenté que 4% du chiffre d'affaires net du Groupe en 2006, Novartis s'attend à ce que ces pays et d'autres marchés émergents aient une incidence croissante sur ses futurs projets et les résultats de ses activités.

## Un contexte difficile et poursuite des pressions sur les prix

Avec le développement du marché mondial de la santé, le contexte de la compétition internationale devient de plus en plus difficile, notamment pour la division Pharmaceuticals en raison de nombreux facteurs, à savoir les réductions de prix concernant l'ensemble du secteur, l'imposition d'office de prix de référence, l'augmentation des importations parallèles, le transfert de coûts de santé aux patients par une augmentation de leur participation financière et la pression accrue exercée sur les médecins pour qu'ils limitent leurs prescriptions. Les parties concernées déploient donc tous leurs efforts en vue de réduire les prix des produits pharmaceutiques. Nous nous attendons à ce que cette tendance se poursuive, car les gouvernements et d'autres parties intéressées sont en train de mettre en place des initiatives en vue de réduire le coût global de la santé pour les patients, de limiter les prescriptions de nouveaux médicaments, d'accroître l'usage des génériques et d'imposer des réductions de prix. L'une des principales raisons de ces pressions est le coût des traitements médicaux d'une population vieillissante. Aux pressions sur les prix vient s'ajouter un regain d'attention de la part des autorités de réglementation pour la sécurité des produits à la suite de récents rappels qui ont fait l'objet de larges échos dans les médias, comme le rappel du médicament anti-douleurs Vioxx® par Merck & Co., Inc.

Simultanément, la compétition dans le secteur des génériques continue de s'intensifier, les fabricants étant soumis à des pressions accrues pour contenir les dépenses de santé. Novartis est ainsi le seul grand groupe pharmaceutique à jouir d'une position de leader aussi bien dans le segment des médicaments sur ordonnance protégés par un brevet grâce à sa division Pharmaceuticals que dans celui des génériques grâce à sa division Sandoz. Bien que le volume des produits pharmaceutiques génériques augmente, la pression se fait plus forte sur certains marchés, notamment en Europe, en vue de réduire encore le prix de ces médicaments.

De plus, des sociétés pharmaceutiques actives dans le domaine de la recherche ont pris des mesures radicales pour contrer la croissance des génériques en vendant leurs propres produits de marque, dont les brevets ont expiré, à des prix nettement moindres, ce qui réduit l'attrait des versions génériques. Un important facteur est qu'aucune procédure d'autorisation importante n'est nécessaire pour les fabricants de médicaments de marque qui désirent vendre des génériques directement ou par l'intermédiaire de tiers. C'est là un avantage concurrentiel majeur pour les fabricants de produits de marque, car ce faisant, ils contribuent directement à réduire les revenus et la rentabilité des fabricants de génériques. Ainsi, certains fabricants de médicaments de marque recherchent en permanence de nouveaux moyens de retarder le lancement de génériques ou à en limiter la concurrence. Des pressions sur les prix ainsi que divers efforts déployés par des concurrents de la division Sandoz ont eu, et continueront certainement d'avoir, un effet négatif sur le résultat opérationnel de la division.

Dans la division Vaccins et Diagnostic nouvellement créée, la demande de certains vaccins, tels que le vaccin anti-grippe *Fluvirin*, est saisonnière, tandis que pour d'autres, cela dépend du taux de natalité dans les pays développés. Nombre de ces produits sont également considérés comme des produits en vrac ne présentant que de faibles différenciations thérapeutiques entre les vaccins des autres producteurs. La capa-

cité de développer des vaccins sûrs et efficaces, d'obtenir l'homologation pour figurer sur des listes de recommandation nationales ainsi que de produire en permanence et de fournir à temps les vaccins requis pour la saison pendant laquelle la maladie sévit est vitale pour le succès de la division.

### Investir dans des plates-formes de croissance stratégiques

Pour faire face aux nombreux défis qui se posent au secteur de la santé, Novartis a mis en place et effectué des investissements substantiels dans un certain nombre de plates-formes de croissance stratégiques dans ses quatre divisions opérationnelles. Celles-ci comprennent des médicaments novateurs sur ordonnance, des génériques de haute qualité et d'un bon rapport coût-efficacité, des grandes marques d'automédication (OTC) et des vaccins à usage humain qui répondent aux problèmes de santé publique et aux besoins thérapeutiques.

Au sein de la division Pharmaceuticals, Novartis a acquis en 2006 NeuTec Pharma plc, société britannique de biopharmacie, ce qui lui a permis d'avoir accès à *Aurograb* et *Mycograb*, deux molécules prometteuses en cours de développement pour le traitement d'infections qui mettent la vie en danger. La division Vaccins et Diagnostic a été cr e e en avril 2006 à la suite de l'acquisition du reste du capital de Chiron Corporation non encore détenu par Novartis, lequel lui a permis d'accéder au marché mondial des vaccins humains. Pour sa division Sandoz, Novartis a acquis en 2005 deux fabricants de génériques (Hexal AG et Eon Labs, Inc.), faisant de Sandoz un leader mondial du secteur des génériques avec des points forts dans la fabrication de génériques complexes et des applications de produits innovants, y compris les technologies d'administration des médicaments. Dans la division Consumer Health, et en 2005 également, Novartis a racheté   Bristol-Myers Squibb Co. les droits sur divers produits OTC en Amérique du Nord. Pour de plus amples informations sur ces acquisitions et la manière dont elles ont affecté le résultat opérationnel du Groupe, prière de se reporter au chapitre « Acquisitions » ci-après.

Novartis escompte que ces plates-formes de croissance stratégiques joueront un rôle important dans la poursuite du succès du Groupe grâce aux opportunités de croissance sous forme d'une large gamme de médicaments et de vaccins offerte à des patients, des médecins et des agents payeurs. Novartis continuera d'évaluer les opportunités potentielles en vue de procéder à de nouvelles acquisitions ciblées, afin de renforcer encore ces plates-formes et mieux positionner le Groupe dans un environnement de la santé en rapide évolution.

### Perte d'exclusivité de certains produits

Les produits de la division Pharmaceuticals sont généralement protégés par des brevets qui donnent à Novartis le droit exclusif de les distribuer dans divers pays. Ces droits de marketing exclusifs sont cependant limités sur le plan géographique et se ressentent de l'expiration des brevets. Ainsi, les brevets de l'antifongique *Lamisil* expireront en juin 2007 aux Etats-Unis, où le chiffre d'affaires annuel de ce produit représente USD 574 millions, soit 1,6% du chiffre d'affaires net des activités poursuivies en 2006 (3,9% du chiffre d'affaires aux Etats-Unis). De même, le brevet protégeant le principe actif de *Trileptal* a expiré dans ce pays et dans d'autres pays de première importance. En 2006, le chiffre d'affaires de

ce produit a atteint USD 549 millions aux Etats-Unis, soit 1,5% du chiffre d'affaires net des activités poursuivies (3,8% du chiffre d'affaires aux Etats-Unis).

Dans le cadre du déroulement normal de ses activités, Novartis (comme d'autres groupes pharmaceutiques majeurs actifs dans le domaine de la recherche) défend sa propriété intellectuelle contre les défis que lui posent les fabricants de génériques. Des actions en violation de brevet ont été intentées pour un certain nombre de produits de la division Pharmaceuticals dont *Neoral*, *Lotrel*, *Trileptal*, *Femara*, *Visudyne*, *Exelon* et *Famvir*. La perte d'exclusivité et le lancement d'une version générique d'un médicament entraîne en général une chute sensible de son chiffre d'affaires, car les fabricants de génériques vendent leurs versions du produit en question à des prix nettement inférieurs. Certains produits qui figurent toujours parmi les vingt meilleures ventes de Novartis sont déjà confrontés à leurs équivalents génériques sur certains marchés. Il s'agit de *Lamisil*, *Neoral*, *Sandostatine SC* et *Voltaren*. Qui plus est, certains produits du Groupe affrontent déjà ou pourront affronter à l'avenir une  pre concurrence de la part de nouveaux produits de marque présentant un meilleur profil sécurité/efficacité ou de versions génériques de produits de marque concurrents pour les mêmes maladies ou indications.

Bien que les spécialistes du secteur considèrent que Novartis a l'une des plus faibles proportions de son chiffre d'affaires exposée à la concurrence potentielle des génériques, un certain nombre de produits phares pourraient se trouver concurrencés par ces derniers sur divers marchés, notamment aux Etats-Unis et en Europe, au cours des cinq ou dix prochaines années. Parmi ceux-ci on trouve les meilleures ventes de Novartis : les antihypertenseurs *Diovan* et *Lotrel* ainsi que les médicaments oncologiques *Glivec/Gleevec* et *Zometa*.

### L'importance de la recherche et du développement et l'aptitude à obtenir l'homologation pour des produits nouveaux

La capacité de Novartis à continuer de développer ses activités et à remplacer à l'avenir toute perte de chiffre d'affaires due à la perte d'exclusivité de ses produits dépend de l'aptitude des activités de R&D du Groupe à identifier et à développer des produits novateurs à fort potentiel et   les commercialiser.

Comme le développement et l'obtention de l'homologation d'un nouveau produit pharmaceutique prend souvent plus de 10 ans et peut entraîner des coûts dépassant USD 1 milliard, il est vital que Novartis dispose d'activités de R&D efficaces pour assurer la poursuite de son succès commercial. La compétition dans le développement de nouveaux médicaments est intense, car d'autres laboratoires sont eux aussi à la recherche de produits efficaces et d'un bon rapport coût-efficacité. La nécessité de dégager des ressources en forte augmentation constante pour pouvoir accéder à la totalité des nouvelles technologies, notamment à la suite du décodage du génome humain, est une des raisons expliquant les rapprochements qui se sont produits au sein du secteur et l'augmentation des collaborations entre sociétés pharmaceutiques de premier plan et exploitants de niches spécialisés dans leurs secteurs technologiques respectifs.

La qualité des produits actuellement en développement dans la division Pharmaceuticals est le reflet des investissements effectués dans les activités internes de R&D du Groupe, parfois il y a plus de dix ans, ainsi que des récentes acquisitions et de coopérations. Le Groupe a toujours eu un taux d'investissement en R&D rapporté à son chiffre d'affaires net parmi les plus élevés du secteur, ce qui traduit sa volonté de commercialiser des produits innovants et diversifiés offrant aux patients des avantages thérapeutiques inédits.

La division Pharmaceuticals consacre jusqu'à un tiers des charges annuelles de R&D à la conclusion d'accords de licence avec d'autres sociétés ou des sociétés de biotechnologie spécialisées ainsi qu'au co-développement de composés pharmaceutiques prometteurs. Ces alliances commerciales ou accords de co-développement visent à permettre au Groupe de profiter du potentiel de ces molécules et de développer son portefeuille de projets. Plus de 100 alliances ont ainsi été conclues en 2005 et 2006 en vue de compléter les activités internes de R&D. Novartis prend aussi de temps en temps une participation au capital d'un partenaire ou rachète la totalité du capital d'une société pour pouvoir accéder à de nouvelles molécules, comme dans le cas de l'acquisition de NeuTec Pharma plc en 2006.

Les besoins de financement des activités de R&D sont susceptibles de continuer à augmenter à l'avenir et pourront même progresser ponctuellement plus vite que le chiffre d'affaires net. Ces investissements sont cependant vitaux pour la poursuite du succès de Novartis. En 2006, le Groupe a investi au total USD 5,4 milliards dans la recherche et le développement, soit une hausse de 11% par rapport à 2005.

De ce fait, Novartis a pu lancer avec succès un certain nombre de produits nouveaux en 2006, notamment *Exjade*, *Prexige* et *Xolair*, et d'autres lancements sont prévus pour 2007. Sous réserve d'obtenir l'approbation des autorités compétentes, Novartis prévoit le lancement de nombreux produits nouveaux par la division Pharmaceuticals en 2007 et 2008 et il escompte que certains d'entre eux dégageront des chiffres d'affaires supérieurs à USD 1 milliard. Il s'agit de *Tekturna/Rasilez* et d'*Exforge* (hypertension), de *Galvus* (diabète de type 2), de *Tasigna* (anticancéreux) et de *Lucentis* (cécité).

Pour de plus amples informations, prière de se reporter à la présentation des activités opérationnelles « Pipeline de Pharmaceuticals ».

### La technologie favorise l'innovation

Les découvertes technologiques sont à la base de l'amélioration des traitements existants ainsi que de traitements innovants pour des maladies contre lesquelles il n'en existe pas encore. Novartis table sur le développement de nouvelles technologies, notamment celles visant à analyser les données provenant de la cartographie du génome humain, lesquelles devraient avoir un impact capital sur l'industrie pharmaceutique et sur son pipeline de produits futurs ainsi qu'une incidence notable sur le résultat opérationnel du Groupe.

### Poursuite des efforts visant à améliorer la productivité et à optimiser les stratégies de marketing et vente

Pour faire face à un contexte opérationnel de plus en plus difficile pour le secteur de la santé et pour soutenir le lancement de produits nouveaux et améliorer ses marges, Novartis recherche en permanence de nouveaux moyens d'améliorer sa productivité au sein du Groupe. Les principes à la base de toute initiative en matière de productivité comprennent l'innovation, des économies de coûts, des processus de premier ordre et le sens de la responsabilité. Novartis réexamine notamment en permanence son réseau de production mondial pour gagner en efficacité et réduire les coûts de production des principaux produits. Ainsi, dans la division Pharmaceuticals, une initiative est en cours actuellement en vue de réduire les dépenses annuelles de plus d'USD 1 milliard entre 2005 et fin 2008 grâce à diverses initiatives comprenant une rationalisation des processus et une consolidation des activités. Novartis poursuivra ses efforts en vue d'améliorer encore sa productivité en 2007 et au-delà dans le but de rendre le Groupe plus efficace.

Comme les coûts de développement et d'homologation d'un médicament nouveau ne font qu'augmenter et que le laps de temps s'écoulant entre le lancement d'un produit novateur et l'apparition de versions concurrentes ou de génériques ne fait que se réduire, on ne saurait sous-estimer l'importance de la commercialisation de manière efficace d'un médicament nouveau ou existant. Un message marketing fort et la rapide pénétration du marché potentiel dans diverses zones géographiques sont des éléments vitaux pour qu'un médicament dégage un chiffre d'affaires maximal aussi rapidement que possible et maximise le revenu total susceptible d'être atteint au cours de la durée de son brevet. Il est donc essentiel pour le succès du Groupe que Novartis évalue en permanence l'adéquation de ses modèles marketing et optimise ses efforts de marketing et vente notamment en ajustant la taille de sa force de vente sur les marchés clés pour faire face à l'évolution de la demande (par exemple en anticipant le lancement de nouveaux produits) ou en réagissant à des nouvelles évolutions telles que l'apparition aux Etats-Unis de la publicité axée directement sur le consommateur. Par conséquent, Novartis a engagé récemment un millier de représentants commerciaux aux Etats-Unis pour soutenir le lancement de produits nouveaux.

### Acquisitions et cessions

Ces dernières années, Novartis a effectué un certain nombre d'acquisitions et de cessions d'importance qui ont eu, et devraient continuer à avoir, un impact significatif sur sa situation financière et le résultat de ses activités. Ainsi, la consolidation de Chiron Corporation suite à son acquisition en avril 2006, ainsi que celle d'Hexal AG et d'Eon Labs, Inc. acquis à la mi-2005, a eu un impact significatif sur le résultat opérationnel 2006 du Groupe comme cela figure plus en détails ci-après. Novartis continuera d'évaluer les opportunités potentielles en vue de procéder à des acquisitions et des cessions ciblées, afin de mieux positionner le Groupe dans un environnement de la santé qui évolue rapidement. A la suite des récentes acquisitions, cessions et autres facteurs, le résultat opérationnel du Groupe est de plus en plus affecté par l'incidence des charges d'amortissement des immobilisations incorporelles ainsi que pour perte de valeur et des coûts non récurrents en

rapport avec l'intégration des acquisitions comme cela est exposé plus en détails au chapitre « Incidence des charges pour immobilisations incorporelles et des éléments exceptionnels importants ».

#### Acquisitions réalisées en 2006

Le 19 avril 2006, les actionnaires de Chiron Corporation ont approuvé l'acquisition par Novartis des 56% du capital de Chiron Corporation non encore détenus par Novartis à raison d'USD 48,00 l'action. Les sommes versées pour les actions, les options des collaborateurs et les frais de transaction se sont montées à environ USD 5,7 milliards. La transaction a été finalisée le 20 avril 2006. Pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2006 jusqu'à la date de finalisation de l'acquisition, la participation minoritaire de 44% détenue par Novartis a été comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence. Depuis la date de finalisation de l'acquisition, Chiron est entièrement consolidé, ses actifs et ses passifs identifiables étant réévalués à leur juste valeur à la date d'acquisition. En 2006, des charges d'USD 451 millions net d'impôts en rapport avec cette acquisition ont été enregistrées pour cette transaction.

A la suite de cette acquisition, Novartis a créé la nouvelle division Vaccins et Diagnostic portant sur les activités de vaccination humaine et de diagnostic moléculaire de Chiron. Les activités pharmaceutiques du groupe américain ont été intégrées à la division Pharmaceuticals tandis que la recherche en phase précoce l'était à l'unité de recherche de la division Pharmaceuticals, les Instituts Novartis pour la recherche biomédicale (NIBR). Pour la période allant de la date d'acquisition au 31 décembre 2006, le compte de résultat et les flux de trésorerie des activités pharmaceutiques de Chiron ont été consolidés dans les résultats de la division Pharmaceuticals.

Le 14 juillet 2006, Novartis a annoncé que la majorité des actionnaires de NeuTec Pharma plc (« NeuTec plc »), société britannique de biotechnologie spécialisée dans les anti-infectieux à usage hospitalier, avait accepté son offre de rachat de la société moyennant GBP 10,50 par action. NeuTec plc est entièrement consolidé depuis cette date. L'acquisition de la totalité du capital de la société a été réalisée pour un montant total d'USD 606 millions. NeuTec plc n'a pas réalisé de ventes postérieurement à son acquisition, bien que ses dépenses aient été consolidées dans les résultats de la division Pharmaceuticals à compter de cette date.

## Incidence des charges pour immobilisations incorporelles et éléments exceptionnels significatifs

Les récentes acquisitions, cessions et autres facteurs ont eu un impact significatif sur le résultat opérationnel de Novartis et sur les charges d'amortissement des immobilisations incorporelles et pour perte de valeur ainsi que des coûts exceptionnels en rapport avec l'intégration des acquisitions. Le tableau ci-dessous présente le résultat opérationnel, exception faite de ces facteurs :

#### INCIDENCE DES CHARGES POUR IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET ELEMENTS EXCEPTIONNELS SIGNIFICATIFS

	Pharmaceuticals		Vaccins et Diagnostics	Sandoz	
	2006 M USD	2005 M USD	2006 M USD	2006 M USD	2005 M USD
<b>Résultat opérationnel publié</b>	<b>6 703</b>	<b>6 014</b>	<b>-26</b>	<b>736</b>	<b>342</b>
Amortissements récurrents	268	178	172	279	189
Pertes de valeur	76	359		47	37
<b>Charges relatives aux immobilisations incorporelles</b>	<b>344</b>	<b>537</b>	<b>172</b>	<b>326</b>	<b>226</b>
Pertes de valeur sur les immobilisations corporelles	3		7		14
Incidence de la réévaluation des stocks acquis lors de regroupements d'entreprises	95		117		161
Charges de restructuration et d'intégration liées aux acquisitions	131		44	61	76
<b>Charges exceptionnelles de restructuration et d'acquisition</b>	<b>229</b>		<b>168</b>	<b>61</b>	<b>251</b>
<b>Gains/pertes exceptionnels provenant de la cession de filiales et de produits de premier plan</b>	<b>-87</b>	<b>-231</b>		<b>7</b>	
<b>Résultat opérationnel hors éléments ci-dessus</b>	<b>7 189</b>	<b>6 320</b>	<b>314</b>	<b>1 130</b>	<b>819</b>

Pour l'ensemble du Groupe Novartis, en 2006, ces acquisitions ont contribué au chiffre d'affaires net à raison d'USD 1,4 milliard et entraîné une perte opérationnelle d'USD 242 millions.

#### Cessions/activités abandonnées en 2006

En 2006, Novartis a fait part de son intention de céder les composantes de son unité d'affaires Nutrition médicale qui faisait partie de la division Consumer Health.

Le 17 février 2006, Novartis a finalisé la vente de Nutrition & Santé à ABN AMRO Capital France moyennant USD 211 millions, réalisant ainsi une plus-value de cession avant impôts d'USD 129 millions.

Le 14 décembre 2006, Novartis a annoncé la signature d'un accord définitif en vue de céder le reste de l'unité d'affaires Nutrition médicale à Nestlé S.A., pour USD 2,5 milliards. La transaction doit être finalisée dans le courant du deuxième semestre 2007, sous réserve de l'approbation des autorités réglementaires.

Les unités Nutrition & Santé et Nutrition médicale figurent en tant qu'activités abandonnées dans toutes les périodes des comptes consolidés du Groupe.

#### Acquisitions réalisées en 2005

Le 6 juin 2005, Novartis a finalisé l'acquisition de 100% d'Hexal AG, pour un montant d'USD 5,3 milliards en espèces, les résultats et les flux de trésorerie consolidés étant enregistrés à compter de cette date. Le goodwill de cette transaction s'est élevé à USD 3,7 milliards au 31 décembre 2006.

Le 20 juillet 2005, Novartis a finalisé l'acquisition de 100% d'Eon Labs, Inc. pour un montant d'USD 2,6 milliards, les résultats et les flux de trésorerie étant consolidés dans la division Sandoz à compter de cette date. Le goodwill de cette transaction s'est élevé à USD 1,8 milliard au 31 décembre 2006.

Le 14 juillet 2005, l'unité d'affaires OTC a annoncé qu'elle rachetait à Bristol-Myers Squibb les droits de fabrication et de commercialisation d'un portefeuille de marques OTC (en vente libre) principalement distribuées aux Etats-Unis, pour un montant d'USD 660 millions en espèces. La date de clôture pour le portefeuille de produits nord-américain a été le 31 août 2005 ; pour la partie sud-américain de la transaction, le 30 septembre 2005 et pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique, le 6 janvier 2006, les résultats étant consolidés à partir de ces dates dans l'unité d'affaires OTC de la division Consumer Health.

Consumer Health activités poursuivies		Corporate		Total activités poursuivies		Consumer Health activités abandonnées		Total du Groupe	
2006 M USD	2005 M USD	2006 M USD	2005 M USD	2006 M USD	2005 M USD	2006 M USD	2005 M USD	2006 M USD	2005 M USD
<b>1 068</b>	<b>952</b>	<b>-532</b>	<b>-506</b>	<b>7 949</b>	<b>6 802</b>	<b>225</b>	<b>103</b>	<b>8 174</b>	<b>6 905</b>
107	81	8	12	834	460	21	21	855	481
3			5	126	401			126	401
<b>110</b>	<b>81</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>960</b>	<b>861</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>981</b>	<b>882</b>
1				11	14			11	14
				212	161		21	212	182
				236	76		19	236	95
<b>1</b>				<b>459</b>	<b>251</b>		<b>40</b>	<b>459</b>	<b>291</b>
	-8			<b>-80</b>	<b>-239</b>	<b>-129</b>		<b>-209</b>	<b>-239</b>
<b>1 179</b>	<b>1 025</b>	<b>-524</b>	<b>-489</b>	<b>9 288</b>	<b>7 675</b>	<b>117</b>	<b>164</b>	<b>9 405</b>	<b>7 839</b>

## Incidences des fluctuations de change

Novartis traite ses activités dans de nombreuses monnaies autres que le dollar des Etats-Unis, qui est sa monnaie de référence. En 2006, 45% du chiffre d'affaires net du Groupe était libellé en dollars, 26% en euros, 6% en yens, 2% en francs suisses et 21% dans d'autres monnaies. Pendant la même période, 39% des dépenses du Groupe étaient libellées en dollars, 24% en euros, 16% en francs suisses, 5% en yens et 16% dans d'autres monnaies. Les activités du Groupe sont donc affectées par les fluctuations de change entre ces diverses monnaies.

Comme Novartis établit ses états financiers en dollars, les fluctuations de change entre celui-ci et d'autres monnaies peuvent avoir une incidence sur le résultat opérationnel du Groupe et sur la valeur déclarée de ses actifs, passifs, revenus et charges exprimés en dollars, si bien que cela peut avoir un impact sensible (positif ou négatif) sur les résultats publiés et sur la comparaison du résultat des activités d'une période à l'autre.

Pour la présentation des comptes en dollars dans les bilans consolidés du Groupe, Novartis convertit les éléments de capitaux propres non libellés en dollars aux taux de change historiques et tous les actifs et passifs non libellés en dollars aux taux de change du marché à la date du bilan.

Pour la présentation des comptes en dollars dans les comptes de résultat, les produits et les charges non libellés dans cette monnaie sont convertis aux taux de change moyens en vigueur pendant le mois de la transaction. Par conséquent, même si les montants ou les valeurs de ces éléments demeurent inchangés dans les diverses monnaies, les variations de taux de change ont une incidence sur les montants ou valeurs de ces éléments dans les comptes consolidés du Groupe.

Novartis cherche à minimiser son exposition au risque de change en effectuant des opérations de couverture lorsque la Direction le juge approprié. Pour 2006, le Groupe a conclu divers contrats, dont la valeur varie en fonction de l'évolution des taux de change, afin de préserver la valeur des actifs, des engagements et des transactions anticipées. Il recourt également à des contrats à terme et à des options de change pour couvrir certains revenus futurs en monnaies étrangères. Pour de plus amples informations sur la manière dont ces transactions affectent les comptes consolidés du Groupe et comment Novartis gère son exposition au risque de change, prière de se reporter au chapitre « Instruments dérivés et couverture » de la note 1 des comptes consolidés du Groupe ainsi qu'aux notes 5 et 15.

Les taux de change moyens entre le dollar et les autres monnaies importantes pour Novartis sont demeurés relativement stables au cours des deux derniers exercices, tel qu'il ressort du tableau ci-après qui présente les taux de change de diverses monnaies contre le dollar et qui ont été utilisés pour les conversions monétaires lors de l'établissement des comptes consolidés du Groupe.

Cours par rapport à l' 1 USD	2006		2005	
	En fin d'exercice	Moyenne de l'année	En fin d'exercice	Moyenne de l'année
EUR	1,317	1,256	1,186	1,245
CHF	0,819	0,798	0,762	0,804
JPY	0,841	0,860	0,851	0,910

Par conséquent, comme il ressort des tableaux ci-après, les fluctuations de change n'ont pas eu d'incidences significatives sur la situation financière du Groupe ou sur le résultat de ses activités au cours des périodes sous revue :

### INCIDENCE DES VARIATIONS DE CHANGE SUR CERTAINS CHIFFRES CLES

	Taux de croissance en monnaies locales (%) 2006	Taux de croissance en monnaies locales (%) 2005	Taux de croissance en USD (%) 2006	Taux de croissance en USD (%) 2005
Chiffre d'affaires net du Groupe	14	13	15	14
Résultat opérationnel du Groupe	19	10	18	10
Résultat net du Groupe	18	10	17	10

### CHIFFRE D'AFFAIRES NET ET CHARGES OPERATIONNELLES PAR MONNAIE

	Chiffre d'affaires net (%) 2006	Chiffre d'affaires net (%) 2005	Charges % 2006	Charges % 2005
USD	45	42	39	34
EUR	26	27	24	26
CHF	2	2	16	16
JPY	6	8	5	5
Autres	21	21	16	19
	100	100	100	100

### LIQUIDITES ET DETTES FINANCIERES PAR MONNAIE

	Liquidités (%) 2006	Liquidités (%) 2005	Dettes financières (%) 2006	Dettes financières (%) 2005
USD	61	62	15	13
EUR	19	15	44	41
CHF	15	20	14	24
JPY			23	18
Autres	5	3	4	4
	100	100	100	100

## Normes comptables et estimations importantes

Les principales normes comptables du Groupe Novartis, exposées à la note 1 de l'annexe aux comptes consolidés, sont conformes aux normes International Financial Reporting Standards (IFRS). En présence de certaines incertitudes inhérentes aux activités du Groupe, la Direction doit effectuer des estimations et des hypothèses qui exigent des prises de position subjectives et complexes. Vu les incertitudes que comportent ces jugements, les résultats effectifs peuvent diverger des hypothèses et estimations faites par la Direction. L'application des normes suivantes exige l'établissement d'estimations et d'hypothèses qui pourraient avoir le plus fort impact sur les comptes consolidés du Groupe.

## Chiffre d'affaires

Novartis enregistre le chiffre d'affaires lorsque les risques et les avantages inhérents à la propriété des produits vendus ont été transférés au client, que le prix est fixé et peut être évalué de façon fiable et que son encaissement est assuré. Lors de la vente, Novartis effectue également des estimations portant sur diverses déductions du chiffre d'affaires comprenant des rabais, des escomptes, des remises publicitaires ainsi que des retours produits. Les réductions viennent en déduction du chiffre d'affaires brut.

### Déductions du chiffre d'affaires

Comme il est d'usage dans l'industrie pharmaceutique, le chiffre d'affaires brut de Novartis fait l'objet de diverses déductions composées notamment de rabais et d'escomptes accordés aux détaillants, agences gouvernementales, grossistes et organismes de santé. Ces déductions se fondent sur des estimations des engagements pris et exigent de faire preuve de jugement lors de l'estimation de l'impact de ces dernières sur le chiffre d'affaires brut sur une période comptable. Ces ajustements sont enregistrés comme une réduction du chiffre d'affaires brut permettant d'aboutir au chiffre d'affaires net.

La nature de chaque déduction et la manière dont elles sont estimées sont décrites brièvement ci-dessous. Le marché des Etats-Unis possède un système de réductions des prix des plus complexes. Il est donc fait référence spécifiquement au marché des Etats-Unis et, le cas échéant, à la principale unité opérationnelle américaine de la division Pharmaceuticals, Novartis Pharmaceuticals Corporation (NPC). Cependant, dans un certain nombre de pays hors des Etats-Unis, dont des pays d'Europe de première importance, Novartis accorde des rabais à des organismes d'Etat. Ces rabais font d'ailleurs souvent l'objet de décisions d'ordre législatif :

- Le programme Medicaid des Etats-Unis est un régime géré par les Etats, qui bénéficie de fonds de ces derniers ainsi que de fonds fédéraux, et dont le but est d'apporter une aide à certaines personnes vulnérables et dans le besoin ainsi qu'à leur famille. Le Medicaid Drug Rebate Program a été mis en place en 1990, afin de réduire les charges de médicaments à prescription pesant sur les Etats et l'Etat fédéral. Dans le cadre de ce programme, certaines des sociétés affiliées de Novartis ont signé des accords prévoyant l'octroi d'un rabais sur les médicaments payés par un Etat. Les engagements constitués au titre des remises accordées à Medicaid sont calculés sur la base de l'expérience antérieure, de la croissance des ventes et de la population, de l'augmentation des prix, de l'impact des contrats conclus et des conditions spécifiques des contrats signés avec chaque Etat. Ces provisions sont ajustées sur la base du retour d'informations en provenance de chacun des Etats. Pour Medicaid, le calcul des rabais suppose que l'on interprète les réglementations en vigueur, qui sont parfois remises en question ou sujettes à modification de la part des autorités gouvernementales. Comme les demandes de remises à Medicaid sont généralement adressées à Novartis jusqu'à six mois après leur administration effective aux patients, tout ajustement des remises peut entraîner une révision des provisions concernant plusieurs périodes antérieures.
- Le 1<sup>er</sup> janvier 2006, un nouveau programme de médicaments sur ordonnance a été ajouté au programme Medicare aux Etats-Unis.

Celui-ci assure une couverture santé aux personnes de plus de 65 ans. Les personnes autrefois éligibles aux programmes Medicaid et Medicare ont vu leur couverture de médicaments sur ordonnance Medicaid remplacée le 1<sup>er</sup> janvier 2006 par un nouveau programme Medicare Part D couvert par des programmes privés de fourniture de médicaments sur ordonnance. Ce changement a entraîné d'importantes redistributions des participants entre les différents programmes auxquels participent les filiales américaines du Groupe. Les engagements constitués au titre des remises accordées à Medicare Part D sont calculés sur la base des conditions spécifiques des contrats signés, de la croissance des ventes et de la population, de l'augmentation des prix et de l'impact des contrats conclus.

- Des filiales de Novartis aux Etats-Unis participent à des programmes (subventionnés par le secteur pharmaceutique et le gouvernement) permettant d'accorder aux personnes éligibles des réductions sur le prix des médicaments. Celles-ci sont fonction des médicaments consommés par le patient et de ses revenus. Les provisions constituées par les filiales du Groupe au titre de leurs obligations sont fonction de l'expérience antérieure, de l'analyse des tendances et des programmes en cours. La mise en place de Medicare Part D a réduit l'importance de ces programmes.
- Les rétrocessions accordées aux grossistes portent sur des accords contractuels conclus par des sociétés de Novartis avec plusieurs clients indirects aux Etats-Unis en vue de vendre des produits à des prix inférieurs à ceux pratiqués avec les grossistes. Les rétrocessions sont des rabais par rapport aux prix de gros accordés à certains gros clients indirects sur la base d'accords contractuels. Les provisions au titre des rétrocessions sont calculées en se référant à des facteurs tels que les valeurs historiques, les taux de croissance des produits et les conditions spécifiques de chaque accord. Les rétrocessions sont généralement réglées dans les trois mois suivant la constitution de la créance sous forme de déductions des comptes clients.
- Des rabais clients sont accordés à des organismes de santé importants, des groupements d'achat et d'autres clients directs et indirects pour assurer la durabilité et la progression des parts de marché de Novartis. Ces rabais sont octroyés si certains objectifs sont atteints tels qu'un certain chiffre d'affaires, une certaine part de marché ou l'obtention du statut de produit recommandé. Comme ces rabais font l'objet d'un accord contractuel, ils sont estimés sur la base des conditions arrêtées pour chaque accord ainsi que de la répartition des ventes entre ces derniers, de l'expérience passée et des taux de croissance des produits. Novartis ajuste la provision régulièrement compte tenu de ses ventes de produits susceptibles de faire l'objet de rabais et d'autres réductions contractuelles.
- Pour actualiser sa provision, Novartis a recours à des informations internes et externes concernant les stocks dans la chaîne de distribution ainsi qu'au temps nécessaire pour effectuer le remboursement. Les sources d'information externes comprennent des rapports de grossistes et des données sur le marché provenant de tiers et achetées par Novartis. La Direction estime en interne le niveau des stocks dans la chaîne de distribution et en transit.
- Lorsqu'il vend un produit pouvant faire l'objet d'un retour client, Novartis constitue une provision pour les retours probables estimés en se fondant sur les historiques des retours enregistrés sur ce

- type de transactions. D'autres facteurs sont également pris en compte tels que les rappels de produits et, dans le cas de NPC aux Etats-Unis, le lancement de produits génériques. Aux Etats-Unis, un historique des taux de retour est effectué et, le cas échéant, ajusté en fonction des variations connues ou attendues sur le marché. Les retours produits représentent environ 1% du chiffre d'affaires brut.
- La politique de Novartis en matière d'approvisionnement de la chaîne de distribution est d'ajuster le rythme des livraisons en vue de maintenir les stocks des distributeurs à un niveau conforme à la demande sous-jacente des patients. Il existe aux Etats-Unis un système permettant de surveiller sur une base mensuelle le niveau des stocks chez les grossistes à partir des volumes bruts vendus, des ventes selon les données provenant de tiers ainsi que des informations fournies par les principaux grossistes. Selon ce système d'informations, le niveau des stocks dans la chaîne de distribution de NPC représente environ un mois de ventes au 31 décembre 2006. Novartis estime que les sources d'informations concernant des tiers sont suffisamment fiables bien qu'il ne puisse pas vérifier l'exactitude de certaines d'entre elles.
  - En 2006, NPC a finalisé avec certains grossistes de l'industrie pharmaceutique américaine des accords visant à les dissuader d'acheter des quantités de produits dépassant leurs besoins courants et qui contribuent à créer une chaîne d'approvisionnement en produits pharmaceutiques plus efficace. Ces accords portent notamment sur les retours produits, les délais de paiement, le traitement des rétro-

cessions, la fourniture d'informations sur les stocks et le volume des stocks détenus par les grossistes en question.

- Des escomptes pour paiement comptant sont accordés aux clients aux Etats-Unis et dans d'autres pays pour encourager un règlement rapide. Ceux-ci représentant en général 2% du chiffre d'affaires brut aux Etats-Unis, ils sont enregistrés lors de la facturation et pris en compte comme remises sur le chiffre d'affaires.
- Des rétrocessions sur stocks sont accordées généralement aux clients sur la base des stocks détenus par ces derniers lorsque le prix contractuel ou facturé d'un produit est réduit. Des provisions pour rétrocessions sur stocks, concernant notamment la division Sandoz, sont établies lorsque le prix est réduit ou lors de la vente si la réduction de prix a pu être estimée de manière adéquate. Elles se fondent sur les niveaux de stocks estimés des produits susceptibles de faire l'objet de tels ajustements de prix.
- Des remises publicitaires telles que des coupons rabais et des cartes de fidélité sont également offertes. Les provisions respectives sont enregistrées lors de la vente ou lorsque le coupon est émis, et estimées sur la base de l'expérience historique et des conditions spécifiques de chaque programme.
- Des escomptes, des rabais ou d'autres réductions figurant sur la facture sont généralement considérés comme déductions du chiffre d'affaires brut. Ils ne sont pas facturés et donc pas portés en charges.

Le tableau ci-dessous présente l'ajustement du chiffre d'affaires dû à l'ajustement des provisions pour remises sur le chiffre d'affaires accordées par Novartis au niveau mondial sur la base des remises effectives :

#### PROVISIONS POUR ECARTS ENTRE CHIFFRES D'AFFAIRES BRUT ET NET

	Provisions imputées aux comptes clients bruts au 01.01.2006 M USD	Provisions pour remises sur le C.A. au 01.01.2006 M USD	Incidence des regroupements d'entreprises et des écarts de conversion M USD	Versements/ utilisations M USD	Incidences sur le compte de résultat		Provisions imputées aux comptes clients au 31.12.2006 M USD	Provisions pour remises sur le C.A. au 31.12.2006 M USD
					Ajustements relatifs aux exercices antérieurs M USD	Exercice en cours M USD		
Rabais au titre de Medicaid, Medicare et de programmes de rabais et de crédits des Etats-Unis, y compris cartes de réduction pour médicaments sur ordonnance		497		-643	-35	719		538
Rabais à des organismes de santé aux Etats-Unis		256		-457	-5	441		235
Rabais à d'autres programmes et organismes de santé (hors Etats-Unis)		35	6	-108	2	141		76
Rétrocessions (dont rétrocessions aux hôpitaux)	379		7	-2 340	-3	2 286	329	
Rabais directs aux clients, remises de caisse et autres rabais	256	66	89	-989	-22	981	273	108
Retours clients et autres déductions		408	43	-579	-13	612		471
<b>Total</b>	<b>635</b>	<b>1 262</b>	<b>145</b>	<b>-5 116</b>	<b>-76</b>	<b>5 180</b>	<b>602</b>	<b>1 428</b>

## RAPPROCHEMENT CHIFFRES D'AFFAIRES BRUT ET NET

	Incidences sur le compte de résultat				
	Dotations de provisions pour remise sur le chiffre d'affaires 2006 M USD	Déductions directes du chiffre d'affaires brut 2006 M USD	Total 2006 M USD	En % du C.A. brut 2006	En % du C.A. brut 2005
<b>Chiffre d'affaires brut du Groupe faisant l'objet de déductions</b>			<b>44 844</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Rabais au titre de Medicaid, Medicare et de programmes de rabais et de crédits des Etats-Unis, y compris cartes de réduction pour médicaments sur ordonnance	-684	-28	-712	-1,6	-2,0
Rabais à des organismes de santé aux Etats-Unis	-436		-436	-1,0	-1,3
Rabais à d'autres programmes et organismes de santé (hors Etats-Unis)	-143	-83	-226	-0,5	-0,2
Rétrocessions (dont rétrocessions aux hôpitaux)	-2 283	-119	-2 402	-5,4	-4,6
Rabais directs aux clients, remises de caisse et autres rabais	-960	-2 022	-2 982	-6,5	-5,9
Retours clients et autres déductions	-598	-468	-1 066	-2,4	-3,0
<b>Ajustements du chiffre d'affaires brut</b>	<b>-5 104</b>	<b>-2 720</b>	<b>-7 824</b>	<b>-17,4</b>	<b>-17,0</b>
<b>Chiffre d'affaires net du Groupe</b>			<b>37 020</b>	<b>82,6</b>	<b>83,0</b>

### Comptabilisation des acquisitions

Les comptes consolidés du Groupe et le résultat opérationnel reflètent les activités acquises après finalisation des acquisitions. Les activités acquises sont comptabilisées selon la méthode de l'acquisition qui exige que les actifs acquis et les passifs assumés soient enregistrés à leurs justes valeurs respectives à la date de l'acquisition. L'excédent du coût d'acquisition sur la juste valeur estimée des actifs nets identifiables acquis est inscrit au bilan en tant que goodwill et comptabilisé dans la monnaie locale de l'entreprise acquise. Le goodwill est affecté aux activités sur la base d'un concept exigeant de définir des unités génératrices de trésorerie appropriées. Selon l'IFRS 3, *Regroupement d'entreprises*, les projets de recherche et développement en cours (IPR&D) doivent être valorisés spécifiquement lors d'une acquisition au cours de l'affectation du coût d'acquisition. Ce montant doit être enregistré séparément du goodwill et alloué aux unités génératrices de trésorerie avant de faire l'objet d'un examen annuel de dépréciation. Selon l'IAS 38 (révisée) *Immobilisations incorporelles*, les paiements de R&D tels que ceux liés aux paiements d'avance et d'étapes sur les molécules acquises ou dont on a acheté les droits d'utilisation, sont capitalisés comme immobilisations incorporelles, même s'il n'est pas certain qu'il en résultera un produit commercialisable. Les hypothèses effectuées lors de l'estimation de la juste valeur de chaque catégorie d'actifs acquis et des passifs assumés ainsi que la durée de vie des actifs peuvent avoir une incidence sensible sur le résultat opérationnel du Groupe. Par conséquent, pour l'évaluation des acquisitions importantes, Novartis se fait assister par des spécialistes indépendants. Les évaluations se fondent sur des informations disponibles à la date d'acquisition et qui reposent sur des hypothèses et estimations considérées comme adéquates par la Direction.

### Pertes de valeur des actifs non courants

La valeur des actifs non courants, notamment celle des immobilisations incorporelles et du goodwill, est révisée chaque fois que l'on relève un indice indiquant que sa valeur au bilan pourrait être inférieure à sa valeur recouvrable. Afin de déterminer s'il y a une éventuelle perte de valeur, on estime la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs attendus de l'utilisation continue de cet actif, y compris celui de sa sortie à la fin de sa durée d'utilité.

Tout goodwill est considéré comme ayant une durée de vie illimitée et fait l'objet d'un test de dépréciation annuel. Toute perte de valeur du goodwill est enregistrée dans le compte de résultat au poste Autres produits et charges. De même, l'IPR&D doit faire l'objet d'un examen de dépréciation annuel et une éventuelle perte de valeur sera enregistrée au poste Recherche et développement. Lorsqu'un projet pris en compte dans l'IPR&D a été développé avec succès et peut être mis en œuvre, il est amorti sur sa durée d'utilité dans le coût des ventes au même titre que toutes les autres charges pour perte de valeur. La valeur des autres actifs non courants est révisée lorsqu'on relève un indice d'une éventuelle perte de valeur.

Si la valeur au bilan de l'actif est supérieure au montant le plus élevé entre sa valeur d'utilité et sa juste valeur nette des frais de vente, on enregistre une perte de valeur portant sur la différence. Il existe plusieurs méthodes permettant de déterminer la juste valeur des actifs. Pour les immobilisations incorporelles, y compris l'IPR&D ou les droits de produit et de marketing, Novartis a appliqué en général la méthode des flux de trésorerie actualisés. Celle-ci consiste à effectuer tout d'abord une prévision de tous les flux de trésorerie futurs nets escomptés. Ceux-ci sont alors actualisés au moyen d'un taux d'actualisation approprié qui reflète les risques et les incertitudes associés aux flux de trésorerie prévus. Les résultats effectifs pourraient s'écarter considérablement des flux de trésorerie prévus. L'évolution des flux de trésorerie futurs actualisés, notamment ceux portant sur l'IPR&D, repose sur des estimations extrêmement sensibles, spécifiques à la nature des activités du Groupe concernant :

- le montant des flux de trésorerie futurs projetés et le moment où ils interviendront ;
- le taux d'actualisation retenu pour mesurer le risque inhérent aux futurs flux de trésorerie ;
- l'issue des activités de recherche et développement (efficacité des molécules, résultats des essais cliniques, etc.) ;
- le montant des coûts prévus de développement de l'IPR&D pour aboutir à des produits commercialement viables et le moment où ils interviendront ;
- la probabilité d'obtenir l'aval des autorités compétentes ;
- des prévisions de chiffres d'affaires sur des périodes pouvant atteindre 20 ans ;
- l'érosion des prix de vente consécutive à l'expiration des brevets et à la concurrence des génériques, et du
- comportement des concurrents (lancement de produits concurrents, initiatives en matière de marketing, etc.).

Parmi les facteurs susceptibles de raccourcir la durée d'utilité ou d'entraîner une perte de valeur, on citera : des chiffres d'affaires inférieurs aux attentes sur des produits acquis, des produits protégés par des brevets ou des marques déposées, des chiffres d'affaires découlant de la recherche et du développement moins importants que prévu, la fermeture de sites de production ainsi que des changements dans l'utilisation prévue de biens immobiliers. Toute variation des taux d'actualisation employés dans ces calculs pourrait également aboutir à des pertes de valeur.

Novartis a adopté une méthode uniforme pour le test de dépréciation du goodwill et de tout autre actif incorporel. Si l'on ne dispose pas de projections concernant les flux de trésorerie pour toute la durée d'utilité d'une immobilisation incorporelle, on se réfère aux projections de flux de trésorerie pour les 5 ans à venir compte tenu des prévisions de la Direction et l'on fixera la valeur finale sur la base d'un taux de croissance généralement identique ou inférieur à l'inflation. On recourt en général à trois scénarios pondérés en fonction des probabilités.

Les taux d'actualisation utilisés se fondent sur le coût moyen pondéré du capital du Groupe ajusté en fonction des risques de change et de pays spécifiques associés aux flux de trésorerie. Comme ces derniers tiennent également compte des charges d'impôts, on utilise un taux d'actualisation après impôts.

Le montant recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie et du goodwill qui s'y rapporte se fonde généralement sur la valeur d'utilité calculée à l'aide de flux de trésorerie futurs actualisés en recourant aux hypothèses clés ci-dessous.

	Pharmaceuticals %	Vaccins et Diagnostics %	Sandoz %	Consumer Health %
Hypothèses de croissance du chiffre d'affaires au-delà des prévisions détaillées	1	2	-1 à 6	-2 à 3
Taux d'actualisation	7 à 9	2	8 à 10	9 à 10

<sup>1</sup>La période de prévision couvre la durée d'utilité.

<sup>2</sup>Aucune analyse de la valeur d'utilité n'a été effectuée, car l'acquisition est récente et il n'existe aucun indice de perte de valeur.

En 2006, on a enregistré pour USD 126 millions de charges pour perte de valeur imputables notamment à des paiements d'étapes capitalisés des NIBR et à des produits commercialisés par la division Sandoz. En 2005, on a enregistré pour USD 401 millions de charges imputables notamment à la perte de valeur sur les droits de marketing NKS 104 d'USD 332 millions dans la division Pharmaceuticals et d'USD 37 millions au titre de l'IPR&D dans la division Sandoz.

Le montant du goodwill et d'autres actifs incorporels dans le bilan consolidé du Groupe a sensiblement augmenté ces dernières années en raison notamment des récentes acquisitions. Bien que Novartis ne dispose actuellement d'aucun indice laissant prévoir de nouvelles pertes de valeur sensibles, des tests de dépréciation selon l'IFRS 3 pourraient entraîner de nouvelles charges pour perte de valeur à l'avenir. Pour de plus amples détails sur l'incidence croissante sur le résultat opérationnel du Groupe des amortissements d'actifs incorporels à la suite des récentes acquisitions, on se référera à « Incidence des charges pour immobilisations incorporelles et éléments exceptionnels significatifs » ci-dessus.

### Participations dans des sociétés associées

Novartis détient des participations dans des sociétés associées (lorsque sa participation est comprise entre 20 et 50% des droits de vote ou qu'il y exerce une influence déterminante) comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence. Sur la base de diverses estimations effectuées selon cette méthode, les chiffres figurant dans les comptes consolidés du Groupe relatifs à la participation dans Roche Holding SA pourraient nécessiter des ajustements au cours du prochain exercice, lorsqu'un surplus d'informations financières et générales sera accessible au public.

### Plans de retraite et assistance médicale postérieure à l'emploi

Le Groupe Novartis finance des plans de retraite et d'assistance médicale postérieure à l'emploi sous diverses formes à l'intention des collaborateurs qui satisfont aux exigences en la matière. Une proportion importante de salariés du Groupe bénéficient de ces plans. Divers facteurs statistiques ou autres visant à anticiper des événements futurs sont utilisés pour calculer les dépenses et les engagements en rapport avec ces plans. Ces facteurs comprennent des estimations concernant le taux d'actualisation, le rendement escompté des actifs du plan et le taux des futures augmentations de rémunérations prévues par la Direction du Groupe. En outre, pour effectuer leurs estimations, les actuaires consultés par le Groupe ont recours à des informations statistiques telles que la probabilité de démission et de décès. Les estimations actuarielles utilisées peuvent cependant différer sensiblement des résultats effectifs en raison de l'évolution des conditions économiques, de taux de démission plus ou moins élevés ou d'une durée de vie plus ou moins longue des bénéficiaires. Le Groupe enregistre comme gains ou pertes dans l'état consolidé des produits et charges comptabilisés au bilan ainsi que les produits et charges effectifs et supposés. Ces différences pourraient avoir une incidence significative sur l'ensemble des capitaux propres du Groupe. Pour davantage de détails sur ces engagements en matière de retraite et d'assistance médicale postérieure à l'emploi ainsi que les hypothèses actuarielles reposant sur ceux-ci, on se référera à la note 26.1 des comptes consolidés du Groupe.

## Rémunération en actions

La juste valeur des actions Novartis, des American Depositary Shares Novartis (ADS) et des options sur ces derniers, attribués à des collaborateurs à titre de rémunération, est comptabilisée comme une charge. Novartis calcule la juste valeur des options à leur date d'attribution au moyen d'une variante de la méthode binomiale. Il est difficile de calculer précisément la valeur des options attribuées aux collaborateurs et cela requiert d'évaluer certains facteurs pris en compte par Novartis dans son modèle d'évaluation. Les principaux facteurs comprennent une estimation de certains événements futurs incertains, de la durée de vie escomptée de l'option, de la volatilité escomptée de son prix et du rendement sur dividende escompté. Les actions et les ADS sont valorisés à leur valeur de marché à la date d'attribution. Les charges au titre des options et autres rémunérations en actions sont imputées sur les périodes de service ou d'acquisition des droits et ajustées pour tenir compte du nombre d'actions et d'options effectivement attribuées par rapport à l'attribution initiale. La charge au titre des rémunérations en actions est comprise dans les charges de personnel des diverses filiales. Pour de plus amples informations sur les plans de rémunération en actions de Novartis et sur les hypothèses retenues en 2006 pour évaluer les options accordées à des collaborateurs, prière de se reporter à la note 27 des comptes consolidés du Groupe.

## Eventualités et obligations liées à l'environnement

Certaines entités du Groupe Novartis sont impliquées dans diverses procédures ayant trait notamment à la propriété intellectuelle, au risque-produit, à la législation du travail, à des licenciements abusifs, à des litiges et revendications en matière fiscale et environnementale, à des enquêtes officielles et autres contentieux intervenant dans le cadre de la conduite normale de leurs affaires. Pour de plus amples informations, prière de se reporter à la note 19 des comptes consolidés du Groupe.

Novartis enregistre des charges pour des eventualités lorsqu'il est probable qu'une obligation existe et qu'une estimation fiable de celle-ci est possible. Ces charges sont ajustées périodiquement en fonction de l'évolution des estimations ou des compléments d'information dont on dispose. Pour les plaintes en matière de responsabilité-produit, on calcule une partie de la charge globale sur une base actuarielle prenant en compte certains facteurs tels que l'expérience passée, le nombre et le montant des plaintes déposées ainsi que de celles estimées mais non encore déposées. Les cas spécifiques font l'objet de provisions lorsque l'engagement est probable et peut être raisonnablement estimé. Quant aux frais de défense en rapport avec des litiges, ils font l'objet d'une provision lorsqu'ils sont probables et peuvent être estimés de manière fiable.

Pour les frais de dépollution non récurrents, une provision est constituée lorsqu'une dépense pour un travail de remise en l'état est probable et que le coût peut en être estimé de manière fiable. Les dépenses futures n'incluent pas les frais d'assurance et les éventuelles indemnités à verser ni les remboursements à encaisser, car Novartis enregistre les remboursements d'assurance et autres auxquels il a droit lorsque leur montant peut être estimé et que leur recouvrement est quasiment certain. Les frais récurrents de remise en l'état sont provisionnés sous forme de passifs non courants et estimés en calculant les montants actualisés pour les 30 prochaines années.

## Informations sectorielles

Au niveau mondial, Novartis est divisé en quatre divisions (Pharmaceuticaux, Vaccins et Diagnostic, Sandoz et Consumer Health) et une activité Corporate. Ces quatre divisions opérationnelles disposent d'une propre direction et sont gérées de manière distincte parce que chacune d'elles fabrique, distribue et vend des produits distincts faisant appel à des stratégies de marketing différentes.

Les ventes entre les diverses divisions se font approximativement au prix du marché. Les normes comptables des divisions sont les mêmes que celles du Groupe, lequel évalue la performance des divisions et leur alloue des ressources sur la base de leur résultat opérationnel.

### Division Pharmaceuticals

La division Pharmaceuticals effectue de la recherche, développe, fabrique, distribue et vend des produits pharmaceutiques de marque dans les domaines thérapeutiques suivants : maladies cardiovasculaires et métabolisme, oncologie et hématologie, système nerveux central, maladies respiratoires et dermatologie, maladies infectieuses, transplantation et immunologie, rhumatologie, atteintes osseuses, affections gastro-intestinales, incontinence urinaire et ophtalmologie. La division Pharmaceuticals est subdivisée en *global business franchises* responsables du marketing de divers produits et de l'unité d'affaires Novartis Oncologie responsable du développement et du marketing de produits oncologiques à l'échelon mondial. L'unité Oncologie n'est pas tenue de faire l'objet d'une information sectorielle du fait qu'elle partage des perspectives économiques à long terme, des clients, des structures de recherche, de développement, de production, de distribution et une réglementation communément avec le reste de la division Pharmaceuticals. La division Pharmaceuticals est la plus importante division de Novartis, car elle dégage un chiffre d'affaires net d'USD 22,6 milliards, soit 61% de l'ensemble du Groupe, et un résultat opérationnel d'USD 6,7 milliards, soit 82%, de celui du Groupe.

### Division Vaccins et Diagnostic

La division Vaccins et Diagnostic est une nouvelle division qui se concentre sur le développement de traitements par vaccinations préventives et sur les outils de diagnostic. Elle a été créée en avril 2006 à la suite de l'acquisition du reste du capital de Chiron Corporation non encore détenu par Novartis. Cette division regroupe deux activités : l'unité Vaccins de Novartis et Chiron. L'unité Vaccins de Novartis est le cinquième fabricant de vaccins du monde et le deuxième fournisseur de vaccins antigrippaux aux Etats-Unis. Les principaux produits comprennent également des vaccins méningococciques, pédiatriques et de voyage. L'activité de Chiron porte sur les produits d'analyse sanguine et de diagnostic moléculaire visant à prévenir la propagation des maladies infectieuses grâce au développement de nouveaux outils de dépistage sanguin qui protègent l'approvisionnement en sang au niveau mondial. En 2006, la division Vaccins et Diagnostic représentait USD 956 millions, soit 3% du chiffre d'affaires du Groupe, et a dégagé une perte opérationnelle d'USD 26 millions.

## Division Sandoz

---

La division Sandoz est un fabricant de génériques de premier plan au niveau international qui développe, produit et commercialise des médicaments ainsi que des principes actifs pharmaceutiques et biotechnologiques. Grâce à Sandoz, Novartis est ainsi le seul grand groupe pharmaceutique à jouir d'une position de leader aussi bien dans le segment des médicaments sur ordonnance protégés par brevet que dans celui des génériques. La division Sandoz conserve une activité Génériques au détail et une activité Anti-infectieux. L'activité Génériques au détail de Sandoz développe et fabrique des principes actifs et des médicaments dans des formes galéniques finies et qui ne sont plus protégés par des brevets. Génériques au détail comprend également le développement et la fabrication de produits biopharmaceutiques. Cette activité fournit aussi certains principes actifs à des tiers. L'activité Anti-infectieux de Sandoz développe et fabrique des principes actifs dont le brevet a expiré et des produits intermédiaires, principalement des antibiotiques, destinés à l'usage interne de Génériques au détail et pour la vente à des parties tierces. Sandoz propose quelque 840 molécules sous plus de 5 000 formes distribuées dans 110 pays. Parmi les principaux groupes de médicaments, on citera les antibiotiques, les traitements pour les troubles du système nerveux central, les médicaments contre les affections gastro-intestinales, les traitements cardiovasculaires et les thérapies hormonales. Sandoz est la troisième division du Groupe en termes de chiffre d'affaires et de résultat opérationnel. En 2006, la division Sandoz a représenté USD 6,0 milliards, soit 16%, du chiffre d'affaires net et USD 736 millions, soit 9%, du résultat opérationnel du Groupe.

## Division Consumer Health

---

La division Consumer Health se compose des quatre unités d'affaires suivantes : OTC (over-the-counter medicines), Animal Health, Gerber et CIBA Vision. Chacune d'elles dispose de capacités de fabrication, de distribution et de vente, mais aucune de ces unités n'est suffisamment importante au niveau du Groupe pour faire l'objet d'une information sectorielle individuelle. L'unité d'affaires OTC couvre les médicaments en vente libre. L'unité d'affaires Animal Health couvre les produits vétérinaires pour les animaux d'élevage et domestiques et l'unité d'affaires Gerber les produits alimentaires et autres produits et services répondant aux besoins spécifiques du 1<sup>er</sup> âge et des bébés. Quant à l'unité d'affaires CIBA Vision, elle couvre les verres de contact et les produits d'entretien pour ces derniers ainsi que les produits ophtalmiques.

L'unité Nutrition médicale du Groupe faisait partie de la division Consumer Health, mais elle a été classée parmi les activités abandonnées à la suite de l'annonce de la cession des activités de cette unité en 2006. Pour de plus amples détails, prière de se référer au chapitre « Facteurs susceptibles d'influencer le résultat des activités – acquisitions et cessions » ci-dessus. Les activités de l'unité Nutrition médicale couvrent les produits nutritifs médicaux et de santé.

En 2006, la division Consumer Health (hors activités abandonnées) a été la deuxième division du Groupe en termes de chiffre d'affaires net et de résultat opérationnel à raison d'USD 6,5 milliards, soit 18%, et d'USD 1,1 milliard, soit 13%, du résultat opérationnel du Groupe.

## Corporate

---

Les produits et charges concernant Corporate comprennent les charges afférentes au siège social du Groupe et aux organisations dans les principaux pays. Qui plus est, Corporate inclut certains éléments de produits et de charges non attribuables à des divisions. En principe, les charges de Corporate ne sont pas imputées aux divisions.

## Facteurs affectant la comparaison des résultats opérationnels d'un exercice à l'autre

### Acquisitions et cessions récentes

---

La comparaison des résultats opérationnels du Groupe d'un exercice à l'autre est fortement influencée par un certain nombre d'acquisitions et de cessions d'importance intervenues en 2005 et 2006. Pour de plus amples informations sur les acquisitions et les cessions ainsi que la manière dont elles ont affecté le résultat du Groupe, prière de se reporter aux chapitres « Facteurs susceptibles d'influencer le résultat des activités – Acquisitions et cessions » et « Incidence des charges pour immobilisations incorporelles et éléments exceptionnels significatifs » ci-dessus.

### Cession de l'unité d'affaires Nutrition médicale

---

Les résultats de l'unité d'affaires Nutrition médicale de la division Consumer Health figurent dans les comptes consolidés du Groupe parmi les activités abandonnées en 2005 et 2006. Par conséquent, la cession de l'unité d'affaires Nutrition médicale n'a aucune incidence sur la comparaison des résultats d'un exercice à l'autre sur la base des activités poursuivies, tant pour le Groupe que pour la division Consumer Health.

### Fluctuations de change

---

En dépit des variations du taux de change du dollar, monnaie de référence de Novartis, par rapport aux principales monnaies, les fluctuations monétaires n'ont pas eu d'incidence notable sur le résultat opérationnel du Groupe en 2006. Pour de plus amples informations, prière de se reporter au chapitre « Incidence des fluctuations de change » ci-dessus.

## Résultat de l'activité opérationnelle

	Exercice se terminant le 31.12.2006 M USD	Exercice se terminant le 31.12.2005 M USD	Variation en %
<b>Chiffre d'affaires net des activités poursuivies</b>	<b>36 031</b>	<b>31 005</b>	<b>16</b>
Autres produits	718	314	129
Coût des ventes	-10 299	-8 259	25
Marketing et vente	-10 454	-9 397	11
Recherche et développement	-5 349	-4 825	11
Administration et frais généraux	-1 957	-1 681	16
Autres produits et charges	-741	-355	109
<b>Résultat opérationnel des activités poursuivies</b>	<b>7 949</b>	<b>6 802</b>	<b>17</b>
Résultat provenant des sociétés associées	264	193	37
Produits financiers	354	461	-23
Charges d'intérêts	-266	-294	-10
<b>Résultat avant impôts des activités poursuivies</b>	<b>8 301</b>	<b>7 162</b>	<b>16</b>
Impôts	-1 282	-1 090	18
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>7 019</b>	<b>6 072</b>	<b>16</b>
Résultat net des activités abandonnées	183	69	165
<b>Résultat net du Groupe</b>	<b>7 202</b>	<b>6 141</b>	<b>17</b>
<i>Attribuable aux</i>			
<i>Actionnaires de Novartis AG</i>	<i>7 175</i>	<i>6 130</i>	<i>17</i>
<i>Intérêts minoritaires</i>	<i>27</i>	<i>11</i>	<i>145</i>

### Vue d'ensemble du Groupe

En 2006, le chiffre d'affaires net du Groupe a augmenté de 15 %, à USD 37,0 milliards. Toutes les divisions ont affiché de solides performances grâce à une croissance organique et aux contributions des récentes acquisitions. La hausse du volume des ventes a ajouté six points de pourcentage au chiffre d'affaires net du Groupe et les acquisitions sept points. Les changements nets de prix et les différences de change ont eu chacun une incidence positive d'un point de pourcentage. La division Pharmaceuticals a représenté 63 % du chiffre d'affaires net des activités poursuivies, Vaccins et Diagnostic 3%, Sandoz 16% et Consumer Health 18%. Les résultats de l'unité d'affaires Nutrition médicale pour 2006 et les exercices antérieurs figurent dans ce rapport financier parmi les activités abandonnées à la suite de la décision, prise en 2006, de vendre cette activité. Les Etats-Unis demeurent le principal marché de Novartis et ont contribué à hauteur de 41% au chiffre d'affaires net du Groupe, contre 37% pour l'Europe et 22% pour le reste du monde.

Le résultat opérationnel du Groupe a progressé de 18%, à USD 8,2 milliards, en dépit de charges d'USD 642 millions en rapport avec l'acquisition de Chiron. Abstraction faite de ces charges, le résultat opérationnel du Groupe a augmenté de 28%. Quant au résultat opérationnel des activités poursuivies, elles ont crû de 17%, soit plus rapidement que les ventes, des gains de productivité et un fort gonflement du volume des ventes ayant plus que compensé les charges non récurrentes en rapport avec les acquisitions. Le coût des ventes a augmenté de 25%, mais exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires net, sa progression atteint 28,6% en raison notamment de l'application de la méthode d'acquisition et de l'amortissement accru d'immobilisations incorporelles suite aux acquisitions. Le poste Marketing et vente a baissé de 1,3 point, à 29,0% du chiffre d'affaires net, essentiellement en raison des gains de productivité de la division Pharmaceuticals. Les charges de recherche et développement ont progressé de 11%, Novartis continuant d'avoir l'un des taux d'investissement en R&D les plus élevés du secteur à raison de 14,8% du chiffre d'affaires net du Groupe et de 18,9% de celui de la division Pharmaceuticals.

Quant au résultat opérationnel du Groupe, exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires net de celui-ci, il est passé de 21,4% en 2005 à 22,1% en 2006, les améliorations opérationnelles sous-jacentes n'étant que partiellement compensées par des charges non récurrentes en rapport avec des acquisitions. Le résultat opérationnel des activités poursuivies est passé de 21,9% en 2005 à 22,1% en 2006.

Le résultat net du Groupe s'est inscrit en hausse de 17% à USD 7,2 milliards. Hors impact sur le résultat net du Groupe des coûts d'USD 451 millions liés à l'acquisition de Chiron, celui-ci aurait progressé de 25%. Le résultat net des activités poursuivies a progressé de 16%, à USD 7,0 milliards, la hausse du résultat opérationnel ayant été partiellement compensée par la réduction des produits financiers. Quant au résultat par action, il a augmenté de 16%, à USD 3,06, contre USD 2,63 en 2005.

### Chiffre d'affaires net

	Exercice se terminant le 31.12.2006 M USD	Exercice se terminant le 31.12.2005 M USD	Variation en USD %	Variation en monnaies locales %
<b>Pharmaceuticals</b>	<b>22 576</b>	<b>20 262</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
<b>Vaccins et Diagnostic</b>	<b>956</b>			
<b>Sandoz</b>	<b>5 959</b>	<b>4 694</b>	<b>27</b>	<b>25</b>
<b>Consumer Health</b>	<b>6 540</b>	<b>6 049</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>Chiffre d'affaires net des activités poursuivies</b>	<b>36 031</b>	<b>31 005</b>	<b>16</b>	<b>16</b>
Chiffre d'affaires net des activités abandonnées	989	1 207	-18	-18
<b>Chiffre d'affaires net du Groupe</b>	<b>37 020</b>	<b>32 212</b>	<b>15</b>	<b>14</b>

## CHIFFRE D'AFFAIRES NET DES VINGT PREMIERS PRODUITS DE LA DIVISION PHARMACEUTICALS – 2006

Marques	Domaine thérapeutique	Etats-Unis M USD	Variation en monnaies locales %	Reste du monde M USD	Variation en monnaies locales %	Total M USD	Variation en USD %	Variation en monnaies locales %
<i>Diovan/Co-Diovan</i>	Hypertension	1 858	20	2 365	12	4 223	15	15
<i>Glivec/Gleevec</i>	Leucémie myéloïde chronique	630	20	1 924	16	2 554	18	17
<i>Lotrel</i>	Hypertension	1 352	26			1 352	26	26
<i>Zometa</i>	Complications des cancers	696	-1	587	12	1 283	5	4
<i>Lamisil (gamme)</i>	Mycoses	574	7	404	-31	978	-14	-13
<i>Neoral/Sandimmun</i>	Transplantation	125	-17	793	-1	918	-4	-4
<i>Sandostatin (incl. LAR)</i>	Acromégalie	367	-2	548	4	915	2	2
<i>Lescol</i>	Hypercholestérolémie	256	0	469	-8	725	-5	-5
<i>Trileptal</i>	Epilepsie	549	19	172	11	721	17	17
<i>Femara</i>	Cancer du sein	338	40	381	27	719	34	33
<b>Total dix premiers produits</b>		<b>6 745</b>	<b>15</b>	<b>7 643</b>	<b>7</b>	<b>14 388</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<i>Voltaren (gamme)</i>	Etats inflammatoires/douleurs	8	60	682	0	690	0	1
<i>Zelnorm/Zelmac</i>	Syndrome du côlon irritable	488	37	73	20	561	34	34
<i>Exelon</i>	Maladie d'Alzheimer	187	9	338	12	525	12	11
<i>Tegretol (dont CR/XR)</i>	Epilepsie	120	10	271	-5	391	-1	-1
<i>Visudyne</i>	Dégénérescence maculaire	70	-62	284	-6	354	-27	-27
<i>Miacalcic</i>	Ostéoporose	199	-13	140	3	339	-7	-7
<i>Comtan/Stalevo (gamme)</i>	Maladie de Parkinson	157	18	182	24	339	22	21
<i>Foradil</i>	Asthme	14	0	317	-1	331	0	-1
<i>Ritalin/Focalin (gamme)</i>	Déficit de l'attention/ troubles hyperactifs	264	47	66	6	330	37	37
<i>Famvir</i>	Infections virales	166	10	102	-3	268	6	5
<b>Total vingt premiers produits</b>		<b>8 418</b>	<b>14</b>	<b>10 098</b>	<b>5</b>	<b>18 516</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
Reste du portefeuille		1 054	43	3 006	14	4 060	21	21
<b>Total chiffre d'affaires net de la division</b>		<b>9 472</b>	<b>17</b>	<b>13 104</b>	<b>7</b>	<b>22 576</b>	<b>11</b>	<b>11</b>

## Division Pharmaceuticals

La croissance soutenue du chiffre d'affaires net de 11% en monnaies locales (m. l.) a été soutenue par les performances dynamiques des marques phares qui ont fait de Novartis un leader dans ses secteurs d'activités Cardiovasculaire, Oncologie et Neurosciences. Quatre produits – *Diovan*, *Glivec/Gleevec*, *Lotrel* et *Zometa* – ont chacun atteint un chiffre d'affaires dépassant USD 1 milliard en 2006. Les ventes des produits stratégiques cardiovasculaires ont augmenté de 15% (+15% en m. l.), à USD 6,5 milliards, à la suite de l'excellente performance de l'antihypertenseur de pointe *Diovan* (+15% en m. l.) dont le chiffre d'affaires a dépassé USD 4,2 milliards, et de *Lotrel* (+26% en m. l.) qui ont tous deux gagné des parts de marché, tandis que l'anticancéreux *Glivec/Gleevec* (+17% en m. l.), dont le chiffre d'affaires a dépassé USD 2,5 milliards, et *Femara* (+33% en m. l.) ont largement contribué à la hausse de 16% (+15% en m. l.) du chiffre d'affaires net d'Oncologie à USD 5,9 milliards.

Aux Etats-Unis, le chiffre d'affaires net a progressé de 17%, à USD 9,5 milliards, sous l'impulsion des très bons résultats de *Diovan* (+20%), *Glivec/Gleevec* (+20%), *Lotrel* (+26%) et *Zelmac/Zelnorm* (+37%). En Europe, le chiffre d'affaires net a augmenté de 8% (+7% en m. l.), les très bonnes performances de *Diovan*, *Glivec/Gleevec* et *Femara*, la croissance dynamique réalisée par les marchés de croissance émergents d'Europe

que sont la Russie et la Turquie étant en partie compensées par la pression sur les prix de la santé et la concurrence des génériques concernant certains produits, notamment en France et en Allemagne. L'Amérique latine a affiché une expansion vigoureuse grâce aux solides performances réalisées par le Brésil et le Mexique où les ventes ont augmenté de 21% (+17% en m. l.).

Les activités pharmaceutiques de Chiron, acquises à la mi-2006, ont contribué pour deux points de pourcentage à la croissance nette du chiffre d'affaires en monnaies locales, tandis que l'accroissement des volumes a ajouté six points et les hausses de prix trois points, l'incidence de change ayant été insignifiante.

## Produits clés de la division Pharmaceuticals

Remarque: tous les chiffres de croissance font référence à la progression du chiffre d'affaires 2006 dans le monde entier exprimé en monnaies locales.

*Diovan* (USD 4,2 milliards, +15% en m. l.), produit vedette en termes de ventes de la classe des agents antihypertenseurs antagonistes des récepteurs de l'angiotensine (ARA), a affiché à nouveau une vive croissance et gagné une part de marché record de son segment, grâce à de nouvelles indications, des doses plus fortes et de nouvelles données sur son effi-

cacité. Aux Etats-Unis, *Diovan* a bénéficié de sa position de leader dans la liste des médicaments remboursés vis-à-vis des payeurs de services de santé, en particulier dans le nouveau programme Medicare du gouvernement américain. *Co-Diovan* (associé à un diurétique) a fait un bond de 19% en m. l. en Europe grâce à un recours accru à des thérapies combinées.

**Glivec/Gleevec** (USD 2,6 milliards, +17% en m. l.), traitement ciblé pour les patients souffrant de certaines formes de leucémie myéloïde chronique (LMC) et de tumeurs stromales gastro-intestinales (GIST), a encore enregistré une forte croissance grâce à une bonne pénétration de ces deux marchés. De nouvelles données issues d'une étude pivot font état d'un taux de survie de près de 90% chez les patients souffrant de LMC et traités avec *Glivec/Gleevec* depuis cinq ans. Ce médicament a aussi obtenu en 2006 quatre autorisations au sein de l'Union européenne et cinq aux Etats-Unis pour le traitement de plusieurs maladies rares.

**Lotrel** (USD 1,4 milliard, +26% aux USA uniquement), traitement fixe combiné contre l'hypertension, leader du marché américain depuis 2002, a réalisé une forte croissance sous l'impulsion de nouveaux dosages plus élevés, de l'utilisation accrue de multi-thérapies destinées à contrôler l'hypertension, de facteurs démographiques et de campagnes de sensibilisation à la maladie aux Etats-Unis.

**Zometa** (USD 1,3 milliard, +4% en m. l.), biphosphonate intraveineux pour les patients atteints d'un cancer des os, a subi le ralentissement général de ce segment de marché aux Etats-Unis et en Europe, mais a gagné des parts de marché dans le traitement de patients souffrant de cancers du poumon et de la prostate. De plus, il a été lancé avec succès au Japon.

**Lamisil** (USD 978 millions, -13% en m. l.), traitement oral contre la mycose des ongles, a enregistré une hausse de ses ventes aux Etats-Unis, mais celle-ci a été compensée par une baisse des ventes en Europe provoquée par la concurrence de génériques à partir de fin 2005. En décembre 2006, la FDA a accordé une extension pédiatrique au *Lamisil*, prolongeant son exclusivité de marché jusqu'à fin juin 2007.

**Neoral/Sandimmun** (USD 918 millions, -4% en m. l.), utilisé dans les transplantations, a affiché des ventes stables malgré la concurrence des génériques sur de nombreux marchés.

**Sandostatim** (USD 915 millions, +2% en m. l.) a bénéficié d'une croissance à deux chiffres de la version à libération prolongée protégée par un brevet.

**Lescol** (USD 725 millions, -5% en m. l.), hypocholestérolémiant, a maintenu son chiffre d'affaires aux Etats-Unis, mais a subi les effets de la concurrence des génériques dans le reste du monde.

**Trileptal** (USD 721 millions, +17% en m. l.), anti-épileptique, a poursuivi sa croissance significative au cours de sa dernière année avant l'apparition escomptée de la concurrence des génériques.

**Femara** (USD 719 millions, +33% en m. l.), traitement de pointe pour les femmes atteintes d'un cancer du sein hormono-dépendant, a été un facteur clé de croissance à la suite de gains continus de parts de marché. Des études cliniques ont confirmé les bénéfices de son utilisation après une intervention chirurgicale (traitement adjuvant) ainsi qu'après une thérapie au tamoxifène (traitement adjuvant étendu). Des données récentes provenant d'un essai majeur sur quatre ans confirment que *Femara* réduit de manière significative le risque de récidence.

**Zelmac/Zelnorm** (USD 561 millions, +34% en m. l.), traitement du syndrome du côlon irritable à dominante de constipation et de la constipation idiopathique chronique, a réalisé une excellente croissance aux Etats-Unis grâce à une utilisation plus large du produit et à des programmes continus de sensibilisation à la maladie.

**Visudyne** (USD 354 millions, -27% en m. l.), utilisé pour traiter la forme exsudative de la dégénérescence maculaire liée à l'âge, a essuyé une baisse importante de son chiffre d'affaires net due à la concurrence de produits à indication non approuvée aux Etats-Unis et dans d'autres marchés clés, mais il a enregistré une progression de ses ventes au Japon.

**Exjade** (USD 143 millions) est le premier chélateur du fer par voie orale en prise unique quotidienne contre la surcharge chronique en fer. Il a accompli une bonne performance à la suite de son homologation en 2006 aux Etats-Unis et dans plus de 70 pays comme nouveau traitement d'une surcharge en fer liée à des maladies du sang comme l'anémie à cellules falciformes, le syndrome myélodysplasique et la thalassémie.

**Xolair** (USD 102 millions), contre l'asthme allergique sévère, a maintenant été lancé dans plus de vingt pays à la suite de son homologation dans l'Union européenne en octobre 2005. Depuis, ce nouveau produit a déjà été homologué dans plus de cinquante pays. Aux Etats-Unis, *Xolair* fait l'objet d'une promotion commune de Novartis et de Genentech, qui le distribue et rétrocède une partie de son résultat opérationnel à Novartis. Le chiffre d'affaires net 2006 de *Xolair* s'est élevé à USD 425 millions aux Etats-Unis, pour une contribution d'un montant d'USD 140 millions à Novartis, comptabilisée dans le poste Autres revenus.

#### Division Vaccins et Diagnostic

Vaccins et Diagnostic, nouvelle division créée à la suite de l'acquisition de Chiron en avril 2006, a réalisé au cours des huit mois depuis son acquisition un chiffre d'affaires net en hausse de 42% par rapport à la période comparable de 2006 enregistrée avec Chiron, en raison notamment de l'accroissement des livraisons saisonnières de vaccins antigrippaux aux Etats-Unis. Les ventes de produits de diagnostic, utilisés principalement pour tester les dons de sang, ont également montré une progression constante.

### Division Sandoz

Le chiffre d'affaires net a grimpé de 27% grâce au lancement de nouveaux produits et au renforcement de la position de la division sur les marchés en pleine croissance des génériques, en particulier en Europe, soutenu par Hexal AG et Eon Labs, Inc. à la suite de leur acquisition à la mi-2005. Ces transactions ont fait de Sandoz un leader mondial dans le domaine des génériques. Malgré des conditions de marché difficiles, caractérisées par des réductions de prix en 2006, Sandoz a maintenu sa position de leader en Allemagne. Le principal facteur de croissance a été la spécialisation de la division dans les génériques difficiles à fabriquer et les applications de produits novatrices, y compris les techniques d'administration de médicaments. En 2006, l'accroissement des volumes a contribué à la croissance du chiffre d'affaires net à hauteur de sept points de pourcentage, les effets de change ont ajouté deux points et les acquisitions 24 points, le tout compensé par un recul de six points attribuable aux réductions de prix.

### Activités poursuivies de la division Consumer Health

Une forte augmentation des ventes d'OTC et d'Animal Health due à une concentration croissante sur les marques stratégiques et des nouveaux produits a favorisé la croissance de 8% du chiffre d'affaires net des activités poursuivies. Les marques OTC rachetées à Bristol-Myers Squibb Co. à la mi-2005 ont soutenu cette progression du chiffre d'affaires.

### Activités abandonnées de la division Consumer Health

Novartis a fait part en décembre de son intention de céder à Nestlé S.A. pour USD 2,5 milliards le solde de l'unité d'affaires Nutrition médicale de la division Consumer Health. Cela fait suite à la cession de l'unité d'affaires Nutrition & Santé intervenue en février 2006. La vente du solde de Nutrition médicale, qui devra obtenir l'aval des autorités réglementaires, devrait être finalisée au cours du second semestre 2007. Les données financières de cette unité d'affaires, y compris Nutrition & Santé, publiées en 2005 et 2006, figurent au chapitre « Activités abandonnées ».

### Résultat opérationnel

	Exercice se terminant le 31.12.2006 M USD	% du C.A. net	Exercice se terminant le 31.12.2005 M USD	% du C.A. net	Variation %
<b>Pharmaceuticals</b>	<b>6 703</b>	<b>29,7</b>	<b>6 014</b>	<b>29,7</b>	<b>11</b>
<b>Vaccins et Diagnostic</b>	<b>-26</b>				
<b>Sandoz</b>	<b>736</b>	<b>12,4</b>	<b>342</b>	<b>7,3</b>	<b>115</b>
<b>Consumer Health</b>	<b>1 068</b>	<b>16,3</b>	<b>952</b>	<b>15,7</b>	<b>12</b>
Corporate, net	-532		-506		
<b>Résultat opérationnel des activités poursuivies</b>	<b>7 949</b>	<b>22,1</b>	<b>6 802</b>	<b>21,9</b>	<b>17</b>
Résultat opérationnel des activités abandonnées	225	22,8	103	8,5	118
<b>Résultat opérationnel du Groupe</b>	<b>8 174</b>	<b>22,1</b>	<b>6 905</b>	<b>21,4</b>	<b>18</b>

Le résultat opérationnel des activités poursuivies a progressé de 17%, soit plus rapidement que le chiffre d'affaires, la forte hausse du volume des ventes et les améliorations de productivité n'ayant été que partiellement compensées par des charges non récurrentes et autres charges à hauteur d'USD 642 millions en rapport avec l'acquisition de Chiron. Abstraction faite de ces charges, le résultat opérationnel aurait augmenté de 28%.

### Division Pharmaceuticals

Le résultat opérationnel de la division Pharmaceuticals a crû de 17% (hors coûts d'acquisition de Chiron s'élevant à USD 309 millions), dégageant une marge opérationnelle de 31%. Le résultat opérationnel publié a progressé de 11%, soit au même rythme que le chiffre d'affaires net, en raison de gains de productivité dans tous les secteurs, et ce malgré l'incidence des coûts d'intégration de l'activité pharmaceutique de Chiron. Ceux-ci se sont montés à USD 226 millions en raison de charges de restructuration et d'une hausse du coût des ventes suite à la revalorisation des stocks lors de l'affectation du coût d'acquisition, auxquels s'ajoutent USD 83 millions pour l'amortissement accru d'immobilisations incorporelles. De plus, la division a enregistré des plus-values de cessions moins importantes qu'en 2005. Malgré ces facteurs, la marge brute sur le chiffre d'affaires net est demeurée à 29,7%. Le poste Autres produits s'est inscrit en hausse sensible en raison notamment de la contribution résultant de la co-promotion de l'antiasthmatique *Xolair* aux Etats-Unis. Le coût des ventes a augmenté de 17%, les charges non récurrentes en rapport avec Chiron ayant neutralisé les bénéfices de la gestion stricte des coûts et de l'amélioration du mix de produits. Les charges de marketing et vente ont progressé de 9%, soit à un rythme plus lent que la hausse du chiffre d'affaires net, les gains de productivité ayant compensé les investissements en marketing en vue de soutenir les multiples projets de lancement de nouveaux produits, notamment aux Etats-Unis, ainsi que des projets d'expansion sur les marchés émergents à croissance rapide tels que la Chine et la Turquie. Les charges de recherche et développement ont atteint USD 4,3 milliards (+7%), les investissements ayant porté sur des projets importants en phase de développement avancée. Hors charges exceptionnelle d'USD 332 millions pour perte de valeur sur le NKS 104 sur les montants de 2005, les frais de recherche et développement ressortent en hausse de 17%.

### Division Vaccins et Diagnostic

Bien que Vaccins et Diagnostic ait publié une perte opérationnelle d'USD 26 millions, ce chiffre est calculé après déduction de charges substantielles liées aux acquisitions. Si l'on exclut ces dernières, le résultat opérationnel de la division ressort à USD 307 millions pour la période consécutive à l'acquisition intervenue en avril 2006. Cette solide performance a été plus que compensée par des charges de restructuration et d'autres charges non récurrentes en rapport avec les acquisitions à hauteur d'USD 333 millions, lesquelles se composaient de charges de restructuration d'USD 44 millions, d'un coût des ventes plus élevé suite à la revalorisation non récurrente des stocks lors de l'affectation du coût d'acquisition d'un montant d'USD 117 millions et de charges d'amortissement d'actifs incorporels d'USD 172 millions.

### Division Sandoz

Le résultat opérationnel de Sandoz a progressé nettement plus vite que le chiffre d'affaires net pour atteindre USD 736 millions (+115%), en raison d'améliorations opérationnelles et de charges d'intégration non récurrentes enregistrées lors du précédent exercice. Une irrégularité comptable en France a entraîné une charge opérationnelle d'USD 69 millions.

### Activités poursuivies de la division Consumer Health

Le résultat opérationnel des activités poursuivies de Consumer Health a augmenté de 12% en raison des solides performances de produits stratégiques des activités OTC et Animal Health, lesquelles ont été compensées en partie par une faible performance de CIBA Vision liée à des problèmes de livraison.

### Activités abandonnées de la division Consumer Health

Jusqu'à sa cession en février 2006, le secteur Nutrition & Santé de l'unité d'affaires Nutrition médicale a dégagé un résultat opérationnel d'USD 2 millions et la plus-value de cession de cette unité a atteint USD 129 millions. Le reste de l'unité d'affaires Nutrition médicale a généré un résultat opérationnel d'USD 94 millions en 2006.

### Produits/charges nets de Corporate

Les charges nettes de Corporate ont atteint USD 532 millions contre USD 506 millions en 2005.

### Autres produits et charges opérationnelles

	Exercice se terminant le 31.12.2006 M USD	Exercice se terminant le 31.12.2005 M USD	Variation %
<b>Chiffre d'affaires net des activités poursuivies</b>	<b>36 031</b>	<b>31 005</b>	<b>16</b>
Autres produits	718	314	129
Coût des ventes	-10 299	-8 259	25
Marketing et vente	-10 454	-9 397	11
Recherche et développement	-5 349	-4 825	11
Administration et frais généraux	-1 957	-1 681	16
Autres produits et charges	-741	-355	109
<b>Résultat opérationnel des activités poursuivies</b>	<b>7 949</b>	<b>6 802</b>	<b>17</b>
Résultat opérationnel des activités abandonnées	225	103	118
<b>Résultat opérationnel du Groupe</b>	<b>8 174</b>	<b>6 905</b>	<b>18</b>

### Autres produits

Le poste Autres produits a augmenté de 129% en raison notamment d'un surplus de royalties provenant pour l'essentiel des activités de diagnostic de la nouvelle division Vaccins et Diagnostic ainsi que de contributions accrues émanant des activités de co-promotion de la division Pharmaceuticals, tirées des ventes de l'antiasthmatique *Xolair* aux Etats-Unis, où il est commercialisé et développé en coopération avec Genentech et Tanox.

### Coût des ventes des activités poursuivies

Le coût des ventes a progressé de 25%, à USD 10,3 milliards, en 2006. Exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires net des activités poursuivies, le coût des ventes a augmenté de 28,6% contre 26,6% en 2005. L'incidence négative de l'alourdissement des charges d'amortissement pour actifs incorporels et de l'accroissement du coût des ventes suite à la revalorisation non récurrente des stocks lors de l'affectation du coût d'acquisition de Chiron ont plus que compensé la baisse du coût des ventes de la division Pharmaceuticals en rapport avec des gains de productivité et des améliorations du mix produits.

### Marketing et vente des activités poursuivies

Les charges de marketing et vente ont augmenté de 11%, à USD 10,5 milliards, à la suite d'une augmentation des forces de vente de la division Pharmaceuticals. Ces charges ont néanmoins diminué en pourcentage du chiffre d'affaires net des activités poursuivies, à 29,0% contre 30,3% en 2005.

### Recherche et développement des activités poursuivies

Les charges de recherche et développement ont progressé de 11%, à USD 5,3 milliards, en raison d'investissements dans les Instituts de recherche biomédicale de Novartis aux Etats-Unis ainsi que dans des molécules en phase de développement avancée, notamment FTY720 (sclérose en plaques) et QAB 149 (affections respiratoires). Exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires net des activités poursuivies, les charges de R&D sont revenues à 14,8% contre 15,6% en 2005.

### Charges d'administration et de frais généraux des activités poursuivies

Les charges d'administration et de frais généraux ont augmenté de 16%, à USD 2,0 milliards en 2006, soit à un rythme comparable à la progression du chiffre d'affaires net des activités poursuivies. Rapportée à ce dernier, leur progression est demeurée à 5,4%.

### Autres produits et charges des activités poursuivies

Le poste Autres produits et charges était composé de charges nettes d'USD 741 millions en 2006 contre USD 355 millions en 2005. Cette augmentation était surtout due à une diminution des plus-values de cessions d'USD 144 millions dans la division Pharmaceuticals en 2006 et à USD 175 millions de charges des divisions Pharmaceuticals et Vaccins et Diagnostic en rapport avec l'acquisition de Chiron.

## Produits et charges non opérationnels

	Exercice se terminant le 31.12.2006 M USD	Exercice se terminant le 31.12.2005 M USD	Variation %
<b>Résultat opérationnel des activités poursuivies</b>	<b>7 949</b>	<b>6 802</b>	<b>17</b>
Résultat provenant des sociétés associées	264	193	37
Produits financiers	354	461	-23
Charges d'intérêts	-266	-294	-10
<b>Résultat avant impôts des activités poursuivies</b>	<b>8 301</b>	<b>7 162</b>	<b>16</b>
Impôts	-1 282	-1 090	18
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>7 019</b>	<b>6 072</b>	<b>16</b>
Résultat net des activités abandonnées	183	69	165
<b>Résultat net du Groupe</b>	<b>7 202</b>	<b>6 141</b>	<b>17</b>
<i>Attribuable aux</i>			
<i>Actionnaires de Novartis AG</i>	<i>7 175</i>	<i>6 130</i>	<i>17</i>
<i>Intérêts minoritaires</i>	<i>27</i>	<i>11</i>	<i>145</i>

### Résultat provenant des sociétés associées

Les sociétés associées sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence lorsque Novartis détient de 20% à 50% des droits de vote de ces sociétés ou lorsqu'il y exerce une influence significative. Le résultat généré par les sociétés associées provient pour l'essentiel de la participation détenue par le Groupe dans Roche Holding SA (« Roche »). Le résultat de sa participation dans Chiron Corporation a été comptabilisé selon la méthode de la mise en équivalence jusqu'à ce que Novartis rachète le solde du capital en avril 2006.

Pour 2006, le résultat provenant des sociétés associées a atteint USD 264 millions contre USD 193 millions en 2005. La participation de 44% détenue par le Groupe dans Chiron avant son acquisition a contribué à une perte d'USD 44 millions contre un gain d'USD 19 millions en 2005, en raison de charges exceptionnelles d'USD 53 millions enregistrées au cours de la période précédant la consolidation totale. Cette charge était principalement imputable à l'accélération de l'acquisition des options Chiron.

La participation de 33,3% détenue par le Groupe dans Roche, soit 6,3% de l'ensemble du capital de ce dernier, a dégagé un résultat d'USD 290 millions contre USD 166 millions en 2005. Cela correspond à une estimation de la part du Groupe dans le résultat 2006 de Roche, qui se monte à USD 404 millions, y compris un ajustement positif d'USD 13 millions sur l'estimation de l'exercice précédent. Des charges d'amortissement d'USD 114 millions pour immobilisations corporelles et incorporelles provenant de l'affectation du coût d'acquisition de la participation dans Roche sont venues en déduction de ce produit.

Le résultat net du Groupe provenant de Roche repose sur des estimations effectuées par des analystes et sera ajusté en 2007 sur la base des résultats effectifs.

### Produits financiers et charges d'intérêts des activités poursuivies

Le résultat financier net est revenu à USD 88 millions, contre USD 167 millions en 2005, en raison d'une baisse importante d'USD 3,8 milliards de la moyenne des liquidités nettes pour financer les récentes acquisitions. Au 31 décembre 2006, Novartis disposait de liquidités nettes d'USD 656 millions contre USD 2,5 milliards fin 2005. Par conséquent, les produits financiers sont passés d'USD 461 millions en 2005 à USD 354 millions en 2006.

### Impôts

Le taux d'imposition du Groupe, y compris les activités abandonnées, s'est établi à 15,5% en 2006, soit au même niveau qu'en 2005. Les charges d'impôts sur les activités poursuivies ont augmenté de 17,6%, à USD 1,3 milliard, contre USD 1,1 milliard lors de l'exercice précédent. Le taux d'imposition effectif des activités abandonnées du Groupe (en pourcentage du résultat avant impôts) s'est monté à 15,4% en 2006 contre 15,2% en 2005.

Le taux d'imposition escompté sur les activités poursuivies du Groupe (taux moyen d'imposition pondéré se fondant sur le résultat avant impôts de chacune des sociétés affiliées) s'est établi à 15,8% contre 15,9% en 2005. Le taux d'imposition effectif est différent du taux d'imposition attendu en raison de divers ajustements d'ordre fiscal sur les produits et les charges. Pour de plus amples détails sur les principaux éléments qui contribuent à cette différence, prière de se reporter à la note 6 des comptes consolidés.

### Résultat net des activités abandonnées

Le résultat net après impôts des activités abandonnées s'est établi à USD 183 millions. Il comprend le résultat de l'unité d'affaires Nutrition médicale de Consumer Health ainsi qu'un gain avant impôts d'USD 129 millions provenant de la cession de l'unité d'affaires Nutrition médicale en 2006.

### Résultat net

Le résultat net du Groupe a progressé de 17%, à USD 7,2 milliards, contre USD 6,1 milliards en 2005, soit à un rythme plus rapide que le chiffre d'affaires net en raison de l'excellent résultat opérationnel sous-jacent qui a plus que compensé les charges en rapport avec l'acquisition de Chiron. Ces charges nettes d'USD 451 millions contiennent USD 642 millions de charges opérationnelles compensées par une réduction des charges pour impôts sur le résultat d'USD 244 millions. Elles comprennent également une réduction exceptionnelle d'USD 53 millions liée au résultat des sociétés associées au cours des quatre mois précédant la consolidation totale de Chiron en avril. Hors impact des effets en rapport avec cette acquisition, le résultat net ressort en hausse de 25%. Le résultat net s'est également senti de la baisse du résultat financier net, imputable à une diminution des liquidités moyennes nettes à la suite des acquisitions réalisées en 2006. Le résultat net du Groupe a représenté 19,5% du chiffre d'affaires net contre 19,1% en 2005. Le résultat net des activités poursuivies s'est ainsi monté à 19,5% du chiffre d'affaires net correspondant. Le rendement des capitaux propres moyens sur la base du résultat net a été de 19,3% contre 19,0% en 2005.

## Résultat par action

Le résultat par action a augmenté de 16%, à USD 3,06, contre USD 2,63 lors de l'exercice précédent.

## Bilan consolidé simplifié

	31.12.2006 M USD	31.12.2005 M USD	Variation M USD
Total actifs non courants	46 604	36 289	10 315
Trésorerie et équivalents de trésorerie, titres de placement et instruments dérivés	7 955	10 933	-2 978
Autres actifs courants	12 713	10 510	2 203
Actifs en rapport avec des activités abandonnées	736		736
<b>Total actif</b>	<b>68 008</b>	<b>57 732</b>	<b>10 276</b>
Total capitaux propres	41 294	33 164	8 130
Dettes financières	7 299	8 454	-1 155
Autres passifs	19 208	16 114	3 094
Passifs en rapport avec des activités abandonnées	207		207
<b>Total passif</b>	<b>68 008</b>	<b>57 732</b>	<b>10 276</b>

Le total des actifs non courants a augmenté d'USD 10,3 milliards en raison principalement de l'acquisition de Chiron. En 2006, les capitaux propres du Groupe ont augmenté d'USD 8,1 milliards pour s'établir à USD 41,3 milliards au 31 décembre 2006, en raison du résultat net (USD 7,2 milliards), d'écarts de conversion positifs (USD 1,5 milliard), de la réévaluation de la participation dans Chiron ainsi que du changement de méthode comptable suite à cette acquisition (USD 0,6 milliard), d'ajustements à la juste valeur des titres de placement, des couvertures des flux de trésorerie, des rémunérations en actions, de la vente nette de propres actions, d'écarts actuariels nets provenant de régimes de retraite à prestations définies et d'autres éléments (USD 0,8 milliard), lesquels ont été compensés partiellement par le versement de dividendes (USD 2,0 milliards). Les dettes financières ont diminué d'USD 1,2 milliard. La réserve pour la variation de juste valeur des titres de placement disponibles à la vente et des couvertures de flux de trésorerie est passée de gains non réalisés d'USD 304 millions au 31 décembre 2005 à des gains non réalisés d'USD 398 millions au 31 décembre 2006. Le ratio d'endettement en fin d'année est passé de 0,25 : 1 en 2005 à 0,18 : 1 en 2006 en raison de l'augmentation des capitaux propres et d'une diminution des dettes financières.

Les dettes financières à long terme de Novartis sont surtout composées d'obligations. Au 31 décembre 2006, on relevait USD 1,3 milliard d'obligations non convertibles contre USD 2,3 milliards au 31 décembre 2005. Pour de plus amples détails concernant le profil d'échéance des emprunts ainsi que la structure des monnaies et des taux d'intérêt, prière de se reporter à la note 18 des comptes consolidés.

Les dettes à long terme de Novartis continuent d'être notées AAA, Aaa et AAA et celles à court terme A1+, P1 et F1 respectivement par Standard & Poor's, Moody's et Fitch, ce qui fait du Groupe l'une des rares sociétés hors secteur financier à obtenir la note la plus élevée de ces trois agences de notation au plan mondial. Le Groupe estime que ces accords financiers suffisent aux besoins actuels.

## Liquidités et ressources en capital

Le tableau ci-dessous fournit certaines informations sur la trésorerie du Groupe et ses liquidités nettes :

	2006 M USD	2005 M USD	Variation M USD
Flux de trésorerie résultant des activités opérationnelles et des activités poursuivies	8 710	7 975	735
Flux de trésorerie affectés à des activités d'investissement des activités poursuivies	-6 575	-7 449	874
Flux de trésorerie affectés à des activités de financement des activités poursuivies	-4 970	-270	-4 700
Flux de trésorerie provenant d'activités abandonnées	308	76	232
Écarts de conversion sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie	25	-94	119
Trésorerie et équivalents de trésorerie des activités abandonnées en fin d'exercice	-4		-4
<b>Variation de la trésorerie et équivalents de trésorerie des activités poursuivies</b>	<b>-2 506</b>	<b>238</b>	<b>-2 744</b>
Variation des titres de placement à court et long terme	-472	-3 197	2 725
Variation des dettes financières à court et long terme	1 155	-1 599	2 754
<b>Variation des liquidités nettes</b>	<b>-1 823</b>	<b>-4 558</b>	<b>2 735</b>
Liquidités nettes au 1 <sup>er</sup> janvier	2 479	7 037	-4 558
<b>Liquidités nettes au 31 décembre des activités poursuivies</b>	<b>656</b>	<b>2 479</b>	<b>-1 823</b>
Dettes nettes au 31 décembre des activités abandonnées	-3		-3
<b>Total des liquidités nettes au 31 décembre</b>	<b>653</b>	<b>2 479</b>	<b>-1 826</b>

Le flux de trésorerie résultant des activités opérationnelles poursuivies a augmenté de 9% (USD 735 millions), à USD 8,7 milliards, en raison d'une évolution dynamique des activités et d'une bonne gestion du fonds de roulement par les divisions.

Les sorties de trésorerie consacrées à des activités d'investissement poursuivies ont atteint USD 6,6 milliards. Un total net d'USD 4,5 milliards a été consacré à des acquisitions, notamment dans Chiron Corporation et NeuTec Pharma plc, tandis que les investissements en immobilisations corporelles se sont montés à USD 1,8 milliard et que USD 0,3 milliard a été consacré à d'autres activités d'investissement.

La trésorerie affectée aux activités de financement des activités poursuivies s'est montée à USD 5,0 milliards, en augmentation d'USD 4,7 milliards par rapport à 2005. USD 2,0 milliards ont été affectés au paiement de dividendes. Des sorties de trésorerie d'USD 2,9 milliards net ont été consacrées au remboursement de dettes financières à court et long terme comprenant le remboursement d'euro-obligations en cours d'un montant d'USD 1,1 milliard, ainsi qu'au remboursement d'USD 0,9 milliard d'obligations convertibles acquises dans le cadre de la transaction Chiron et au remboursement d'USD 1,2 milliard d'une dette à court terme contractée pour financer l'acquisition d'Hexal AG en 2005.

Les liquidités (trésorerie et équivalents de trésorerie, y compris instruments dérivés) s'élèvent à USD 8,0 milliards au 31 décembre 2006. Les liquidités nettes ont diminué d'USD 1,8 milliard pour s'établir à USD 656 millions au 31 décembre 2006, alors qu'elles se montaient à USD 2,5 milliards au début de l'année. Cette baisse s'explique par les acquisitions réalisées pendant l'année.

## Free cash flow du Groupe

Le Groupe définit le free cash flow comme étant la trésorerie résultant des activités opérationnelles, déduction faite des achats et cessions d'immobilisations corporelles, incorporelles et financières ainsi que des dividendes versés. Les incidences sur la trésorerie des acquisitions ou cessions de filiales, sociétés associées et intérêts minoritaires ne sont pas prises en compte dans le free cash flow. Le tableau suivant présente un aperçu du free cash flow du Groupe :

	2006 M USD	2005 M USD	Variation M USD
<b>Flux de trésorerie résultant des activités opérationnelles et des activités poursuivies</b>	<b>8 710</b>	<b>7 975</b>	<b>735</b>
Acquisitions d'immobilisations corporelles	-1 802	-1 157	-645
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	-520	-358	-162
Acquisitions d'actifs financiers	-825	-782	-43
Produits de cessions d'immobilisations corporelles	87	73	14
Produits de cessions d'immobilisations incorporelles et d'actifs financiers	632	957	-325
Dividendes versés aux actionnaires de Novartis AG	-2 049	-2 107	58
<b>Free cash flow provenant des activités poursuivies</b>	<b>4 233</b>	<b>4 601</b>	<b>-368</b>
Free cash flow provenant des activités abandonnées	107	72	35
<b>Free cash flow du Groupe</b>	<b>4 340</b>	<b>4 673</b>	<b>-333</b>

Le free cash-flow provenant des activités abandonnées a diminué de 8%, à USD 4,2 milliards en 2006, contre USD 4,6 milliards en 2005, l'augmentation de la trésorerie provenant des activités opérationnelles étant compensée par des paiements en hausse au titre des immobilisations corporelles et incorporelles et par une diminution des produits de cessions d'actifs.

Les investissements en immobilisations corporelles des activités poursuivies se sont montés à USD 1,8 milliard en 2006 (5% du chiffre d'affaires net des activités poursuivies contre 3,7% en 2005). Ces chiffres montrent l'importance des investissements effectués en permanence dans des sites de production ainsi qu'en recherche et développement. En 2007, les investissements en immobilisations corporelles devraient représenter environ 5,5 à 6,0% du chiffre d'affaires net. Ces dépenses devraient être financées au moyen de ressources internes.

Le free cash flow constitue une information supplémentaire qui est un indicateur utile de la capacité du Groupe à opérer sans devoir recourir à des emprunts supplémentaires ou à la trésorerie existante. Le free cash flow constitue une mesure de la trésorerie nette générée et disponible pour rembourser des dettes et saisir des occasions d'investissements stratégiques.

Le Groupe utilise le free cash flow comme mesure de performance lorsqu'il procède à des comparaisons internes des résultats des divisions. La définition du free cash flow des divisions est identique à celle du Groupe. Cependant, les dividendes, impôts, produits ou charges financières ne sont pas compris dans les calculs au niveau des divisions.

Le tableau ci-après présente un aperçu du free cash flow par division :

	2006 M USD	2005 M USD	Variation M USD
Pharmaceuticals	6 501	5 968	533
Vaccins et Diagnostic	151		151
Sandoz	876	685	191
Consumer Health activités poursuivies	778	811	-33
Corporate et autres	-2 024	-756	-1 268
Dividendes versés aux actionnaires de Novartis AG	-2 049	-2 107	58
<b>Total des activités poursuivies</b>	<b>4 233</b>	<b>4 601</b>	<b>-368</b>
Activités abandonnées	107	72	35
<b>Free cash flow du Groupe</b>	<b>4 340</b>	<b>4 673</b>	<b>-333</b>

## Engagements contractuels

Le tableau ci-après contient des informations abrégées sur les engagements contractuels et autres engagements commerciaux du Groupe et l'incidence qu'ils devraient avoir sur la liquidité du Groupe et sa trésorerie à l'avenir.

	Paiements dus par période				
	Total M USD	< 1 an M USD	2-3 ans M USD	4-5 ans M USD	> 5 ans M USD
Dettes financières à long terme	1 996	1 340	560	33	63
Contrats de location simple	1 193	309	370	183	331
Plans de retraite et assistance médicale postérieure à l'emploi non financés	1 860	99	205	222	1 334
Recherche et développement – sans condition	77	33	27	17	
– paiements d'étapes éventuels	2 785	199	865	631	1 090
Engagements d'achats – immobilisations corporelles	563	376	158	29	
<b>Total obligations contractuelles en espèces</b>	<b>8 474</b>	<b>2 356</b>	<b>2 185</b>	<b>1 115</b>	<b>2 818</b>

Le Groupe prévoit de financer les contrats de location simple et ses engagements d'achats et à long terme en recourant à des ressources internes.

## Conformité avec la loi Sarbanes-Oxley de 2002 sur le contrôle interne relatif aux informations financières

Comme cela est requis des sociétés américaines enregistrées auprès de la Securities and Exchange Commission (SEC), Novartis a évalué avec succès son contrôle interne relatif aux informations financières conformément au paragraphe 404 de la loi Sarbanes-Oxley en 2004 et 2005. Il a renouvelé cette opération avec succès en 2006. L'évaluation effectuée par la Direction a été examinée et a fait l'objet d'un rapport de la part de ses auditeurs indépendants. Cet examen du contrôle interne relatif aux informations financières n'a révélé que des défaillances insignifiantes en 2004, 2005 ou 2006.

## Entités ad hoc

Le Groupe Novartis ne possède pas d'entités de financement ad hoc ou de sociétés de personnes non consolidées.

## Résultat avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA)

Pour le Groupe, l'EBITDA représente le résultat opérationnel avant intérêts, impôts et amortissements pour immobilisations corporelles et incorporelles et autres charges pour perte de valeur.

	2006 M USD	2005 M USD	Variation M USD
<b>Résultat opérationnel des activités poursuivies</b>	<b>7 949</b>	<b>6 802</b>	<b>1 147</b>
Amortissements d'immobilisations corporelles	1 016	804	212
Dépréciation d'immobilisations incorporelles	834	460	374
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles	137	415	-278
<b>EBITDA des activités poursuivies du Groupe</b>	<b>9 936</b>	<b>8 481</b>	<b>1 455</b>
EBITDA des activités abandonnées	258	141	117
<b>EBITDA du Groupe</b>	<b>10 194</b>	<b>8 622</b>	<b>1 572</b>

La répartition de l'EBITDA du Groupe par division est la suivante :

	EBITDA 2006 M USD	% du C.A. net	EBITDA 2005 M USD	% du C.A. net
Pharmaceuticals	7 601	33,7	7 041	34,7
Vaccins et Diagnostic	201	21,0		
Sandoz	1 295	21,7	777	16,6
Consumer Health	1 330	20,3	1 170	19,3
Corporate et autres	-491		-507	
<b>EBITDA des activités poursuivies du Groupe</b>	<b>9 936</b>	<b>27,6</b>	<b>8 481</b>	<b>27,4</b>
EBITDA des activités abandonnées	258	26,1	141	11,7
<b>EBITDA du Groupe</b>	<b>10 194</b>	<b>27,5</b>	<b>8 622</b>	<b>26,8</b>

## Valeur d'entreprise

La valeur d'entreprise représente la somme totale que les actionnaires et les obligataires ont investie dans Novartis, déduction faite des liquidités détenues par le Groupe. C'est également le chiffre auquel les investisseurs de Novartis se réfèrent pour mesurer la rentabilité de l'EBITDA.

	31.12.2006 M USD	31.12.2005 M USD	Variation M USD
Capitalisation boursière	135 105	122 887	12 218
Intérêts minoritaires	183	174	9
Dettes financières <sup>1</sup>	7 306	8 454	-1 148
Moins liquidités <sup>1</sup>	-7 959	-10 933	2 974
<b>Valeur d'entreprise</b>	<b>134 635</b>	<b>120 582</b>	<b>14 053</b>
<b>Valeur d'entreprise/EBITDA</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	

<sup>1</sup>y compris activités abandonnées.

## Origine et répartition de la valeur ajoutée

48% des produits issus du chiffre d'affaires net ont été consacrés aux achats de marchandises et de services. Sur la valeur ajoutée nette d'USD 18,1 milliards, 51% ont été versés soit directement, soit indirectement aux collaborateurs, 29% ont été retenus dans l'entreprise en vue du financement de son expansion future et 9% versés aux administrations et aux institutions financières. Le dividende versé aux actionnaires a représenté 11% de la valeur ajoutée nette.

### ORIGINE DE LA VALEUR AJOUTEE

	2006 M USD	2006 % du C.A. net	2005 % du C.A. net
<b>Chiffre d'affaires net du Groupe</b>	<b>37 020</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Autres produits, variation des stocks et marchandises de propre fabrication	602	1,6	1,5
	37 622	101,6	101,1
<b>Prestations de services fournies par des tiers :</b>			
Frais de matières	-6 315	-17,0	-18,0
Autres charges d'exploitation	-11 584	-31,3	-30,9
<b>Valeur ajoutée brute</b>	<b>19 723</b>	<b>53,3</b>	<b>52,6</b>
Dépréciation, amortissements et pertes de valeur sur les immobilisations corporelles et incorporelles	-2 020	-5,5	-5,3
Produits financiers	354	1,0	1,4
<b>Valeur ajoutée nette</b>	<b>18 057</b>	<b>48,8</b>	<b>48,7</b>

## RETROSPECTIVE FINANCIERE TRIMESTRIELLE DE 2006 ET 2005

En millions d'USD sauf indication contraire	Q1	Q2	Q3	Q4	2006	Q1	Q2	Q3	Q4	2005
<b>Chiffre d'affaires net des activités poursuivies</b>	<b>8 057</b>	<b>8 944</b>	<b>9 229</b>	<b>9 801</b>	<b>36 031</b>	<b>7 040</b>	<b>7 479</b>	<b>8 114</b>	<b>8 372</b>	<b>31 005</b>
Autres produits	93	163	205	257	718	73	71	74	96	314
Coût des ventes	-2 182	-2 463	-2 753	-2 901	-10 299	-1 782	-1 817	-2 294	-2 366	-8 259
<b>Marge brute des activités poursuivies</b>	<b>5 968</b>	<b>6 644</b>	<b>6 681</b>	<b>7 157</b>	<b>26 450</b>	<b>5 331</b>	<b>5 733</b>	<b>5 894</b>	<b>6 102</b>	<b>23 060</b>
Marketing et vente	-2 292	-2 604	-2 567	-2 991	-10 454	-2 213	-2 352	-2 299	-2 533	-9 397
Recherche et développement	-1 131	-1 259	-1 411	-1 548	-5 349	-1 082	-1 090	-1 187	-1 466	-4 825
Administration et frais généraux	-406	-473	-463	-615	-1 957	-385	-390	-414	-492	-1 681
Autres produits et charges	-81	-266	-185	-209	-741		-80	-135	-140	-355
<b>Résultat opérationnel des activités poursuivies</b>	<b>2 058</b>	<b>2 042</b>	<b>2 055</b>	<b>1 794</b>	<b>7 949</b>	<b>1 651</b>	<b>1 821</b>	<b>1 859</b>	<b>1 471</b>	<b>6 802</b>
Résultat provenant des sociétés associées	104	1	88	71	264	33	28	65	67	193
Produits financiers	108	79	72	95	354	116	137	98	110	461
Charges d'intérêts	-58	-75	-76	-57	-266	-71	-76	-80	-67	-294
<b>Résultat avant impôts des activités poursuivies</b>	<b>2 212</b>	<b>2 047</b>	<b>2 139</b>	<b>1 903</b>	<b>8 301</b>	<b>1 729</b>	<b>1 910</b>	<b>1 942</b>	<b>1 581</b>	<b>7 162</b>
Impôts	-373	-349	-296	-264	-1 282	-271	-282	-295	-242	-1 090
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>1 839</b>	<b>1 698</b>	<b>1 843</b>	<b>1 639</b>	<b>7 019</b>	<b>1 458</b>	<b>1 628</b>	<b>1 647</b>	<b>1 339</b>	<b>6 072</b>
Résultat net des activités abandonnées	117	15	27	24	183	19	18	19	13	69
<b>Résultat net du Groupe</b>	<b>1 956</b>	<b>1 713</b>	<b>1 870</b>	<b>1 663</b>	<b>7 202</b>	<b>1 477</b>	<b>1 646</b>	<b>1 666</b>	<b>1 352</b>	<b>6 141</b>
<i>Attribuable aux</i>										
<i>Actionnaires de Novartis AG</i>	<i>1 947</i>	<i>1 707</i>	<i>1 867</i>	<i>1 654</i>	<i>7 175</i>	<i>1 481</i>	<i>1 640</i>	<i>1 659</i>	<i>1 350</i>	<i>6 130</i>
<i>Intérêts minoritaires</i>	<i>9</i>	<i>6</i>	<i>3</i>	<i>9</i>	<i>27</i>	<i>-4</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>2</i>	<i>11</i>
<i>BPA (USD)</i>										
<i>- total</i>	<i>0,83</i>	<i>0,73</i>	<i>0,80</i>	<i>0,70</i>	<i>3,06</i>	<i>0,63</i>	<i>0,70</i>	<i>0,71</i>	<i>0,58</i>	<i>2,63</i>
<i>- activités poursuivies</i>	<i>0,78</i>	<i>0,72</i>	<i>0,78</i>	<i>0,69</i>	<i>2,98</i>	<i>0,63</i>	<i>0,70</i>	<i>0,70</i>	<i>0,57</i>	<i>2,60</i>
<i>- activités abandonnées</i>	<i>0,05</i>	<i>0,01</i>	<i>0,01</i>	<i>0,01</i>	<i>0,08</i>	<i>0,01</i>	<i>0,01</i>	<i>0,01</i>	<i>0,01</i>	<i>0,03</i>
<b>Chiffre d'affaires net par division</b>										
<b>Pharmaceuticals</b>	<b>5 052</b>	<b>5 699</b>	<b>5 776</b>	<b>6 049</b>	<b>22 576</b>	<b>4 789</b>	<b>5 132</b>	<b>5 093</b>	<b>5 248</b>	<b>20 262</b>
<b>Vaccins et Diagnostic</b>		<b>127</b>	<b>374</b>	<b>455</b>	<b>956</b>					
<b>Sandoz</b>	<b>1 431</b>	<b>1 450</b>	<b>1 425</b>	<b>1 653</b>	<b>5 959</b>	<b>803</b>	<b>832</b>	<b>1 486</b>	<b>1 573</b>	<b>4 694</b>
<b>Division Consumer Health</b>	<b>1 574</b>	<b>1 668</b>	<b>1 654</b>	<b>1 644</b>	<b>6 540</b>	<b>1 448</b>	<b>1 515</b>	<b>1 535</b>	<b>1 551</b>	<b>6 049</b>
<b>Total des activités poursuivies</b>	<b>8 057</b>	<b>8 944</b>	<b>9 229</b>	<b>9 801</b>	<b>36 031</b>	<b>7 040</b>	<b>7 479</b>	<b>8 114</b>	<b>8 372</b>	<b>31 005</b>
Activités abandonnées	244	238	255	252	989	301	320	301	285	1 207
<b>Chiffre d'affaires net du Groupe</b>	<b>8 301</b>	<b>9 182</b>	<b>9 484</b>	<b>10 053</b>	<b>37 020</b>	<b>7 341</b>	<b>7 799</b>	<b>8 415</b>	<b>8 657</b>	<b>32 212</b>
<b>Résultat opérationnel par division</b>										
<b>Pharmaceuticals</b>	<b>1 626</b>	<b>1 677</b>	<b>1 779</b>	<b>1 621</b>	<b>6 703</b>	<b>1 364</b>	<b>1 611</b>	<b>1 681</b>	<b>1 358</b>	<b>6 014</b>
<b>Vaccins et Diagnostic</b>		<b>-38</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>-26</b>					
<b>Sandoz</b>	<b>238</b>	<b>207</b>	<b>87</b>	<b>204</b>	<b>736</b>	<b>110</b>	<b>79</b>	<b>34</b>	<b>119</b>	<b>342</b>
<b>Division Consumer Health</b>	<b>314</b>	<b>294</b>	<b>317</b>	<b>143</b>	<b>1 068</b>	<b>257</b>	<b>261</b>	<b>261</b>	<b>173</b>	<b>952</b>
Produits/charges nets de Corporate	-120	-98	-138	-176	-532	-80	-130	-117	-179	-506
<b>Total des activités poursuivies</b>	<b>2 058</b>	<b>2 042</b>	<b>2 055</b>	<b>1 794</b>	<b>7 949</b>	<b>1 651</b>	<b>1 821</b>	<b>1 859</b>	<b>1 471</b>	<b>6 802</b>
Activités abandonnées	144	18	33	30	225	29	28	29	17	103
<b>Résultat opérationnel du Groupe</b>	<b>2 202</b>	<b>2 060</b>	<b>2 088</b>	<b>1 824</b>	<b>8 174</b>	<b>1 680</b>	<b>1 849</b>	<b>1 888</b>	<b>1 488</b>	<b>6 905</b>

## RETROSPECTIVE FINANCIERE DU GROUPE 2002-2006

En millions d'USD sauf indication contraire		2006 <sup>1</sup>	2005	2004 <sup>2</sup>	2003 <sup>2</sup>	2002 <sup>3</sup>
<b>Chiffre d'affaires net du Groupe réalisé avec des tiers</b>		<b>37 020</b>	<b>32 212</b>	<b>28 247</b>	<b>24 864</b>	<b>20 877</b>
Variation	%	14,9	14,0	13,6	19,1	11,3
Chiffre d'affaires net de la division Pharmaceuticals réalisé avec des tiers		22 576	20 262	18 497	16 020	13 528
Variation	%	11,4	9,5	15,5	18,4	13,1
Chiffre d'affaires net de la division Vaccins et Diagnostic réalisé avec des tiers		956				
Chiffre d'affaires net de la division Sandoz réalisé avec des tiers		5 959	4 694	3 045	2 906	1 817
Variation	%	26,9	54,2	4,8	59,9	25,8
Chiffre d'affaires net de la division Consumer Health réalisé avec des tiers		7 529	7 256	6 705	5 938	5 532
Variation	%	3,8	8,2	12,9	7,3	3,3
<b>Résultat opérationnel du Groupe</b>		<b>8 174</b>	<b>6 905</b>	<b>6 289</b>	<b>5 666</b>	<b>5 092</b>
Variation	%	18,4	9,8	11,0	11,3	17,7
En % du chiffre d'affaires net	%	22,1	21,4	22,3	22,8	24,4
En % des capitaux propres moyens	%	22,0	21,4	20,8	20,1	19,4
En % de l'actif opérationnel net	%	22,9	25,1	27,0	25,9	26,4
<b>Résultat net du Groupe</b>		<b>7 202</b>	<b>6 141</b>	<b>5 601</b>	<b>4 905</b>	<b>4 725</b>
Variation	%	17,3	9,6	14,2	3,8	23,2
En % du chiffre d'affaires net	%	19,5	19,1	19,8	19,7	22,6
En % des capitaux propres moyens	%	19,3	19,0	18,6	17,4	18,0
<b>Dividendes de Novartis AG<sup>4</sup></b>		<b>2 596</b>	<b>2 049</b>	<b>2 107</b>	<b>1 896</b>	<b>1 724</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		<b>8 828</b>	<b>8 080</b>	<b>6 689</b>	<b>6 627</b>	<b>5 229</b>
Variation	%	9,3	20,8	0,9	26,7	20,0
En % du chiffre d'affaires net	%	23,8	25,1	23,7	26,7	25,0
<b>Free cash flow</b>		<b>4 340</b>	<b>4 673</b>	<b>3 301</b>	<b>3 581</b>	<b>2 958</b>
Variation	%	-7,1	41,6	-7,8	21,1	20,6
En % du chiffre d'affaires net	%	11,7	14,5	11,7	14,4	14,2
<b>Acquisitions d'immobilisations corporelles</b>		<b>1 813</b>	<b>1 188</b>	<b>1 269</b>	<b>1 329</b>	<b>1 068</b>
Variation	%	52,6	-6,4	-4,5	24,4	33,3
En % du chiffre d'affaires net	%	4,9	3,7	4,5	5,3	5,1
<b>Amortissements d'immobilisations corporelles</b>		<b>1 028</b>	<b>821</b>	<b>780</b>	<b>737</b>	<b>592</b>
En % du chiffre d'affaires net	%	2,8	2,5	2,8	3,0	2,8
<b>Dépenses de recherche et développement</b>		<b>5 364</b>	<b>4 846</b>	<b>4 077</b>	<b>3 655</b>	<b>2 843</b>
En % du chiffre d'affaires net	%	14,5	15,0	14,4	14,7	13,6
<b>Dépenses de recherche et développement de la division Pharmaceuticals</b>		<b>4 265</b>	<b>3 972</b>	<b>3 371</b>	<b>2 995</b>	<b>2 355</b>
En % du chiffre d'affaires net de la division Pharmaceuticals réalisé avec des tiers	%	18,9	19,6	18,2	18,7	17,4
<b>Total actif</b>		<b>68 008</b>	<b>57 732</b>	<b>52 488</b>	<b>48 378</b>	<b>45 025</b>
Liquidités		7 959	10 933	13 892	12 621	12 542
Capitaux propres		41 294	33 164	31 315	29 043	27 451
Ratio d'endettement global		0,18:1	0,25:1	0,22:1	0,21:1	0,20:1
Ratio de liquidité générale		1,3:1	1,4:1	2,0:1	2,2:1	2,5:1
<b>Actif opérationnel net</b>		<b>40 641</b>	<b>30 685</b>	<b>24 278</b>	<b>22 392</b>	<b>21 363</b>
Variation	%	32,4	26,4	8,4	4,8	24,2
En % du chiffre d'affaires net	%	109,8	95,3	85,9	90,1	102,3
<b>Frais de personnel</b>		<b>9 138</b>	<b>7 941</b>	<b>6 984</b>	<b>6 252</b>	<b>5 128</b>
En % du chiffre d'affaires net	%	24,7	24,7	24,7	25,1	24,6
<b>Effectif en fin d'année</b>		Nombre	<b>100 735</b>	<b>90 924</b>	<b>81 392</b>	<b>78 541</b>
Chiffre d'affaires net par collaborateur (moyenne)	USD	386 311	373 872	353 241	318 041	282 041

<sup>1</sup>Y compris l'unité d'affaires Nutrition médicale en cours de cession et les activités Nutrition & Santé cédées.

<sup>2</sup>Les données relatives au compte de résultat et au flux de trésorerie sont des données pro forma qui tiennent compte des nouvelles normes comptables en application depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005. Les données relatives au bilan ont été retraitées.

<sup>3</sup>Les données de 2002 n'ont pas été ajustées par rapport à celles des exercices antérieurs, si bien qu'elles ne sont pas toujours comparables avec celles des exercices 2003 à 2006.

<sup>4</sup>2006: proposition à l'Assemblée générale des actionnaires. Pour tous les exercices, uniquement montants versés à des actionnaires tiers de Novartis AG.

## POLITIQUE DE DIVIDENDE ET INFORMATIONS SUR L'ACTION

### Hausse de l'action Novartis de 2% en francs suisses (hausse de l'ADS de 9% en USD) en 2006

Au cours de l'année 2006, les marchés boursiers internationaux ont poursuivi leur reprise après avoir connu une période de turbulences en milieu d'année. Le Swiss Market Index (SMI) a progressé de 16% en 2006 tandis que le Morgan Stanley World Pharmaceuticals Index (MSWPI) gagnait 14% par rapport à 2005. L'action Novartis a clôturé à CHF 70,25 le 29 décembre 2006 contre CHF 69,05 au 30 décembre 2005, soit une hausse de 2%. Aux Etats-Unis, le cours de l'ADS s'est inscrit en hausse de 9% en raison de l'affaiblissement du dollar. La capitalisation boursière de Novartis était d'USD 135 milliards au 31 décembre 2006 contre USD 123 milliards fin 2005.

### Augmentation régulière du dividende depuis 1996

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale des actionnaires de porter le dividende 2006 à CHF 1,35 (2005 : CHF 1,15), soit une augmentation de 17%. Il s'agit de la dixième hausse consécutive du dividende depuis la création de Novartis en décembre 1996. Si le dividende proposé est accepté par les actionnaires, le volume des dividendes versés sur les actions en circulation se montera à USD 2,6 milliards (2005 : USD 2,0 milliards), soit un taux de distribution de 36% (2005 : 33%). Sur la base d'un cours de CHF 70,25 fin 2006, le rendement sur dividende de l'action Novartis ressort à 1,9% (2005 : 1,7%). La date de versement du dividende 2006 a été fixée au 9 mars 2007. A l'exception des 224,8 millions de propres actions, toutes les actions émises donnent droit au dividende.

### Quatrième et cinquième programmes de rachat d'actions

En août 2004, Novartis a annoncé le lancement de son quatrième programme de rachat d'actions sur une seconde ligne de négoce sur le SWX Swiss Exchange pour environ USD 2,4 milliards (CHF 3,0 milliards). De plus, un cinquième programme de rachat à concurrence de CHF 4,0 milliards a été approuvé lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 1<sup>er</sup> mars 2005.

Depuis le lancement du quatrième programme, 25,4 millions d'actions au total ont été rachetées pour USD 1,2 milliard. En 2006, Novartis n'a pas racheté d'actions dans le cadre de son quatrième programme de rachat via une seconde ligne de négoce sur le SWX Swiss Exchange.

### Plans d'actionnariat direct

Depuis 2001, Novartis offre aux investisseurs des Etats-Unis l'ADS Direct Plan qui leur permet d'acheter des actions Novartis directement, de manière aisée et peu coûteuse, et de réinvestir les dividendes. Ce plan est composé d'American Depositary Shares (ADS) de Novartis cotés à la Bourse de New York sous le symbole NVS. Fin 2006, l'ADS Plan des Etats-Unis comptait 571 participants. Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2004, Novartis propose également un plan d'actionnariat aux investisseurs résidant en Suisse, au Liechtenstein, en France et au Royaume-Uni. Ce plan était alors inédit en Europe. Celui-ci permet d'acheter directement des actions nominatives Novartis, de manière aisée et peu coûteuse, et de les déposer gratuitement auprès de SAG SIS Aktienregister AG. Au 31 décembre 2006, on avait recensé un total de 9 134 actionnaires qui bénéficiaient de ce programme.

### Informations sur l'action Novartis

Pour de plus amples informations, prière de consulter <http://www.novartis.com/investors>.

### Evolution du cours de l'action en 2006



**DONNEES CLES SUR L'ACTION NOVARTIS**

	2006	2005
<b>Actions en circulation</b>	<b>2 728 971 000</b>	<b>2 739 171 000</b>
<b>Dont propres actions</b>		
Actions réservées pour les plans de rémunération	33 558 017	40 291 620
Actions actuellement sans affectation spéciale	347 181 524	362 962 880
<b>Propres actions</b>	<b>380 739 541</b>	<b>403 254 500</b>
<b>Actions en circulation au 31 décembre</b>	<b>2 348 231 459</b>	<b>2 335 916 500</b>
<b>Nombre moyen d'actions en circulation</b>	<b>2 345 232 126</b>	<b>2 332 848 144</b>

**DONNEES PAR ACTION<sup>1</sup> (EN USD SAUF DIVIDENDE EN CHF)**

	2006	2005
Résultat de base par action		
– total	3,06	2,63
– activités poursuivies	2,98	2,60
– activités abandonnées	0,08	0,03
Résultat dilué par action		
– total	3,04	2,62
– activités poursuivies	2,96	2,59
– activités abandonnées	0,08	0,03
Trésorerie résultant des activités opérationnelles		
– total	3,76	3,46
– activités poursuivies	3,71	3,42
– activités abandonnées	0,05	0,05
Capitaux propres en fin d'exercice attribuables aux actionnaires de Novartis AG	17,51	14,12
Dividende (CHF) <sup>2</sup>	1,35	1,15

<sup>1</sup>Calculé sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation sauf capitaux propres par action en fin d'exercice

<sup>2</sup>2006 : selon proposition à l'Assemblée générale

**RATIOS CLES – 31 DECEMBRE**

	2006	2005
Rapport cours/bénéfice <sup>1</sup>	18,8	20,0
Valeur d'entreprise/EBITDA <sup>1</sup>	13,2	14,0
Rendement sur dividende (%)	1,9	1,7

<sup>1</sup>Sur la base du cours de l'action en fin d'exercice.

**DONNEES CLES SUR LES AMERICAN DEPOSITORY SHARES (ADS) EMIS AUX ETATS-UNIS**

	2006	2005
Cours de l'ADS en fin d'exercice (USD)	57,44	52,48
ADS en circulation <sup>1</sup>	328 847 804	279 064 646

<sup>1</sup>Le dépositaire JP Morgan Chase Bank détient une action Novartis AG pour chaque American Depositary Share (ADS) émis

**COURS DE L'ACTION (CHF)**

	2006	2005
En fin d'exercice	70,25	69,05
Plus haut	76,80	71,50
Plus bas	64,20	55,35
<b>Capitalisation boursière en fin d'exercice</b> (millions d'USD)	<b>135 105</b>	<b>122 887</b>

## Négoce en Bourse

L'action est cotée en Suisse et traitée sur virt-x, plate-forme européenne de négoce des valeurs vedettes. L'ADS (American Depositary Share) est coté à la Bourse de New York. L'action Novartis est également cotée à l'International Retail Service (IRS) de la Bourse de Londres.

### SYMBOLE

	virt-x (Reuters/Bloomberg)	IRS (Bloomberg)	NYSE (Reuters/Bloomberg)
Actions	NOVN.VX/NOVN VX	NOV LN	
ADS			NVS

## Large répartition de l'actionariat

La répartition des actions Novartis est très large. Au 31 décembre 2006, Novartis comptait environ 153 000 actionnaires (2005 : 160 000) enregistrés dans son registre des actionnaires. Sur la base de ce dernier, Novartis estime qu'environ 50% de ses actions nominatives (2005 : 53%) sont détenues en Suisse et qu'environ 39% le sont par quelque 800 actionnaires nominatifs aux Etats-Unis (2005 : 36% et 850 actionnaires nominatifs). Cependant, comme certaines de ces actions sont détenues par des courtiers et autres intermédiaires, les chiffres ci-dessus n'indiquent pas avec exactitude le nombre d'ayants droit économiques aux Etats-Unis ou en Suisse. Environ 14% des actions enregistrées au registre des actionnaires sont détenues par des actionnaires individuels tandis que 86% le sont par des établissements tels que des banques, des représentants, des compagnies d'assurance, des fonds de pension et fonds d'investissement. 24% des actions de Novartis AG ne figurent pas au registre des actionnaires.

## Limitation de l'inscription et des droits de vote et principaux actionnaires

Nul n'est inscrit au registre des actionnaires avec des droits de vote supérieurs à 2% du capital-actions nominatif inscrit au Registre du commerce. Toutefois, le Conseil d'administration peut autoriser des dérogations à la limite de participation.

Sur la base des informations dont dispose le Groupe, les actionnaires suivants détenaient plus de 2% du capital de Novartis AG au 31 décembre 2006 :

	% du capital-actions détenu au 31 décembre 2006	% du capital-actions détenu au 31 décembre 2005
Fondation pour la participation des collaborateurs de Novartis, Bâle	2,8	2,9
Emasan SA, Bâle	3,2	3,2

Par ailleurs :

- Mellon Bank, Everett, détient 2,0% (2005 : 1,9%), Nortrust Nominees, Londres 2,7% (2005 : 2,5%) et JPMorgan Chase Bank, New York, 7,6% (2005 : 8,3%) respectivement des actions nominatives à titre de représentants.
- JPMorgan Chase Bank, le dépositaire des actions représentées par des American Depositary Shares, est enregistré à concurrence de 12,1% du capital.

## COMPTES CONSOLIDES DU GROUPE NOVARTIS

### COMPTES DE RESULTAT CONSOLIDES (pour les exercices clos au 31 décembre 2006 et 2005)

	Notes	2006 M USD	2005 M USD
<b>Chiffre d'affaires net des activités poursuivies</b>	3/4	<b>36 031</b>	<b>31 005</b>
Autres produits		718	314
Coût des ventes		-10 299	-8 259
<b>Marge brute des activités poursuivies</b>		<b>26 450</b>	<b>23 060</b>
Marketing et vente		-10 454	-9 397
Recherche et développement		-5 349	-4 825
Administration et frais généraux		-1 957	-1 681
Autres produits et charges		-741	-355
<b>Résultat opérationnel des activités poursuivies</b>	3	<b>7 949</b>	<b>6 802</b>
Résultat provenant des sociétés associées	10	264	193
Produits financiers	5	354	461
Charges d'intérêts		-266	-294
<b>Résultat avant impôts des activités poursuivies</b>		<b>8 301</b>	<b>7 162</b>
Impôts	6	-1 282	-1 090
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>7 019</b>	<b>6 072</b>
Résultat net des activités abandonnées	3	183	69
<b>Résultat net du Groupe</b>		<b>7 202</b>	<b>6 141</b>
<i>Attribuable aux</i>			
<i>Actionnaires de Novartis AG</i>		7 175	6 130
<i>Intérêts minoritaires</i>		27	11
<b>Résultat par action</b>	7		
– Résultat par action des activités poursuivies (USD)		2,98	2,60
– Résultat par action des activités abandonnées (USD)		0,08	0,03
– Résultat total par action (USD)		3,06	2,63
<b>Résultat dilué par action</b>	7		
– Résultat dilué par action des activités poursuivies (USD)		2,96	2,59
– Résultat dilué par action des activités abandonnées (USD)		0,08	0,03
– Total résultat dilué par action (USD)		3,04	2,62

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés.

## BILANS CONSOLIDÉS (au 31 décembre 2006 et 2005)

	Notes	2006 M USD	2005 M USD
<b>Actif</b>			
<b>Actifs non courants</b>			
Immobilisations corporelles	8	10 945	8 679
Immobilisations incorporelles	9	21 230	13 294
Participations dans des sociétés associées	10	6 111	7 086
Actifs d'impôts différés	11	3 903	3 401
Actifs financiers et autres actifs non courants	12	4 415	3 829
<b>Total actifs non courants</b>		<b>46 604</b>	<b>36 289</b>
<b>Actifs courants</b>			
Stocks	13	4 498	3 725
Comptes clients	14	6 161	5 343
Titres de placement et instruments dérivés	15	4 140	4 612
Trésorerie et équivalents de trésorerie		3 815	6 321
Autres actifs courants	16	2 054	1 442
<b>Total actifs courants des activités poursuivies</b>		<b>20 668</b>	<b>21 443</b>
Actifs en rapport avec des activités abandonnées	23	736	
<b>Total actifs courants</b>		<b>21 404</b>	<b>21 443</b>
<b>Total actif</b>		<b>68 008</b>	<b>57 732</b>
<b>Passif</b>			
<b>Capitaux propres</b>			
Capital-actions	17	990	994
Propres actions	17	-140	-146
Réserves		40 261	32 142
<b>Capital émis et réserves revenant aux actionnaires de Novartis AG</b>		<b>41 111</b>	<b>32 990</b>
Intérêts minoritaires		183	174
<b>Total capitaux propres</b>		<b>41 294</b>	<b>33 164</b>
<b>Passifs non courants</b>			
Dettes financières	18	656	1 319
Passifs d'impôts différés	11	5 290	3 472
Provisions et autres passifs non courants	19	4 534	4 449
<b>Total passifs non courants</b>		<b>10 480</b>	<b>9 240</b>
<b>Passifs courants</b>			
Comptes fournisseurs		2 487	1 961
Dettes financières et instruments dérivés	20	6 643	7 135
Dettes d'impôt sur le résultat		1 161	1 253
Provisions et autres passifs courants	21	5 736	4 979
<b>Total passifs courants des activités poursuivies</b>		<b>16 027</b>	<b>15 328</b>
Passifs en rapport avec des activités abandonnées	23	207	
<b>Total passifs courants</b>		<b>16 234</b>	<b>15 328</b>
<b>Total passifs courants et non courants</b>		<b>26 714</b>	<b>24 568</b>
<b>Total passif</b>		<b>68 008</b>	<b>57 732</b>

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés.

**TABLEAUX CONSOLIDÉS DES FLUX DE TRÉSORERIE** (pour les exercices clos au 31 décembre 2006 et 2005)

	Notes	2006 M USD	2006 M USD	2005 M USD	2005 M USD
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>			<b>7 019</b>		<b>6 072</b>
Reprise d'éléments non monétaires					
Impôts		1 282		1 090	
Dépréciation, amortissements et pertes de valeur sur					
Immobilisations corporelles		1 027		818	
Immobilisations incorporelles		960		861	
Actifs financiers		39		48	
Résultat provenant des sociétés associées		-264		-193	
Résultat sur cessions de sociétés affiliées		7		-8	
Résultat sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles et d'actifs financiers		-135		-393	
Charges pour rémunérations en actions		522		415	
Résultat financier net		-88		-167	
Total reprise d'éléments non monétaires			3 350		2 471
Dividendes provenant de sociétés associées			114		96
Dividendes encaissés sur les titres de placement			8		4
Intérêts encaissés et autres produits financiers			398		437
Intérêts payés et autres charges financières			-281		-313
Impôts payés			-1 760		-1 345
<b>Flux de trésorerie des activités poursuivies avant variation du fonds de roulement et des provisions</b>			<b>8 848</b>		<b>7 422</b>
Charges de restructuration et autres paiements en espèces prélevés sur les provisions			-304		-285
Variation de l'actif courant net et autres flux de trésorerie des activités opérationnelles	22		166		838
<b>Flux de trésorerie des activités poursuivies résultant des activités opérationnelles</b>			<b>8 710</b>		<b>7 975</b>
Acquisition d'immobilisations corporelles			-1 802		-1 157
Produits de cessions d'immobilisations corporelles			87		73
Acquisitions d'immobilisations incorporelles			-520		-358
Produits de cessions d'immobilisations incorporelles			113		250
Acquisitions d'actifs financiers			-825		-782
Produits de cessions d'actifs financiers			519		707
Acquisitions de participations supplémentaires dans des sociétés associées					-300
Acquisitions et cessions d'activités	23		-4 522		-8 536
Acquisitions de participations minoritaires			-1		-30
Produits de cessions de titres de placement			5 112		6 724
Acquisition de titres de placement			-4 736		-4 040
<b>Flux de trésorerie des activités poursuivies affectés aux activités d'investissement</b>			<b>-6 575</b>		<b>-7 449</b>
Achats ou cessions nettes de propres actions			253		-231
Produits de l'émission de capital-actions effectuée par des sociétés affiliées envers des tiers			1		67
Augmentation des dettes financières à court terme			540		15
Remboursement de dettes financières à court terme			-182		-886
Variation des dettes financières à court terme			-3 266		2 904
Impôts à la source récupérables			-232		
Dividendes versés et paiements en espèces à des intérêts minoritaires			-35		-32
Dividendes versés aux actionnaires de Novartis AG			-2 049		-2 107
<b>Flux de trésorerie des activités poursuivies affectés aux activités de financement</b>			<b>-4 970</b>		<b>-270</b>
Flux de trésorerie provenant d'activités abandonnées	23		308		76
Effet net des écarts de conversion sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie			25		-94
Trésorerie et équivalents de trésorerie des activités abandonnées en fin d'exercice			-4		
<b>Variation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie des activités poursuivies</b>			<b>-2 506</b>		<b>238</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début d'exercice			6 321		6 083
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie des activités poursuivies en fin d'exercice</b>			<b>3 815</b>		<b>6 321</b>

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés.

**ETATS CONSOLIDES DES PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISES AU BILAN** (pour les exercices clos au 31 décembre 2006 et 2005)

	Notes	2006 M USD	2005 M USD
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>7 019</b>	<b>6 072</b>
Ajustements des instruments financiers à leur juste valeur	24.1	94	-75
Gains et pertes actuariels nets des régimes à prestations définies	24.2	141	-400
Part de Novartis dans les montants enregistrés par les sociétés associées	24.3	-76	41
Réévaluation de la participation initiale minoritaire dans Chiron Corporation	24.4	592	
Ecart de conversion <sup>1</sup>	24.5	1 486	-1 968
Montants en rapport avec les activités abandonnées			
– résultat net		183	69
– autres		5	-10
<b>Total produits et charges comptabilisés au bilan</b>		<b>9 444</b>	<b>3 729</b>
<i>Revenant aux actionnaires de Novartis AG</i>		<i>9 416</i>	<i>3 720</i>
<i>Revenant aux intérêts minoritaires</i>		<i>28</i>	<i>9</i>

<sup>1</sup>Dont USD 1 million au titre des intérêts minoritaires (2005 : USD -2 millions)  
Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés.

**VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES** (pour les exercices clos au 31 décembre 2006 et 2005)

	Notes	Capital- actions M USD	Propres actions M USD	Primes M USD	Résultats non distribués M USD	Ajustements de juste valeur attribuables à Novartis M USD	Total réserves M USD	Ajustements de juste valeur attribuables aux activités abandonnées M USD	Intérêts minoritaires M USD	Total capitaux propres M USD
<b>Total capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2005</b>		<b>1 008</b>	<b>-159</b>	<b>202</b>	<b>29 661</b>	<b>465</b>	<b>30 328</b>		<b>138</b>	<b>31 315</b>
<b>Total produits et charges comptabilisés au bilan</b>					<b>6 171</b>	<b>-2 451</b>	<b>3 720</b>		<b>9</b>	<b>3 729</b>
Dividendes	25.1				-2 107		-2 107			-2 107
Achats nets de propres actions	25.2		-1		-244		-244			-245
Réduction du capital-actions	25.3	-14	14							
Rémunérations en actions	25.4				445		445			445
Variation d'intérêts minoritaires									27	27
Transferts	25.5			-3	3					
<b>Total des autres variations des capitaux propres</b>		<b>-14</b>	<b>13</b>	<b>-3</b>	<b>-1 903</b>		<b>-1 906</b>		<b>27</b>	<b>-1 880</b>
<b>Total capitaux propres au 31 décembre 2005</b>		<b>994</b>	<b>-146</b>	<b>199</b>	<b>33 929</b>	<b>-1 986</b>	<b>32 142</b>		<b>174</b>	<b>33 164</b>
<b>Total produits et charges comptabilisés au bilan</b>					<b>7 099</b>	<b>2 317</b>	<b>9 416</b>		<b>28</b>	<b>9 444</b>
Transferts à des activités abandonnées	25.5					1	1	-1		
Dividendes	25.1				-2 049		-2 049			-2 049
Ventes d'actions propres, montant net	25.2		2		246		246			248
Réduction du capital-actions	25.3	-4	4							
Rémunérations en actions	25.4				506		506			506
Variation d'intérêts minoritaires									-19	-19
Transferts	25.5			-1	1	-5	-5	5		
<b>Total des autres variations des capitaux propres</b>		<b>-4</b>	<b>6</b>	<b>-1</b>	<b>-1 296</b>	<b>-4</b>	<b>-1 301</b>	<b>4</b>	<b>-19</b>	<b>-1 314</b>
<b>Total capitaux propres au 31 décembre 2006</b>		<b>990</b>	<b>-140</b>	<b>198</b>	<b>39 732</b>	<b>327</b>	<b>40 257</b>	<b>4</b>	<b>183</b>	<b>41 294</b>

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés.

## ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE NOVARTIS

### 1. Normes comptables

Les comptes consolidés du Groupe (« Groupe » ou « Novartis ») satisfont aux normes International Financial Reporting Standards (IFRS) et leurs interprétations formulées par l'International Accounting Standards Board (IASB) ainsi qu'aux International Accounting Standards (IAS) et leurs interprétations formulées par l'International Accounting Standards Committee (IASC) ainsi qu'aux normes de présentation des comptes décrites ci-dessous. Ils sont établis selon le principe du coût historique, sauf pour les éléments qui doivent l'être à leur juste valeur.

La présentation des états financiers suppose que la Direction effectue des estimations et autres hypothèses concernant le montant des actifs et des passifs, et fasse état des actifs et passifs éventuels à la date de clôture des comptes consolidés ainsi que des revenus et des charges durant l'exercice sous revue. Les résultats effectifs peuvent diverger de ces estimations.

#### Périmètre de consolidation

Les comptes consolidés englobent toutes les sociétés contrôlées directement ou indirectement (généralement plus de 50% des droits de vote) par Novartis AG, Bâle, Suisse. Les entités ad hoc sont consolidées, quelle que soit leur structure juridique, dans la mesure où le Groupe a la possibilité de diriger la politique financière et opérationnelle d'une entité de manière à tirer profit de ses activités.

Les sociétés associées (dont Novartis détient de 20% à 50% des droits de vote ou dans lesquelles il exerce une influence significative) ainsi que les joint-ventures sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence, le Groupe enregistrant sa part du résultat net et des capitaux propres de la société associée. La part du Groupe aux résultats des sociétés associées figure sur une ligne du compte de résultat et est calculée déduction faite des impôts et intérêts minoritaires de ces sociétés.

#### Principes de consolidation

La date de clôture annuelle des états financiers individuels est le 31 décembre. Dans les économies à forte inflation, les états financiers des sociétés consolidées font l'objet de corrections afin de neutraliser l'effet de celle-ci.

La consolidation des regroupements d'entreprises par le Groupe dans le cadre de transactions dans lesquelles il prend le contrôle d'une autre entité se fait selon la méthode de l'acquisition. On mesure le coût d'une acquisition comme étant la juste valeur des actifs identifiables transférés, des passifs encourus ou assumés à la date de l'échange, augmentée des coûts directement imputables à l'acquisition. Les actifs identifiables acquis, les passifs assumés ainsi que les engagements conditionnels pris en compte dans un regroupement d'entreprises sont mesurés initialement à leur juste valeur à la date d'acquisition, et ce quelle que soit la part attribuable aux intérêts minoritaires. L'excédent du coût d'acquisition sur la juste valeur de la quote-part du Groupe

dans l'actif net acquis identifiable est inscrit au bilan en tant que goodwill. Les sociétés acquises ou cédées en cours d'exercice sont intégrées dans le périmètre de consolidation depuis la date de leur acquisition ou celle de leur cession.

Novartis a été constitué le 20 décembre 1996, date à laquelle tous les actifs et passifs de Sandoz SA et de Ciba-Geigy SA ont été transférés à Novartis AG selon le principe de la succession universelle. Cette transaction a été comptabilisée selon la méthode de la mise en commun des intérêts. Si celle-ci intervenait maintenant, cela entraînerait un traitement comptable différent.

Les produits et charges internes au Groupe, y compris les bénéfices non encore réalisés relatifs à des transactions internes à Novartis, ainsi que les dettes et créances internes, ont été éliminés.

#### Nouvelles normes IFRS adoptées par anticipation

IFRS 7, *Instruments financiers : informations à fournir et amendement complémentaire à IAS 1*; *Présentation des états financiers – informations sur le capital* ont été adoptés par anticipation en 2006. Ces normes apportent de nouvelles informations sur les instruments financiers, lesquelles ont été intégrées aux comptes consolidés. Elles n'ont aucun impact sur la classification et l'évaluation des instruments financiers du Groupe.

#### Conversion de devises

Les comptes consolidés du Groupe sont présentés en dollars des Etats-Unis (USD). Certaines compagnies financières suisses et étrangères ont abandonné leur monnaie locale au profit du dollar comme monnaie fonctionnelle dans leurs états financiers. Il en résulte que les flux de trésorerie et les transactions de ces entités sont désormais libellés en dollars. En général, la monnaie locale est utilisée comme monnaie fonctionnelle dans les autres entités. Dans les diverses entités locales, les états financiers ainsi que les créances et dettes en devises étrangères sont convertis sur la base du cours de change en vigueur à la date du bilan. Les opérations en monnaies étrangères sont converties en monnaie locale sur la base du cours de change approximatif en vigueur à la date de l'opération. Tous les écarts de conversion qui en résultent sont enregistrés dans le compte de résultat de l'entité.

Les produits, charges et flux de trésorerie des entités consolidées sont convertis en dollars à la moyenne des cours mensuels de la période. La conversion des postes du bilan se fait au cours de clôture de l'exercice. Les écarts de conversion dus aux fluctuations des taux de change utilisés pour convertir les capitaux propres et les opérations de financement internes à long terme concernant des investissements nets dans une entité étrangère, les bénéfices non distribués et d'autres composantes des capitaux propres ainsi que le résultat net sont affectés directement aux écarts de conversion cumulés dans les ajustements de la juste valeur intégrés dans les capitaux propres du Groupe. Ces écarts de conversion accumulés sont comptabilisés dans le compte de résultat lorsqu'une activité à l'étranger est liquidée ou cédée en partie ou en totalité.

### Instruments dérivés et couverture

Les instruments dérivés sont initialement portés au bilan à leur juste valeur puis réévalués en permanence à leur juste valeur.

La méthode de comptabilisation des gains ou des pertes dépend du fait que le dérivé soit désigné comme devant couvrir un certain risque et remplit toutes les conditions pour le traitement de la comptabilité de couverture. La comptabilité de couverture vise à compenser l'impact de l'élément couvert et de l'instrument de couverture dans le compte de résultat. Pour pouvoir être pris en compte dans la comptabilité de couverture, les liens de couverture doivent satisfaire à plusieurs conditions strictes en matière de documentation, de probabilité de réalisation, d'efficacité de la couverture et de fiabilité de la mesure. Lors de la conclusion de la transaction, le Groupe documente le lien existant entre cet instrument de couverture et l'élément couvert ainsi que ses objectifs en matière de gestion des risques et sa politique de couverture. Ce processus comprend aussi l'établissement de liens entre les dérivés désignés comme instruments de couverture aux actifs, passifs, autres engagements ou transactions spécifiques. Le Groupe documente aussi son évaluation tant au début de l'opération de couverture qu'à titre permanent du caractère hautement efficace des dérivés utilisés pour compenser les variations de la juste valeur ou des flux de trésorerie des éléments couverts. Lors de la conclusion d'un contrat sur dérivés, le Groupe détermine son type de couverture et le classe à des fins comptables a) comme couverture de la juste valeur d'un actif ou d'un passif au bilan (couverture de juste valeur), b) comme couverture d'une transaction prévue ou d'un engagement ferme (couverture de flux de trésorerie) ou c) couverture d'un investissement net dans une entité étrangère.

La variation de la juste valeur résultant de la réévaluation d'un instrument dérivé qualifié pour la couverture de juste valeur et présentant une couverture efficace est comptabilisée dans le compte de résultat de même que celle de l'élément couvert. Les gains ou pertes sur l'instrument de couverture des flux de trésorerie portant sur la partie effective de la couverture sont enregistrés dans l'état des produits et charges comptabilisés au bilan. Les gains ou les pertes portant sur la partie inefficace sont enregistrés immédiatement au compte de résultat. Si une transaction prévue ou un engagement ferme conduit à comptabiliser un actif ou un passif non financier, les gains ou les pertes associés, comptabilisés initialement dans l'état des produits et charges comptabilisés au bilan, sont inclus dans la valeur initialement comptabilisée de l'actif ou du passif. Pour toute autre couverture de flux de trésorerie, les montants comptabilisés directement dans l'état des produits et charges comptabilisés au bilan sont transférés dans le compte de résultat de l'exercice au cours duquel la transaction prévue ou l'engagement ferme affecte le compte de résultat.

La couverture d'un investissement net dans une entité étrangère est comptabilisée de la même manière qu'une couverture de flux de trésorerie. Le Groupe couvre certains investissements nets dans des entités étrangères avec des prêts en devises étrangères. Les gains ou les pertes résultant de la conversion sont pris en compte dans les écarts de conversion cumulés et enregistrés dans l'état des produits et charges comptabilisés au bilan. Les gains et les pertes accumulés dans les capitaux propres du Groupe sont comptabilisés dans le compte de résultat lorsque l'activité à l'étranger est partiellement ou totalement liquidée ou cédée.

Certains dérivés ne remplissent pas les conditions requises pour la comptabilité de couverture selon l'IAS 39, bien qu'ils constituent une couverture efficace dans la gestion des risques économiques. Les gains et les pertes provenant de la réévaluation des instruments dérivés non qualifiés pour la couverture de flux de trésorerie sont comptabilisés dans le résultat financier du compte de résultat de l'exercice.

Lorsqu'un instrument de couverture arrive à échéance, est vendu ou ne satisfait plus aux critères de qualification pour la comptabilité de couverture, les gains et pertes cumulés et enregistrés dans l'état des produits et charges comptabilisés au bilan sont enregistrés dans le compte de résultat en même temps que la transaction prévue ou l'engagement se matérialise. Cependant, si l'on ne s'attend plus à ce qu'une transaction ou un engagement prévu se produise, les gains ou les pertes cumulés doivent être immédiatement comptabilisés dans le compte de résultat de l'exercice.

### Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût historique d'acquisition ou de fabrication, déduction faite des amortissements linéaires à la charge du compte de résultat, calculés sur la base des durées d'utilité estimées comme suit :

Bâtiments	20 à 40 ans
Autres immobilisations corporelles :	
– Installations, machines	7 à 20 ans
– Mobilier, véhicules	5 à 10 ans
– Matériel informatique	3 à 7 ans

Les terrains sont comptabilisés à leur valeur d'acquisition à l'exception de ceux faisant l'objet de contrats de location de longue durée qui sont amortis sur la durée du contrat. La valeur de ces derniers correspond aux paiements initiaux selon les modalités du contrat de location des terrains sur lesquels se trouvent des bâtiments du Groupe. Les coûts additionnels qui ont pour effet de renforcer l'avantage économique futur des immobilisations corporelles sont activés. La valeur des immobilisations corporelles est révisée chaque fois que l'on relève un indice indiquant que sa valeur recouvrable pourrait être inférieure à sa valeur au bilan. Les coûts de financement liés à la construction d'immobilisations corporelles ne sont pas activés. Les immobilisations corporelles financées par des contrats de location-financement conférant à Novartis les risques et avantages liés à la propriété directe sont activées à la valeur la plus basse entre la juste valeur de l'actif loué et la valeur actualisée des loyers minimums dus au début du contrat de location et amorties comme les autres immobilisations corporelles sur la durée la plus courte du bail ou de leur durée d'utilité.

## 1. Normes comptables (suite)

### Immobilisations incorporelles

Dans le cas de regroupements d'entreprises, l'excédent du prix d'acquisition sur la juste valeur de l'actif identifiable net acquis est inscrit au bilan en tant que goodwill et comptabilisé dans la monnaie locale de l'entreprise acquise. Le goodwill est affecté aux « unités génératrices de trésorerie » qui sont au moins un niveau au-dessous de celui de la division. Tout le goodwill est considéré comme ayant une durée de vie illimitée et fait l'objet d'un examen annuel de dépréciation. Toute perte de valeur du goodwill est enregistrée dans le compte de résultat sous Autres produits et charges. Le goodwill relatif aux sociétés associées, comptabilisé selon la méthode de la mise en équivalence, fait également l'objet d'un examen annuel de dépréciation, les charges éventuelles en résultant devant être enregistrées dans les résultats provenant des sociétés associées.

Selon l'IFRS 3, les projets de recherche et développement en cours (IPR&D), acquis lors de regroupements d'entreprises, doivent être évalués dans le cadre du processus d'affectation du prix d'acquisition. Ce montant doit être enregistré séparément du goodwill, alloué aux unités génératrices de trésorerie et faire l'objet d'un examen annuel de dépréciation. Toute charge pour perte de valeur est enregistrée parmi les charges de recherche et développement (R&D). Lorsqu'un projet pris en compte dans l'IPR&D a été développé avec succès et peut être utilisé, il est amorti sur la durée d'utilité, les charges d'amortissement étant intégrées dans le coût des ventes au même titre que toute autre charge pour perte de valeur.

Selon l'IAS 38 (révisée), les actifs de R&D acquis, tels que ceux liés aux paiements d'avance et d'étapes sur les molécules acquises ou dont on a acquis les droits d'utilisation, sont capitalisés comme immobilisations incorporelles, même s'il n'est pas certain qu'il en résultera un produit commercialisable.

Les immobilisations incorporelles acquises sont amorties linéairement sur les durées suivantes et les charges enregistrées aux postes respectifs du compte de résultat :

Marques déposées	Sur leur durée de vie économique estimée ou durée légale à concurrence de 20 ans
Droits de produit et de marketing	5 à 20 ans
Technologies de développement clés	Sur leur durée d'utilité estimée, généralement comprise entre 15 et 30 ans
Logiciels	3 ans
Autres	3 à 5 ans

Les droits de produit et de marketing sont acquis individuellement ou dans le cadre d'un regroupement d'entreprises, auquel cas ils sont alloués aux unités génératrices de trésorerie. On estime que les durées d'utilité affectées aux droits de produit se fondent sur la maturité des produits et le bénéfice économique estimé que ces droits de produit peuvent dégager. L'amortissement des marques déposées et des droits de produit et de marketing est comptabilisé dans les coûts de vente à partir de l'année au cours de laquelle les droits commencent à générer du chiffre d'affaires. L'amortissement des technologies de développement clés qui représentent un savoir-faire acquis, distinct et identifié, utilisé

dans le processus de développement, est enregistré dans le coût des ventes ou les charges de R&D. Les éventuelles charges pour perte de valeur sont enregistrées dans le compte de résultat aux mêmes postes que les charges d'amortissement.

La valeur des immobilisations incorporelles autres que le goodwill et l'IPR&D font l'objet d'un examen de dépréciation lorsqu'on relève des indices indiquant que sa valeur au bilan pourrait être inférieure à sa valeur recouvrable. Le cas échéant, le Groupe estime sa valeur d'utilité déduction faite des frais de sortie basée sur les futurs flux de trésorerie actualisés et attendus de l'utilisation continue de cet actif, y compris celui de sa cession. Si la valeur au bilan de l'actif est supérieure au montant le plus élevé entre sa valeur d'utilité et sa juste valeur nette de frais commerciaux, on enregistre une perte de valeur portant sur la différence. Pour l'estimation de la perte de valeur, les actifs sont regroupés dans la plus basse unité génératrice de trésorerie identifiable. L'ensemble des conditions économiques qui régneront pendant la durée d'utilité est sujet à l'appréciation de la Direction. Aussi les flux de trésorerie effectifs sont-ils susceptibles de s'écarter considérablement des flux de trésorerie prévus.

### Immobilisations financières

Les investissements en actifs financiers autres que ceux en rapport avec les sociétés associées et les joint-ventures sont initialement comptabilisés à leur juste valeur à la date de la transaction et maintenues au bilan à leur juste valeur. Les obligations et les titres de placement sont également portées au bilan à leur juste valeur. La juste valeur des titres cotés en Bourse se fonde sur les prix courants du marché. Si le marché d'un actif financier n'est pas suffisamment liquide ou à défaut de marché, les justes valeurs sont déterminées sur la base de techniques d'évaluation. A cet effet, on pourra se référer aux dernières transactions au prix du marché telles que des appels de marché ou des cessions partielles, à d'autres titres sensiblement analogues, à des analyses des flux de trésorerie actualisés ou à d'autres modèles mathématiques en se référant au maximum aux informations du marché et le moins possible à des informations émanant de cette entité. Quant aux gains et pertes de change sur les prêts, ils figurent dans le compte de résultat. Les prêts sont comptabilisés au coût amorti, déduction faite des éventuelles pertes de valeur pour les montants non recouvrables. Toutes les autres variations de la juste valeur des immobilisations financières sont reportées dans l'état des produits et charges comptabilisés au bilan comme ajustements de la juste valeur et recyclées dans le compte de résultat en cas de cession de l'actif. Les pertes de valeur sont amorties immédiatement.

### Stocks

Les produits achetés sont évalués au coût d'acquisition et les produits de propre fabrication au coût de revient incluant les frais de production qui s'y rattachent. L'évaluation des stocks dans le bilan se fait au coût historique déterminé selon la méthode du premier entré – premier sorti, cette valeur étant utilisée pour établir le coût des ventes dans le compte de résultat. Des provisions ont été constituées pour les stocks ayant une valeur de marché inférieure ou dont l'écoulement est lent. S'il apparaît que les stocks peuvent néanmoins être utilisés, la provision est reprise et les stocks réévalués à la valeur la plus basse entre la valeur de marché estimée et leur coût historique. Quant aux stocks invendables, ils sont totalement provisionnés.

### Comptes clients

La valeur indiquée correspond aux montants facturés déduction faite des corrections de valeur pour clients douteux, rétrocessions et escomptes. Les provisions pour clients douteux sont constituées sur la base de la différence entre le montant dû et l'encaissement probable. Le montant de la perte respectivement estimée est enregistré dans le compte de résultat en tant que charges de marketing et vente. Lorsqu'un compte clients devient non recouvrable, il est imputé aux provisions pour comptes clients douteux.

### Trésorerie et équivalents de trésorerie

Ce poste inclut les liquidités et placements à court terme d'une durée initiale n'excédant pas trois mois. Cette position peut être aisément convertie en espèces. Les découverts bancaires figurent au bilan au poste Dettes auprès de banques et d'autres établissements sous Dettes financières à court terme.

### Titres de placement

Les titres de placement comprennent des actions et des obligations aisément négociables sur des marchés liquides. Le Groupe classe tous ses titres négociables comme étant disponibles à la vente, car ils ne sont pas achetés dans le but de tirer profit de fluctuations à court terme. Tous les achats et ventes de titres de placement sont comptabilisés le jour de la transaction qui correspond à la date à laquelle le Groupe a donné l'autorisation d'acheter ou de vendre l'actif en question. Les titres négociables sont initialement portés au bilan à leur juste valeur puis réévalués en permanence à leur juste valeur. Quant aux gains et pertes de change sur les obligations, ils figurent dans le compte de résultat. Tous les autres ajustements de la juste valeur des titres non couverts sont reportés comme ajustements de la juste valeur dans l'état des produits et charges comptabilisés au bilan et recyclés dans le compte de résultat en cas de vente ou de perte de valeur de l'actif. Lorsqu'il existe une comptabilité de couverture, la variation de la juste valeur des titres faisant l'objet d'une couverture effective est enregistrée dans le compte de résultat, où elle compense les gains ou les pertes du dérivé de couverture.

Les pertes non réalisées, mais considérées comme étant de nature permanente, sur les titres disponibles à la vente figurent dans le compte de résultat au poste Produits financiers. Un titre fait l'objet d'un examen de dépréciation lorsque sa valeur de marché à la date du bilan est inférieure au coût historique déduction faite d'une éventuelle perte de valeur précédemment comptabilisée.

### Repurchase agreements

Les actifs financiers en rapport avec des repurchase agreements figurent parmi les titres de placement. Les accords de rachat de financements (repurchase financing agreements) portant sur des obligations vendues mais faisant l'objet d'un accord de rachat sont enregistrés bruts et inclus dans les dettes financières à court terme. Les produits et charges sont enregistrés respectivement dans les produits et charges financières.

### Impôts

Les impôts sur le résultat sont enregistrés dans la même période que les revenus et les charges auxquels ils se rapportent. Les impôts différés sont déterminés selon la méthode du report variable et calculés sur la base des différences temporelles portant sur les actifs et les passifs entre la base fiscale et la valeur enregistrée dans les bilans de l'entité établis pour la consolidation, sauf sur les différences temporelles liées à des participations dans des sociétés affiliées ou associées, lorsque le calendrier de renversement de ces différences est contrôlé par le Groupe et qu'il est probable que le renversement n'interviendra pas dans un avenir proche. Les impôts différés, calculés sur la base des taux d'imposition locaux, figurent au bilan des entités en tant qu'actifs ou passifs non courants à des fins de consolidation. Les actifs ou passifs d'impôts différés, mesurés sur la base du taux d'imposition applicable lors de la taxation ou du règlement, figurent au bilan consolidé comme actifs ou passifs non courants, les variations intervenues lors de l'exercice étant portées au compte de résultat dans les charges d'impôts ou dans l'état des produits et charges comptabilisés au bilan s'il se rapporte aux transactions enregistrées dans cet état. Un actif d'impôt différé relatif à une perte fiscale est comptabilisé dans la mesure où il est probable que l'on disposera des bénéfices imposables futurs sur lesquels elle pourra être imputée.

### Plans de prévoyance à régime de prestations définies, assistance médicale postérieure à l'emploi et autres avantages du personnel à long terme

#### a) Plans de prévoyance à régime de prestations définies

L'engagement concernant des plans à prestations définies est calculé annuellement par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées. La valeur actualisée des engagements au titre des prestations définies est mesurée sur la base de la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs. Les charges de retraite sont comptabilisées dans le compte de résultat et apparaissent dans les charges de personnel des diverses fonctions. Les actifs des plans de prévoyance sont portés au bilan à leur juste valeur. Le coût des services antérieurs provenant d'ajustements des plans de retraite est réparti sur la durée de service des collaborateurs concernés, ou enregistré immédiatement dans le compte de résultat s'ils sont retraités. Les gains ou les pertes provenant de réductions ou de liquidations de plans sont comptabilisés au moment où ils interviennent. Les actifs nets portés au bilan n'excèdent pas la valeur actualisée d'avantages économiques futurs disponibles sous forme de remboursements du régime et/ou de réductions anticipées de contributions futures en faveur de ce régime.

## 1. Normes comptables (suite)

Novartis a adopté une alternative selon l'IAS 19, laquelle prévoit que les effets découlant de modifications des hypothèses actuarielles ou d'ajustements liés à l'expérience pour l'évaluation à la juste valeur à la date du bilan des actifs et des passifs des plans de prévoyance des régimes à prestations définies soient comptabilisés immédiatement au bilan dans l'état consolidé des produits et charges comptabilisés au bilan.

### b) Assistance médicale postérieure à l'emploi

Dans certaines sociétés du Groupe, certains collaborateurs retraités ainsi que des membres de leur famille bénéficient d'une couverture maladie et d'autres prestations d'assurance. Les coûts de ces prestations futures sont calculés selon des techniques actuarielles et amortis sur la durée de service des collaborateurs concernés et intégrés dans les charges de personnel des diverses fonctions. Les engagements correspondants sont comptabilisés dans les passifs non courants.

### c) Autres avantages à long terme du personnel

Les autres avantages à long terme comprennent les rémunérations différées régies par les normes légales des pays dans lesquels les sociétés sont implantées. Les coûts sont calculés selon la méthode de la comptabilité des engagements et figurent dans les charges de personnel dans les fonctions respectives. Les engagements correspondants sont comptabilisés dans les autres passifs non courants.

### Rémunérations en actions

La juste valeur des actions Novartis, des American Depositary Shares Novartis (ADS) et des options sur ces derniers, attribués à des collaborateurs à titre de rémunération, est portée en charge. Novartis calcule la juste valeur des options attribuées à leur date d'attribution au moyen d'une variante de la méthode binomiale. Les actions et les ADS sont valorisés à leur valeur de marché à la date d'attribution. Les charges au titre des options et autres rémunérations versées en actions sont imputées sur les périodes de service ou d'acquisition des droits et ajustées pour tenir compte du nombre d'actions et d'options effectivement attribuées par rapport à l'attribution initiale. Les charges au titre des rémunérations en actions sont comprises dans les charges de personnel des diverses fonctions.

### Constatation des produits

Les produits sont comptabilisés lorsque les risques et les avantages inhérents à la propriété des biens ont été transférés au client. Les provisions pour rabais et escomptes accordés aux agences gouvernementales, grossistes, organismes de santé et autres clients sont comptabilisées comme déductions du chiffre d'affaires lors de l'enregistrement du chiffre d'affaires en question ou lorsque les remises sont accordées. Elles sont calculées sur la base des données historiques et des conditions spécifiques aux divers contrats. Des escomptes de caisse sont accordés aux clients pour encourager un règlement rapide et enregistrés comme déductions du chiffre d'affaires. Des rétrocessions sur stocks sont accordées aux grossistes sur la base des stocks qu'ils détiennent lorsque le prix contractuel ou facturé d'un produit est réduit ou lors de la vente si la réduction de prix peut être raisonnablement estimée. Elles se fondent sur les niveaux de stocks estimés de ces produits. Dans la mesure où Novartis accepte des retours clients, il constitue une provision pour les retours probables estimés en se fondant sur les volumes des retours lors des périodes précédentes ainsi que des produits pouvant être réutilisés par rapport aux volumes vendus. Les provisions pour déductions sur le chiffre d'affaires sont ajustées aux montants effectifs au fur et à mesure que les rabais, escomptes et retours sont décomptés.

### Recherche et développement internes

Les frais de recherche et développement internes sont imputés en totalité au compte de résultat. Le Groupe considère que les dispositions réglementaires et autres incertitudes inhérentes au développement de nouveaux produits excluent de fait la capitalisation des coûts de développement internes.

Les bâtiments et installations de laboratoires inclus dans les immobilisations corporelles sont amortis et les technologies de développement clés incluses dans les immobilisations incorporelles le sont en fonction de leur durée d'utilité probable.

### Recherche et développement externes

Si les conditions pour la capitalisation ne sont pas remplies, les coûts de recherche et développement liés à des contrats conclus avec des parties tierces sont pris en considération selon le degré d'avancement des travaux.

### Subventions publiques

Les subventions publiques sont différées et comptabilisées dans le compte de résultat de la période où elles compenseront les coûts pour lesquels elles ont été consenties.

### Risques-produit

Des provisions sont constituées pour pouvoir faire face à des obligations actuelles résultant de ventes antérieures, y compris les frais de justice s'y rapportant. La provision est calculée sur une base actuarielle prenant en compte certains facteurs tels que l'expérience passée, le nombre de plaintes déposées et les montants en jeu ainsi que le nombre des plaintes estimées mais non encore déposées. Les cas spécifiques font l'objet de provisions lorsque l'engagement est probable et peut être estimé de manière fiable.

### Obligations liées à l'environnement

Dans le domaine de l'environnement, Novartis doit faire face à des obligations liées à des activités passées concernant principalement des coûts de remise en état. Pour les frais non récurrents, une provision est constituée lorsqu'une dépense pour un travail de remise en état est probable et que le coût peut en être estimé de manière fiable. Les dépenses futures n'incluent ni les frais d'assurance, ni les éventuelles indemnités à verser, ni les remboursements à encaisser, car Novartis enregistre uniquement les remboursements d'assurance et autres auxquels il a droit lorsque leur montant peut être estimé raisonnablement et que leur recouvrement est quasiment certain. Les frais récurrents de remise en l'état sont provisionnés sous forme de passifs non courants et estimés en calculant les montants actualisés pour les 30 prochaines années.

### Coûts de restructuration

Les coûts de restructuration sont imputés au compte de résultat de la période durant laquelle la Direction s'engage à mettre en œuvre un plan de restructuration, qu'une obligation est constituée et qu'une estimation fiable de cette dernière est possible. Les coûts de restructuration ou leurs reprises sont enregistrées dans le poste Autres produits et charges.

### Dividendes

Les dividendes sont comptabilisés dans les états financiers consolidés pour la période dans laquelle ils ont été approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires.

### Propres actions

Les propres actions sont déduites des capitaux propres à leur valeur nominale de CHF 0,50. La différence entre ce montant et le prix d'acquisition ou le prix obtenu de la vente de propres actions est comptabilisée dans les résultats non distribués.

## 2. Regroupements d'entreprises et autres transactions d'importance

Les regroupements d'entreprises et autres transactions d'importance suivants sont intervenus en 2006 et 2005. Pour de plus amples détails sur l'incidence de ces transactions sur les comptes consolidés, prière de se référer aux notes 3 et 23.

### Acquisitions intervenues en 2006

#### Corporate – Acquisition de Chiron

Le 19 avril, les actionnaires de Chiron ont approuvé l'acquisition par Novartis des 56% restants du capital de Chiron Corporation à raison d'USD 48,00 l'action. Les sommes versées pour les actions, les options des collaborateurs et les frais de transaction se sont élevées à environ USD 5,7 milliards. La transaction a été finalisée le 20 avril 2006. Novartis a créé une nouvelle division, dénommée Vaccins et Diagnostic, qui regroupe deux activités : la vaccination humaine, sous le nom de Novartis Vaccins, et la partie diagnostic qui conserve le nom de Chiron. Les activités biopharmaceutiques de Chiron ont quant à elles été intégrées à la division Pharmaceuticals.

Pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier à la date d'acquisition, la participation initiale de 44% dans Chiron a été comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence. A compter de sa date d'acquisition, Chiron est entièrement consolidé, ses actifs et ses passifs identifiables étant réévalués à leur juste valeur à la date d'acquisition. L'acquisition des 56% restants a nécessité une réévaluation de la participation initiale de 44% à la part proportionnelle de juste valeur des actifs et des passifs pour un montant d'USD 0,6 milliard.

#### Pharmaceuticals

Suite à l'acquisition de Chiron, finalisée le 20 avril et commentée ci-dessus, les activités pharmaceutiques du groupe américain ont été intégrées à la division Pharmaceuticals. Le portefeuille comprend des produits destinés au traitement des fibroses kystiques, des cancers du rein et de la peau ainsi que des infections dermatologiques. La recherche de Chiron en phase précoce de développement a été intégrée à l'unité de recherche de la division Pharmaceuticals, les Instituts Novartis pour la recherche biomédicale (NIBR). Pour la période allant de la date d'acquisition au 31 décembre 2006, le compte de résultat et les flux de trésorerie des activités pharmaceutiques de Chiron ont été consolidés dans les résultats de la division. Les négociations avec Bayer-Schering AG concernant les droits de chaque partie en rapport avec l'homologation, le développement, la fabrication et la distribution de *Betaseron* sur la valeur des immobilisations incorporelles et autres sont encore en cours. Ainsi, l'affectation du coût d'acquisition doit être finalisée et le bilan consolidé considéré comme étant provisoire. Pour cette raison et compte tenu des incertitudes quant aux provisions pour impôts à la date d'acquisition du 20 avril 2006, le goodwill d'USD 1,9 milliard sur cette transaction au 31 décembre 2006 demeure également provisoire.

## 2. Regroupements d'entreprises et autres transactions d'importance (suite)

Le 14 juillet, Novartis a annoncé que son offre pour l'acquisition de NeuTec Pharma plc, société britannique de biotechnologie spécialisée dans les anti-infectieux à usage hospitalier, n'était soumise à aucune condition suspensive. Ainsi, l'entité a été consolidée à compter de cette date. L'acquisition a été réalisée pour un montant total d'USD 606 millions (GBP 328 millions). NeuTec Pharma plc n'a réalisé aucun chiffre d'affaires postérieurement à sa date d'acquisition, bien que les dépenses et les flux de trésorerie aient été consolidés à compter de celle-ci. Le goodwill sur cette transaction s'élevait à USD 129 millions au 31 décembre 2006.

### Vaccins et Diagnostic

Pour la période allant de la date d'acquisition de Chiron au 31 décembre, le compte de résultat et les flux de trésorerie des activités de vaccination humaine et de diagnostic moléculaire de Chiron ont été consolidés dans les résultats de la division. Le goodwill de cette transaction s'est élevé à USD 1,1 milliard au 31 décembre 2006. Compte tenu des incertitudes quant aux provisions pour impôts à la date d'acquisition du 20 avril 2006, le montant de ce goodwill demeure provisoire.

### Chiffres pro forma y compris les acquisitions pour l'ensemble de 2006

Si les transactions relatives à Chiron Corporation et à NeuTec Pharma plc avaient été finalisées au 1<sup>er</sup> janvier 2006, le chiffre d'affaires pro forma de Novartis sur douze mois et le résultat opérationnel de ses activités poursuivies aurait été respectivement de l'ordre d'USD 36,4 milliards et USD 7,5 milliards.

### Cessions/activités abandonnées en 2006

#### Consumer Health

Le 17 février, Novartis a annoncé la finalisation de la vente de son secteur d'activités Nutrition & Santé (issu de l'unité d'affaires Nutrition médicale) à ABN AMRO Capital France, pour un montant d'USD 211 millions. Cette cession a dégagé une plus-value avant impôts d'USD 129 millions.

Le 14 décembre, Novartis a annoncé son intention de céder le reste de l'unité Nutrition & Santé à Nestlé S.A., Suisse, pour USD 2,5 milliards. Cette transaction, qui devra obtenir l'approbation des autorités réglementaires, devrait être finalisée au cours du second semestre 2007. L'unité Nutrition & Santé et le reste de l'unité Nutrition médicale figurent en tant qu'activités abandonnées dans toutes les périodes des comptes consolidés du Groupe.

### Acquisitions intervenues en 2005

#### Sandoz

Le 6 juin, Novartis a finalisé l'acquisition de 100% d'Hexal AG pour un montant d'USD 5,3 milliards en espèces, avec enregistrement des résultats et des flux de trésorerie à compter de cette date. Le goodwill de cette transaction s'est élevé à USD 3,7 milliards au 31 décembre 2006.

Le 20 juillet, Novartis a finalisé l'acquisition de 100% d'Eon Labs, Inc. pour un total d'USD 2,6 milliards, avec enregistrement des résultats et des flux de trésorerie à compter de cette date. Le goodwill de cette transaction s'est élevé à USD 1,8 milliard au 31 décembre 2006.

#### Consumer Health

Le 14 juillet, l'unité d'affaires OTC de Novartis a annoncé qu'elle rachetait à Bristol-Myers Squibb les droits de fabrication et de commercialisation d'un portefeuille de marques OTC (en vente libre) principalement distribuées aux Etats-Unis, pour un montant d'USD 660 millions en espèces. La date de clôture pour le portefeuille principal de produits nord-américain a été le 31 août 2005 ; pour la partie sud-américaine de la transaction, le 30 septembre 2005 et pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique, le 6 janvier 2006, les résultats et les flux de trésorerie ayant été consolidés à partir de ces dates. Le goodwill de cette transaction s'élevait à USD 49 millions au 31 décembre 2006.

### 3. Répartition par division des chiffres clés en 2006 et 2005

#### Divisions opérationnelles

Sur le plan opérationnel et au niveau mondial, Novartis est divisé en quatre divisions : Pharmaceuticals, Vaccins et Diagnostic, Sandoz et Consumer Health. Ces divisions reposent sur des structures de gestion internes et sont gérées de manière distincte parce qu'elles fabriquent, distribuent et vendent des produits distincts faisant appel à des stratégies de marketing différentes.

La division Pharmaceuticals effectue des recherches, développe, fabrique, distribue et vend des produits pharmaceutiques de marque dans les domaines thérapeutiques suivants : maladies cardiovasculaires et métabolisme, oncologie et hématologie, système nerveux central, maladies respiratoires et dermatologie, rhumatologie, atteintes osseuses, affections gastro-intestinales, incontinence urinaire, maladies infectieuses, ophtalmologie, transplantation et immunologie. La division Pharmaceuticals est subdivisée en *business franchises* responsables du marketing de certains produits et en une unité d'affaires Novartis Oncologie. L'unité Oncologie n'est pas tenue de faire l'objet d'une information sectorielle du fait qu'elle partage des perspectives économiques à long terme, des clients, des structures de recherche, de développement, de production, de distribution et une réglementation communément avec le reste de la division Pharmaceuticals.

La division Vaccins et Diagnostic regroupe deux activités : Vaccins et Chiron. L'unité Vaccins de Novartis fabrique, distribue et vend des vaccins dans le monde entier, tandis que Chiron fabrique, distribue et vend des produits d'analyse sanguine et de diagnostic moléculaire.

La division Sandoz est organisée comme une activité de distribution de génériques qui traite également des anti-infectieux. L'unité d'affaires Génériques au détail de Sandoz développe et fabrique des principes actifs et des médicaments dans des formes galéniques finies qui ne sont plus protégés par des brevets. Génériques au détail comprend le développement et la fabrication de produits biopharmaceutiques et fournit également certains principes actifs à des tiers. L'unité d'affaires Anti-infectieux de Sandoz développe et fabrique des principes actifs dont le brevet a expiré et des produits intermédiaires – principalement des antibiotiques – destinés à l'usage interne de Génériques au détail et à la vente à des parties tierces.

La division Consumer Health se compose des quatre unités d'affaires suivantes : OTC (over-the-counter medicines), Animal Health, Gerber et CIBA Vision. Chacune d'elles dispose de capacités de fabrication, de distribution et de vente, mais aucune ne présente une importance suffisante pour le Groupe lui permettant d'être présentée séparément. Les activités de l'unité d'affaires OTC couvrent les médicaments en vente libre et celles de l'unité d'affaires Animal Health les produits vétérinaires pour les animaux d'élevage et domestiques. Quant aux activités de l'unité d'affaires Gerber, elles couvrent les produits alimentaires et autres produits et services répondant aux besoins spécifiques du 1<sup>er</sup> âge et des bébés. Les activités de l'unité d'affaires CIBA Vision couvrent quant à elles les verres de contact et les produits d'entretien pour ces derniers ainsi que les produits ophtalmiques.

L'unité Nutrition & Santé a été classée parmi les activités abandonnées dans toutes les périodes de ces comptes consolidés à la suite de l'annonce de la cession de cette activité, le 14 décembre 2006. Ses activités couvrent les produits nutritifs médicaux et de santé. L'unité Nutrition & Santé de l'unité d'affaires Nutrition médicale figure également parmi les activités abandonnées dans toutes les périodes comptables depuis sa cession en février 2006.

Les ventes entre les diverses divisions se font approximativement au prix du marché. Les normes comptables des divisions sont les mêmes que celles du Groupe. Celui-ci évalue la performance des divisions et leur alloue des ressources sur la base de leur résultat opérationnel.

L'actif opérationnel net des divisions consiste principalement en des immobilisations corporelles et incorporelles, des stocks et des créances, déduction faite des passifs opérationnels.

#### Corporate

Les produits et charges concernant Corporate comprennent les charges afférentes au siège social du Groupe et aux organisations dans les principaux pays. Qui plus est, Corporate inclut certains éléments de produits et de charges non attribuables à des divisions spécifiques. En principe, les charges de Corporate ne sont pas imputées aux divisions. Les actifs et les passifs de Corporate consistent principalement en des liquidités nettes (trésorerie et équivalents de trésorerie, titres de placement moins dettes financières), des participations dans des sociétés associées et des impôts courants et différés.

## 3. Répartition par division des chiffres clés en 2006 et 2005 (suite)

## CHIFFRES CLES PAR DIVISIONS 2006 ET 2005

(en millions d'USD)	Pharmaceuticals		Vaccins et Diagnostic	Sandoz	
	2006	2005	2006	2006	2005
<b>Chiffre d'affaires net réalisé avec des tiers</b>	<b>22 576</b>	<b>20 262</b>	<b>956</b>	<b>5 959</b>	<b>4 694</b>
Chiffre d'affaires réalisé avec d'autres divisions	162	128	9	148	144
<b>Chiffre d'affaires net des divisions</b>	<b>22 738</b>	<b>20 390</b>	<b>965</b>	<b>6 107</b>	<b>4 838</b>
Autres produits	424	253	231	24	18
Coût des ventes	-3 826	-3 275	-795	-3 420	-2 883
<i>dont amortissements et pertes de valeur sur droits de produit et de marketing et marques déposées</i>	-225	-195	-172	-288	-169
<b>Marge brute</b>	<b>19 336</b>	<b>17 368</b>	<b>401</b>	<b>2 711</b>	<b>1 973</b>
Marketing et vente	-7 069	-6 485	-124	-1 061	-816
Recherche et développement	-4 265	-3 972	-148	-477	-434
Administration et frais généraux	-703	-657	-92	-311	-270
Autres produits et charges	-596	-240	-63	-126	-111
<i>dont amortissements et pertes de valeur sur immobilisations incorporelles capitalisées comprises dans les frais de fonctionnement</i>	-119	-342		-38	-57
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>6 703</b>	<b>6 014</b>	<b>-26</b>	<b>736</b>	<b>342</b>
Résultat provenant des sociétés associées	-44	19		7	2
Produits financiers					
Charges d'intérêts					
<b>Résultat avant impôts</b>					
Impôts					
<b>Résultat net</b>					
<i>Attribuable aux Actionnaires de Novartis AG</i>					
<i>Intérêts minoritaires</i>					
Compris dans le résultat opérationnel :					
Amortissements d'immobilisations corporelles	-551	-490	-48	-233	-195
Dépréciation d'immobilisations incorporelles	-268	-178	-172	-279	-189
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles	-3		-7		-14
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles	-76	-359		-47	-37
Pertes de valeur sur immobilisations financières	-34	-38			
Dotations aux provisions de restructuration	-85		-54	-30	-51
Résultats sur cessions de sociétés affiliées				-7	
Charges pour rémunérations en actions	-450	-384	-1	-25	-9
<b>Total actif</b>	<b>20 418</b>	<b>14 655</b>	<b>5 609</b>	<b>15 009</b>	<b>14 057</b>
Total passifs courants et non courants	-6 778	-5 848	-1 073	-1 545	-1 342
<b>Total capitaux propres</b>	<b>13 640</b>	<b>8 807</b>	<b>4 536</b>	<b>13 464</b>	<b>12 715</b>
Moins liquidités nettes					
<b>Actif opérationnel net</b>	<b>13 640</b>	<b>8 807</b>	<b>4 536</b>	<b>13 464</b>	<b>12 715</b>
Le total des actifs comprend également :					
Total immobilisations corporelles	6 439	5 053	605	2 430	2 216
Acquisitions d'immobilisations corporelles	1 135	686	113	264	212
Total immobilisations incorporelles	6 071	1 670	3 632	9 542	9 331
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	351	211	13	38	24
Total participations dans des sociétés associées	2	1 471	1	15	10

Consumer Health activités poursuivies		Corporate (y compris éliminations)		Total activités poursuivies		Activités abandonnées		Total du Groupe	
2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005
<b>6 540</b>	<b>6 049</b>			<b>36 031</b>	<b>31 005</b>	<b>989</b>	<b>1 207</b>	<b>37 020</b>	<b>32 212</b>
39	23	-358	-295						
<b>6 579</b>	<b>6 072</b>	<b>-358</b>	<b>-295</b>	<b>36 031</b>	<b>31 005</b>	<b>989</b>	<b>1 207</b>	<b>37 020</b>	<b>32 212</b>
39	43			718	314	3		721	314
-2 642	-2 374	384	273	-10 299	-8 259	-516	-609	-10 815	-8 868
-79	-57			-764	-421	-11	-11	-775	-432
<b>3 976</b>	<b>3 741</b>	<b>26</b>	<b>-22</b>	<b>26 450</b>	<b>23 060</b>	<b>476</b>	<b>598</b>	<b>26 926</b>	<b>23 658</b>
-2 200	-2 096			-10 454	-9 397	-302	-405	-10 756	-9 802
-288	-270	-171	-149	-5 349	-4 825	-15	-21	-5 364	-4 846
-435	-370	-416	-384	-1 957	-1 681	-50	-61	-2 007	-1 742
15	-53	29	49	-741	-355	116	-8	-625	-363
-31	-24	-8	-17	-196	-440	-10	-10	-206	-450
<b>1 068</b>	<b>952</b>	<b>-532</b>	<b>-506</b>	<b>7 949</b>	<b>6 802</b>	<b>225</b>	<b>103</b>	<b>8 174</b>	<b>6 905</b>
		301	172	264	193			264	193
				354	461			354	461
				-266	-294			-266	-294
				<b>8 301</b>	<b>7 162</b>	<b>225</b>	<b>103</b>	<b>8 526</b>	<b>7 265</b>
				-1 282	-1 090	-42	-34	-1 324	-1 124
				<b>7 019</b>	<b>6 072</b>	<b>183</b>	<b>69</b>	<b>7 202</b>	<b>6 141</b>
				6 992	6 061	183	69	7 175	6 130
				27	11			27	11
-151	-137	-33	18	-1 016	-804	-12	-17	-1 028	-821
-107	-81	-8	-12	-834	-460	-21	-21	-855	-481
-1				-11	-14			-11	-14
-3			-5	-126	-401			-126	-401
		-5	-10	-39	-48			-39	-48
				-169	-51			-169	-51
	8			-7	8	129		122	8
-46	-34	-127	-101	-649	-528	-4	-4	-653	-532
<b>6 480</b>	<b>6 863</b>	<b>19 756</b>	<b>22 157</b>	<b>67 272</b>	<b>57 732</b>	<b>736</b>		<b>68 008</b>	<b>57 732</b>
-2 358	-2 430	-14 753	-14 948	-26 507	-24 568	-207		-26 714	-24 568
<b>4 122</b>	<b>4 433</b>	<b>5 003</b>	<b>7 209</b>	<b>40 765</b>	<b>33 164</b>	<b>529</b>		<b>41 294</b>	<b>33 164</b>
		-656	-2 479	-656	-2 479	3		-653	-2 479
<b>4 122</b>	<b>4 433</b>	<b>4 347</b>	<b>4 730</b>	<b>40 109</b>	<b>30 685</b>	<b>532</b>		<b>40 641</b>	<b>30 685</b>
1 006	1 030	465	380	10 945	8 679	69		11 014	8 679
222	233	106	32	1 840	1 163	11	31	1 851	1 194
1 971	2 282	14	11	21 230	13 294	370		21 600	13 294
177	160			579	395	1	2	580	397
		6 093	5 605	6 111	7 086			6 111	7 086

## 4. Segmentation supplémentaire des chiffres clés en 2006 et 2005

### SEGMENTATION GEOGRAPHIQUE (en millions d'USD)

	Europe	Continent américain	Asie/Afrique/Australie	Total
<b>2006</b>				
<b>Chiffre d'affaires net du Groupe<sup>1</sup></b>	<b>13 591</b>	<b>17 929</b>	<b>5 500</b>	<b>37 020</b>
<b>Résultat opérationnel du Groupe<sup>2</sup></b>	<b>5 188</b>	<b>2 784</b>	<b>202</b>	<b>8 174</b>
Amortissements d'immobilisations corporelles compris dans le résultat opérationnel	634	336	58	1 028
<b>Actif du Groupe</b>	<b>45 378</b>	<b>19 194</b>	<b>3 436</b>	<b>68 008</b>
Acquisitions d'immobilisations corporelles	1 097	486	268	1 851
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	75	499	6	580
Frais de personnel	4 405	4 030	703	9 138

	Europe	Continent américain	Asie/Afrique/Australie	Total
<b>2005</b>				
<b>Chiffre d'affaires net du Groupe<sup>1</sup></b>	<b>12 000</b>	<b>15 011</b>	<b>5 201</b>	<b>32 212</b>
<b>Résultat opérationnel du Groupe<sup>2</sup></b>	<b>4 518</b>	<b>1 916</b>	<b>471</b>	<b>6 905</b>
Amortissements d'immobilisations corporelles compris dans le résultat opérationnel	508	264	49	821
<b>Actif du Groupe</b>	<b>37 977</b>	<b>17 049</b>	<b>2 706</b>	<b>57 732</b>
Acquisitions d'immobilisations corporelles	683	396	115	1 194
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	162	210	25	397
Frais de personnel	3 948	3 341	652	7 941

Les pays suivants ont représenté plus de 5% d'au moins un des chiffres totaux du Groupe au 31 décembre 2006 et 2005 ou au cours des exercices clos à ces dates :

Pays	Chiffre d'affaires net <sup>1</sup>				Acquisitions d'immobilisations corporelles				Acquisitions d'immobilisations incorporelles				Total actif			
	2006	%	2005	%	2006	%	2005	%	2006	%	2005	%	2006	%	2005	%
M USD																
Suisse	412	1	366	1	528	29	305	26	325	56	260	65	25 086	37	25 586	44
Etats-Unis	14 998	41	12 587	39	409	22	332	28	235	41	86	22	16 327	24	15 601	27
Allemagne	3 187	9	2 470	8	129	7	89	7	3	1	13	3	5 189	8	1 870	3
Japon	2 464	7	2 591	8	13	1	16	1	5	1	1		1 933	3	1 605	3
France	1 763	5	1 856	6	25	1	27	2					975	1	934	2
Royaume-Uni	1 037	3	924	3	160	9	60	5					3 218	5	1 461	3
Autriche	308	1	275	1	66	4	49	4	2		3	1	1 508	2	1 324	2
Slovénie	94		100		42	2	73	6	1		1		1 424	2	1 292	2
Autres	12 757	33	11 043	34	479	25	243	21	9	1	33	9	12 348	18	8 059	14
<b>Total du Groupe</b>	<b>37 020</b>	<b>100</b>	<b>32 212</b>	<b>100</b>	<b>1 851</b>	<b>100</b>	<b>1 194</b>	<b>100</b>	<b>580</b>	<b>100</b>	<b>397</b>	<b>100</b>	<b>68 008</b>	<b>100</b>	<b>57 732</b>	<b>100</b>
Moins activités abandonnées	989		1 207		11		31		1		2		736			
<b>Total activités poursuivies</b>	<b>36 031</b>		<b>31 005</b>		<b>1 840</b>		<b>1 163</b>		<b>579</b>		<b>395</b>		<b>67 272</b>		<b>57 732</b>	

<sup>1</sup>Chiffre d'affaires net des activités selon la situation géographique du client tiers.

<sup>2</sup>Résultat opérationnel des activités enregistré par les filiales de ces régions.

Les plus gros clients représentent environ 10%, 9% et 7% respectivement du chiffre d'affaires net du Groupe. Aucun autre client ne représente 5% ou plus du chiffre d'affaires net total ou des comptes clients du Groupe. Les plus importants comptes clients sont ceux de nos principaux clients et représentent près de 12%, 8% et 7% respectivement de l'ensemble des comptes clients au 31 décembre 2006.

CHIFFRE D'AFFAIRES NET DE LA DIVISION PHARMACEUTICALS  
PAR DOMAINE THERAPEUTIQUE

Domaines Thérapeutiques

	2006 M USD	2005 M USD	Variation USD (%)
<b>Maladies cardiovasculaires</b>			
Produits stratégiques			
<i>Diovan</i>	4 223	3 676	15
<i>Lotrel</i>	1 352	1 075	26
<i>Lescol</i>	725	767	-5
Autres	172	128	34
<b>Total produits stratégiques</b>	<b>6 472</b>	<b>5 646</b>	<b>15</b>
<b>Produits matures</b>	<b>648</b>	<b>665</b>	<b>-3</b>
<b>Total produits cardiovasculaires</b>	<b>7 120</b>	<b>6 311</b>	<b>13</b>
<b>Oncologie</b>			
Produits stratégiques			
<i>Glivec/Gleevec</i>	2 554	2 170	18
<i>Zometa</i>	1 283	1 224	5
<i>Sandostatin (gamme)</i>	915	896	2
<i>Femara</i>	719	536	34
<i>Exjade</i>	143	2	
Autres	295	268	10
<b>Total produits oncologiques</b>	<b>5 909</b>	<b>5 096</b>	<b>16</b>
<b>Neurosciences</b>			
Produits stratégiques			
<i>Trileptal</i>	721	615	17
<i>Exelon</i>	525	467	12
<i>Tegretol (dont CR/XR)</i>	391	393	-1
Autres	1 020	758	35
<b>Total produits stratégiques</b>	<b>2 657</b>	<b>2 233</b>	<b>19</b>
<b>Produits matures</b>	<b>440</b>	<b>476</b>	<b>-8</b>
<b>Total produits neurologiques</b>	<b>3 097</b>	<b>2 709</b>	<b>14</b>

Domaines Thérapeutiques

	2006 M USD	2005 M USD	Variation USD (%)
<b>Pneumologie et dermatologie</b>			
Produits stratégiques			
<i>Lamisil (gamme)</i>	978	1 133	-14
<i>Foradil</i>	331	332	
<i>Elidel</i>	179	270	-34
<i>Xolair</i>	102	5	
Autres	246	53	364
<b>Total produits stratégiques</b>	<b>1 836</b>	<b>1 793</b>	<b>2</b>
<b>Produits matures</b>	<b>123</b>	<b>142</b>	<b>-13</b>
<b>Total produits pneumologie et dermatologie</b>	<b>1 959</b>	<b>1 935</b>	<b>1</b>
<b>Arthrite, pathologies osseuses, affections gastro-intestinales, incontinence urinaire</b>			
Produits stratégiques			
<i>Zelmac/Zelnorm</i>	561	418	34
<i>Prexige</i>	47	8	488
Autres	117	47	149
<b>Total produits stratégiques</b>	<b>725</b>	<b>473</b>	<b>53</b>
<b>Produits matures</b>	<b>1 526</b>	<b>1 581</b>	<b>-3</b>
<b>Total produits arthrite, pathologie osseuse, affections gastro-intestinales, incontinence urinaire</b>	<b>2 251</b>	<b>2 054</b>	<b>10</b>
<b>Maladies infectieuses, transplantation et immunologie</b>			
<i>Neoral/Sandimmun</i>	918	953	-4
Autres	330	162	104
<b>Total produits stratégiques</b>	<b>1 248</b>	<b>1 115</b>	<b>12</b>
<b>Produits matures</b>	<b>266</b>	<b>270</b>	<b>-1</b>
<b>Total produits maladies infectieuses, transplantation et immunologie</b>	<b>1 514</b>	<b>1 385</b>	<b>9</b>
<b>Ophtalmologie</b>			
<i>Visudyne</i>	354	484	-27
Autres	372	350	6
<b>Total produits ophtalmiques</b>	<b>726</b>	<b>834</b>	<b>-13</b>
<b>Total produits stratégiques</b>	<b>19 573</b>	<b>17 190</b>	<b>14</b>
<b>Total produits matures</b>	<b>3 003</b>	<b>3 134</b>	<b>-4</b>
<b>Ajustement comptable pour rabais sur les ventes réalisées aux USA</b>		<b>-62</b>	
<b>Total chiffre d'affaires net de la division</b>	<b>22 576</b>	<b>20 262</b>	<b>11</b>

## 5. Produits financiers

	2006 M USD	2005 M USD
Produits d'intérêts	367	405
Dividendes reçus	8	3
Gains en capital nets	282	94
Pertes de valeur sur titres de placement	-25	-49
Revenus d'options et de contrats à terme	48	83
Charges pour options et contrats à terme	-316	-144
Autres produits financiers	1	3
Autres charges financières	-49	-49
Gains de change nets	38	115
<b>Total produits financiers</b>	<b>354</b>	<b>461</b>

## 6. Charges d'impôts

### RESULTAT AVANT IMPOTS

	2006 M USD	2005 M USD
Suisse	4 090	2 081
Etranger	4 211	5 081
<b>Total résultat avant impôts pour les activités poursuivies</b>	<b>8 301</b>	<b>7 162</b>

### CHARGE POUR IMPOTS COURANTS ET DIFFERES SUR LE RESULTAT

	2006 M USD	2005 M USD
Suisse	-328	-333
Etranger	-1 289	-1 142
<b>Charges pour impôts courants</b>	<b>-1 617</b>	<b>-1 475</b>
Suisse	-69	43
Etranger	404	342
<b>Total produits pour impôts différés</b>	<b>335</b>	<b>385</b>
<b>Total charges d'impôts pour les activités poursuivies</b>	<b>-1 282</b>	<b>-1 090</b>

### Analyse du taux d'imposition

Les principaux éléments permettant d'expliquer la différence entre le taux d'imposition escompté du Groupe (taux moyen d'imposition pondéré se fondant sur le résultat avant impôts de chacune des sociétés affiliées) et le taux d'imposition effectif se présentent comme suit :

	2006 %	2005 %
Taux d'imposition escompté des activités poursuivies	15,8	15,9
Effet des dépenses fiscalement non admises	2,2	1,6
Impact du report de pertes fiscales d'exercices antérieurs	-0,6	-0,7
Effet des revenus imposables à des taux réduits	-0,2	-0,1
Effet des crédits d'impôts et d'allègements fiscaux	-1,2	-1,1
Eléments attribuables à l'exercice	-0,6	-0,4
<b>Taux d'imposition effectif des activités poursuivies</b>	<b>15,4</b>	<b>15,2</b>

La modification du taux d'imposition escompté s'explique par la variation de la rentabilité des filiales du Groupe dans les divers pays.

L'utilisation de pertes fiscales reportées a diminué les charges d'impôts d'USD 48 millions et USD 48 millions respectivement en 2006 et 2005.

## 7. Résultat par action

On calcule le résultat de base par action (BPA) en divisant le résultat net à distribuer aux actionnaires de Novartis AG par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation durant l'exercice, à l'exclusion du nombre moyen des propres actions détenues par le Groupe.

	2006	2005
Résultat net (M USD)	7 175	6 130
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	2 345 232 126	2 332 848 144
<b>Résultat de base par action (USD)</b>	<b>3,06</b>	<b>2,63</b>
	2006	2005
Revenu net des activités poursuivies (M USD)	6 992	6 061
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	2 345 232 126	2 332 848 144
<b>Résultat de base par action (USD) sur les activités poursuivies</b>	<b>2,98</b>	<b>2,60</b>
	2006	2005
Revenu net des activités abandonnées (M USD)	183	69
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	2 345 232 126	2 332 848 144
<b>Résultat de base par action (USD) sur les activités abandonnées</b>	<b>0,08</b>	<b>0,03</b>

Pour calculer le résultat dilué par action, on ajuste le nombre moyen pondéré d'actions en circulation compte tenu de la conversion de toutes les options sur actions Novartis pouvant avoir un effet potentiellement dilutif.

	2006	2005
Résultat net (M USD)	7 175	6 130
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	2 345 232 126	2 332 848 144
Ajustement pour effet dilutif des options sur actions	15 224 345	9 605 470
Nombre moyen pondéré d'actions retenu pour le résultat dilué par action	2 360 456 471	2 342 453 614
<b>Résultat dilué par action (USD)</b>	<b>3,04</b>	<b>2,62</b>
	2006	2005
Revenu net des activités poursuivies (M USD)	6 992	6 061
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	2 345 232 126	2 332 848 144
Ajustement pour effet dilutif des options sur actions	15 224 345	9 605 470
Nombre moyen pondéré d'actions retenu pour le résultat dilué par action	2 360 456 471	2 342 453 614
<b>Résultat dilué par action (USD) pour les activités poursuivies</b>	<b>2,96</b>	<b>2,59</b>
	2006	2005
Revenu net des activités abandonnées (M USD)	183	69
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	2 345 232 126	2 332 848 144
Ajustement pour effet dilutif des options sur actions	15 224 345	9 605 470
Nombre moyen pondéré d'actions retenu pour le résultat dilué par action	2 360 456 471	2 342 453 614
<b>Résultat dilué par action (USD) pour les activités abandonnées</b>	<b>0,08</b>	<b>0,03</b>

Des options équivalant à 4,4 millions d'actions (2005 : 16,7 millions) n'ont pas été prises en compte pour le calcul du résultat dilué par action, car elles n'étaient pas dilutives.

## 8. Mouvements des immobilisations corporelles

	Terrains M USD	Bâtiments M USD	Constructions et autres installa- tions en cours M USD	Autres immobilisations corporelles M USD	Total M USD
<b>2006</b>					
<b>Coût d'acquisition</b>					
<b>1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>419</b>	<b>6 067</b>	<b>912</b>	<b>9 116</b>	<b>16 514</b>
Coût d'acquisition des actifs en rapport avec des activités abandonnées	-4	-79	-18	-179	-280
Impact des regroupements d'entreprises	117	398	259	257	1 031
Retraitements <sup>1</sup>	-2	369	-982	615	
Dotations	17	124	1 306	393	1 840
Cessions	-5	-109	-18	-464	-596
Ecart de conversion	28	384	86	696	1 194
<b>31 décembre</b>	<b>570</b>	<b>7 154</b>	<b>1 545</b>	<b>10 434</b>	<b>19 703</b>
<b>Amortissements cumulés</b>					
<b>1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>-3</b>	<b>-2 621</b>		<b>-5 211</b>	<b>-7 835</b>
Pertes de valeur cumulées des actifs en rapport avec des activités abandonnées		46		129	175
Charges d'amortissement	-3	-244		-769	-1 016
Amortissements des actifs cédés		79		416	495
Charges pour perte de valeur	-1	1		-11	-11
Ecart de conversion		-178		-388	-566
<b>31 décembre</b>	<b>-7</b>	<b>-2 917</b>		<b>-5 834</b>	<b>-8 758</b>
<b>Valeurs nettes au bilan au 31 décembre</b>	<b>563</b>	<b>4 237</b>	<b>1 545</b>	<b>4 600</b>	<b>10 945</b>
<b>Valeurs assurées au 31 décembre</b>					<b>19 196</b>
<b>Valeur nette au bilan des biens détenus en location-financement</b>					<b>18</b>
<b>Engagements portant sur les acquisitions d'immobilisations corporelles</b>					<b>563</b>
<b>2005</b>					
<b>Coût d'acquisition</b>					
<b>1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>403</b>	<b>6 029</b>	<b>1 363</b>	<b>9 051</b>	<b>16 846</b>
Impact des regroupements d'entreprises	34	265	45	321	665
Retraitements <sup>1</sup>	5	421	-1 105	679	
Dotations	12	74	753	355	1 194
Cessions	-1	-151	-23	-396	-571
Ecart de conversion	-34	-571	-121	-894	-1 620
<b>31 décembre</b>	<b>419</b>	<b>6 067</b>	<b>912</b>	<b>9 116</b>	<b>16 514</b>
<b>Amortissements cumulés</b>					
<b>1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>-2</b>	<b>-2 860</b>		<b>-5 487</b>	<b>-8 349</b>
Charges d'amortissement	-1	-170		-650	-821
Amortissements des actifs cédés		114		376	490
Charges pour perte de valeur		-8		-6	-14
Ecart de conversion		303		556	859
<b>31 décembre</b>	<b>-3</b>	<b>-2 621</b>		<b>-5 211</b>	<b>-7 835</b>
<b>Valeurs nettes au bilan au 31 décembre</b>	<b>416</b>	<b>3 446</b>	<b>912</b>	<b>3 905</b>	<b>8 679</b>
<b>Valeurs assurées au 31 décembre</b>					<b>16 506</b>
<b>Valeur nette au bilan des biens détenus en location-financement</b>					<b>26</b>
<b>Engagements portant sur les acquisitions d'immobilisations corporelles</b>					<b>417</b>

<sup>1</sup>Retraitements entre les diverses catégories d'actifs suite à l'achèvement de constructions et autres installations en cours.

## 9. Mouvements des immobilisations incorporelles

	Goodwill M USD	Recherche et développement acquis M USD	Techniques de développe- ment clés M USD	Marques déposées, droits de produit et de marketing M USD	Autres Immobilisations incorporelles M USD	Total M USD
<b>2006</b>						
<b>Coût d'acquisition</b>						
<b>1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>8 080</b>	<b>875</b>	<b>508</b>	<b>6 455</b>	<b>727</b>	<b>16 645</b>
Coût d'acquisition des actifs en rapport avec des activités abandonnées	-255			-216	-29	-500
Impact des regroupements d'entreprises	3 138	1 216	140	3 254	167	7 915
Retraitements		-115		114	1	
Dotations	1	407		12	159	579
Cessions	-59	-1		-11	-13	-84
Ecart de conversion	499	89	12	391	34	1 025
<b>31 décembre</b>	<b>11 404</b>	<b>2 471</b>	<b>660</b>	<b>9 999</b>	<b>1 046</b>	<b>25 580</b>
<b>Amortissements cumulés</b>						
<b>1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>-801</b>	<b>-37</b>	<b>-10</b>	<b>-2 090</b>	<b>-413</b>	<b>-3 351</b>
Amortissements cumulés des actifs en rapport avec des activités abandonnées	49			52	10	111
Retraitements	-1		-25	6	20	
Charges d'amortissement			-49	-666	-119	-834
Amortissements des actifs cédés	60			8	12	80
Charges pour perte de valeur	-2	-67		-47	-10	-126
Ecart de conversion	-50	-1	-2	-164	-13	-230
<b>31 décembre</b>	<b>-745</b>	<b>-105</b>	<b>-86</b>	<b>-2 901</b>	<b>-513</b>	<b>-4 350</b>
<b>Valeurs nettes au bilan au 31 décembre</b>	<b>10 659</b>	<b>2 366</b>	<b>574</b>	<b>7 098</b>	<b>533</b>	<b>21 230</b>
<b>2005</b>						
<b>Coût d'acquisition</b>						
<b>1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>2 739</b>	<b>323</b>		<b>4 655</b>	<b>639</b>	<b>8 356</b>
Impact des regroupements d'entreprises	5 531	619	305	2 123	41	8 619
Retraitements <sup>1</sup>	11	-251	210	67	-9	28
Dotations	24	211		77	85	397
Cessions	-3	-1		-64	-12	-80
Ecart de conversion	-222	-26	-7	-403	-17	-675
<b>31 décembre</b>	<b>8 080</b>	<b>875</b>	<b>508</b>	<b>6 455</b>	<b>727</b>	<b>16 645</b>
<b>Amortissements cumulés</b>						
<b>1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>-840</b>	<b>-23</b>		<b>-1 515</b>	<b>-349</b>	<b>-2 727</b>
Retraitements <sup>1</sup>	-13	23		-12	2	
Charges d'amortissement			-10	-382	-89	-481
Amortissements des actifs cédés	2			55	9	66
Charges pour perte de valeur	-5	-38		-358		-401
Ecart de conversion	55	1		122	14	192
<b>31 décembre</b>	<b>-801</b>	<b>-37</b>	<b>-10</b>	<b>-2 090</b>	<b>-413</b>	<b>-3 351</b>
<b>Valeurs nettes au bilan au 31 décembre</b>	<b>7 279</b>	<b>838</b>	<b>498</b>	<b>4 365</b>	<b>314</b>	<b>13 294</b>

<sup>1</sup> Retraitements intervenus entre les diverses catégories d'actifs consécutifs à la comptabilisation du bilan final des acquisitions et des lancements de produits de recherche et développement acquis. L'affectation provisoire du coût d'acquisition a entraîné en 2005 une augmentation nette des immobilisations incorporelles d'USD 28 millions et un accroissement des passifs d'impôts différés du même montant.

## 9. Mouvements des immobilisations incorporelles (suite)

### Répartition par division des immobilisations incorporelles des activités poursuivies

La valeur au bilan des immobilisations incorporelles au 31 décembre 2006 est affectée comme suit aux divisions du Groupe :

	Goodwill M USD	Recherche et développement acquis M USD	Techniques de développement clés M USD	Marques déposées, droits de produit et de marketing M USD	Autres immobilisations incorporelles M USD	Total M USD
Pharmaceuticals	2 349	1 404		2 194	124	6 071
Vaccins et Diagnostic	1 111	465	160	1 853	43	3 632
Sandoz	6 567	336	414	2 160	65	9 542
Consumer Health – activités poursuivies	632	161		880	298	1 971
Corporate				11	3	14
<b>Total</b>	<b>10 659</b>	<b>2 366</b>	<b>574</b>	<b>7 098</b>	<b>533</b>	<b>21 230</b>
Montant à risque en cas de diminution de 5% des flux de trésorerie actualisés	1			8		9
Montant à risque en cas de diminution de 10% des flux de trésorerie actualisés	4			20		24

La valeur du goodwill, du R&D acquis ainsi que des immobilisations incorporelles d'une durée d'utilité indéterminée font l'objet d'un examen annuel de dépréciation ou chaque fois que l'on relève un indice indiquant que leur valeur au bilan pourrait être inférieure à leur valeur recouvrable. Si la comptabilisation initiale d'une immobilisation incorporelle acquise dans la période comptable n'est que provisoire, celle-ci ne fait l'objet d'aucun examen de dépréciation et n'est donc pas comprise dans le calcul des valeurs au bilan à risque suite à une diminution de la valeur actuelle des flux de trésorerie. Novartis a adopté une méthode uniforme d'évaluation de la perte de valeur du goodwill et de tout autre actif incorporel. Si l'on ne dispose pas de projections concernant les flux de trésorerie pour toute la durée d'utilité d'une immobilisation incorporelle, on se réfère aux projections de flux de trésorerie pour les 5 ans à venir compte tenu des prévisions de la Direction et l'on fixe la valeur finale sur la base d'un taux de croissance identique ou inférieur à l'inflation. On recourt en général à trois scénarios pondérés en fonction des probabilités.

Les taux d'actualisation utilisés se fondent sur le coût moyen pondéré du capital du Groupe ajusté en fonction des risques de change et des pays spécifiques associés aux projections en matière de flux de trésorerie. Comme ces derniers tiennent également compte des charges d'impôts, on utilise un taux d'actualisation après impôts. L'utilisation du taux d'actualisation après impôts conduit sensiblement au même résultat que ceux résultant de l'application d'un taux d'actualisation avant impôts sur des flux de trésorerie avant impôts.

Le montant recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie et du goodwill qui s'y rapporte se fonde généralement sur le montant le plus élevé entre la juste valeur de marché déduction faite des coûts de sortie et la valeur d'utilité dérivée de l'application de flux de trésorerie futurs actualisés en recourant aux hypothèses clés ci-dessous.

	Pharmaceuticals %	Vaccins et Diagnostic %	Sandoz %	Consumer Health %
Taux de croissance utilisé pour l'extrapolation des flux de trésorerie au-delà de la période de projection	1	2	-1 à 6	-2 à 3
Taux d'actualisation	7 à 9	2	8 à 10	9 à 10

<sup>1</sup>La période de prévision couvre la durée d'utilité.

<sup>2</sup>Aucune analyse de la valeur d'utilité n'a été effectuée, car l'acquisition est récente et qu'il n'existe aucun indice de perte de valeur.

De plus, des pertes de valeur sur les produits de recherche et développement acquis et des droits de produit et de marketing peuvent également résulter d'événements tels que l'issue de l'activité de R&D, l'obtention de l'aval des autorités compétentes et le lancement de produits concurrents.

En 2006, on a enregistré pour USD 126 millions de charges pour perte de valeur imputables notamment à des paiements d'étapes capitalisés dans la division Pharmaceuticals ainsi qu'à des produits commercialisés et de la R&D en cours acquise par la division Sandoz.

En 2005, on a enregistré pour USD 401 millions de charges imputables notamment à la perte de valeur sur les droits de marketing NKS 104 à hauteur d'USD 332 millions dans la division Pharmaceuticals et d'USD 37 millions au titre des activités de R&D en cours dans la division Sandoz.

## 10. Sociétés associées

Novartis détient les participations significatives suivantes dans des sociétés associées intégrées dans le périmètre de consolidation selon la méthode de la mise en équivalence :

	Valeur au bilan		Effet sur le résultat net	
	2006 M USD	2005 M USD	2006 M USD	2005 M USD
Roche Holding SA, Suisse	6 020	5 542	290	166
Chiron Corporation, Etats-Unis		1 469	-44	19
Autres	91	75	18	8
<b>Total</b>	<b>6 111</b>	<b>7 086</b>	<b>264</b>	<b>193</b>

Les résultats des sociétés associées du Groupe sont ajustés pour satisfaire aux IFRS si ce n'est pas encore le cas.

Comme le traitement comptable selon la méthode de la mise en équivalence a donné lieu à différentes estimations pour Roche Holding SA (« Roche »), des ajustements pourront être nécessaires ces prochaines années lorsque de plus amples informations d'ordre financier et autres seront publiées.

Le tableau ci-dessous présente des informations financières abrégées sur les principales sociétés associées au 31 décembre 2005, les chiffres de 2006 n'étant pas encore disponibles :

	Actif Md CHF	Passif Md CHF	Chiffre d'affaires Md CHF	Résultat net Md CHF
Roche	69,4	27,6	37,0	6,7

### Roche Holding SA

La part d'actions avec droit de vote détenue par le Groupe dans Roche se montait à 33,3% au 31 décembre 2005 et 2006. Cet investissement représente environ 6,3% des capitaux propres avec et sans droit de vote. Afin d'appliquer la méthode de la mise en équivalence, on a recouru à des estimations indépendantes pour fixer la juste valeur des actifs et des dettes identifiables de Roche au moment de l'acquisition et déterminer ainsi le montant du goodwill résiduel. L'affectation du coût d'acquisition des investissements a été effectuée à partir d'informations librement disponibles lors de l'achat des actions.

L'affectation de valeur au bilan se présente comme suit :

	M USD
Part des actifs nets de Roche détenue par Novartis	1 795
Part des ajustements à la juste valeur des immobilisations incorporelles	2 207
Valeur nette du goodwill au bilan	2 333
<b>Valeur résiduelle totale du coût d'acquisition</b>	<b>6 335</b>
Autres ajustements des capitaux propres cumulés et écarts de conversion	-315
<b>Valeur au bilan au 31 décembre 2006</b>	<b>6 020</b>

Les immobilisations incorporelles identifiées se rapportent essentiellement aux produits commercialisés actuellement et sont amorties de manière linéaire sur une durée d'utilité moyenne estimée à 20 ans.

Les incidences sur le compte de résultat de l'application des normes comptables de Novartis à Roche en 2006 et 2005 se présentent comme suit :

	2006 M USD	2005 M USD
Dépréciation et amortissement suite aux ajustements de la juste valeur sur les immobilisations corporelles et incorporelles nettes d'impôts d'USD 34 millions (2005: USD 35 millions)	-114	-115
Ajustements par rapport à l'exercice précédent	13	2
Part de Novartis dans le résultat net consolidé estimé de Roche	391	279
<b>Effet sur le résultat net</b>	<b>290</b>	<b>166</b>

Au 31 décembre 2006, la valeur de marché de la participation de Novartis dans Roche se montait à USD 10,8 milliards (symbole Reuters : RO.S).

### Chiron Corporation

Au 31 décembre 2005, le Groupe détenait 44,1% du capital ordinaire de Chiron. La comptabilisation des résultats s'est faite sur la base de la participation moyenne pondérée dans le capital de Chiron détenue par le Groupe jusqu'à l'acquisition du reste du capital de Chiron en avril 2006. Du 1<sup>er</sup> janvier 2006 jusqu'à la date d'acquisition, la participation dans Chiron a été comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence puis entièrement consolidée.

Les incidences sur le compte de résultat de l'application des normes comptables de Novartis à Chiron jusqu'à la date de son acquisition totale en 2006 et en 2005 se présentent comme suit :

	2006 M USD	2005 M USD
Ajustements par rapport à l'exercice précédent	24	-6
Part de Novartis dans le résultat net consolidé de Chiron	-68	25
<b>Effet sur le résultat net</b>	<b>-44</b>	<b>19</b>

## 11. Actifs et passifs d'impôts différés

	Immobilisations corporelles M USD	Immobilisations incorporelles M USD	Retraites et autres avantages du personnel M USD	Stocks M USD	Pertes fiscales reportées M USD	Provisions et autres comptes de régularisation M USD	Correctifs de valeur M USD	Total M USD
<b>Actifs d'impôts différés au 1<sup>er</sup> janvier 2005</b>	22	43	1 006	791	47	655	-29	2 535
<b>Passifs d'impôts différés au 1<sup>er</sup> janvier 2005</b>	-670	-189	-564	-235		-682		-2 340
<b>Solde net des impôts différés au 1<sup>er</sup> janvier 2005</b>	<b>-648</b>	<b>-146</b>	<b>442</b>	<b>556</b>	<b>47</b>	<b>-27</b>	<b>-29</b>	<b>195</b>
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2005	-648	-146	442	556	47	-27	-29	195
(Charges)/produits figurant au compte de résultat	23	154	-77	211	-14	90		387
Crédités aux capitaux propres			192			123		315
Acquisitions/cessions	-66	-1 040	-2	2	6	79		-1 021
Autres variations	20	10	4	-6	15	10		53
<b>Solde net des impôts différés au 31 décembre 2005</b>	<b>-671</b>	<b>-1 022</b>	<b>559</b>	<b>763</b>	<b>54</b>	<b>275</b>	<b>-29</b>	<b>-71</b>
<b>Actifs d'impôts différés au 31 décembre 2005</b>	<b>23</b>	<b>232</b>	<b>1 360</b>	<b>956</b>	<b>54</b>	<b>805</b>	<b>-29</b>	<b>3 401</b>
<b>Passifs d'impôts différés au 31 décembre 2005</b>	<b>-694</b>	<b>-1 254</b>	<b>-801</b>	<b>-193</b>		<b>-530</b>		<b>-3 472</b>
<b>Solde net des impôts différés au 31 décembre 2005</b>	<b>-671</b>	<b>-1 022</b>	<b>559</b>	<b>763</b>	<b>54</b>	<b>275</b>	<b>-29</b>	<b>-71</b>
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2006	-671	-1 022	559	763	54	275	-29	-71
Impôts différés en rapport avec des activités abandonnées	3	-3	-5		-1	1		-5
(Charges)/produits figurant au compte de résultat	-11	273	-298	152	2	215	2	335
Débités au capitaux propres			-97			-69		-166
Acquisitions/cessions	-17	-1 624	5	-37	145	115		-1 413
Autres variations	-49	-12	30	-8	6	-34		-67
<b>Solde net des impôts différés au 31 décembre 2006</b>	<b>-745</b>	<b>-2 388</b>	<b>194</b>	<b>870</b>	<b>206</b>	<b>503</b>	<b>-27</b>	<b>-1 387</b>
<b>Actif d'impôts différés au 31 décembre 2006</b>	<b>64</b>	<b>286</b>	<b>1 059</b>	<b>1 123</b>	<b>206</b>	<b>1 192</b>	<b>-27</b>	<b>3 903</b>
<b>Passif d'impôts différés au 31 décembre 2006</b>	<b>-809</b>	<b>-2 674</b>	<b>-865</b>	<b>-253</b>		<b>-689</b>		<b>-5 290</b>
<b>Solde net des impôts différés au 31 décembre 2006</b>	<b>-745</b>	<b>-2 388</b>	<b>194</b>	<b>870</b>	<b>206</b>	<b>503</b>	<b>-27</b>	<b>-1 387</b>

Un correctif de valeur peut être repris s'il devient probable que les bénéfices imposables seront suffisants pour utiliser un actif d'impôt différé. Cela entraînerait une diminution du taux d'imposition effectif du Groupe.

Des actifs d'impôts différés d'USD 1,8 milliard (2005 : USD 1,9 milliard) et des passifs d'USD 4,6 milliards (2005 : USD 2,9 milliards) devraient pouvoir être récupérés dans plus de douze mois.

Au 31 décembre 2006, des résultats non distribués d'USD 31 milliards (2005 : USD 30 milliards) ont été conservés par des filiales pour être réinvestis. Il n'a pas été constitué de provisions pour l'impôt sur le résultat qui serait dû en cas de distribution de ces résultats. En cas de distribution, cela pourrait donner lieu à un impôt sur le résultat calculé sur la base des règles fiscales en vigueur.

	2006 M USD	2005 M USD
Différences temporelles n'ayant pas donné lieu à des impôts différés en raison de leur caractère permanent en rapport avec :		
– des amortissements sur des investissements dans des sociétés affiliées	841	1 803
– du goodwill provenant d'acquisitions	6 262	3 383

La valeur brute des pertes fiscales reportées, comptabilisées ou non comme actifs d'impôts différés, réparties selon leur date d'expiration se présente comme suit :

	non capitalisée M USD	capitalisée M USD	2006 M USD
Un an	54		54
Deux ans	37	1	38
Trois ans	38	8	46
Quatre ans	39	110	149
Cinq ans	350	138	488
Plus de cinq ans	643	522	1 165
<b>Total</b>	<b>1 161</b>	<b>779</b>	<b>1 940</b>

	non capitalisée M USD	capitalisée M USD	2005 M USD
Un an	5	1	6
Deux ans	57	7	64
Trois ans	29	2	31
Quatre ans	252	28	280
Cinq ans	180	7	187
Plus de cinq ans	737	383	1 120
<b>Total</b>	<b>1 260</b>	<b>428</b>	<b>1 688</b>

Les pertes fiscales reportées sont comptabilisées dans la mesure où il est probable que l'on disposera de bénéfices imposables futurs desquels elles pourront être déduites.

USD 12 millions de pertes fiscales d'exercices antérieurs reportées ont expiré en 2006 (2005 : USD 7 millions).

## 12. Actifs financiers et autres actifs non courants

	2006 M USD	2005 M USD
Investissements financiers et prêts à long terme	2 313	1 910
Préfinancement des plans de retraite	2 102	1 919
<b>Total actifs financiers et autres actifs non courants</b>	<b>4 415</b>	<b>3 829</b>

Les investissements financiers sont valorisés à leur valeur de marché (2006 : USD 1 912 millions, 2005 : USD 1 455 millions) et les prêts à long terme le sont selon la méthode du coût d'amortissement.

En 2006, USD 21 millions (2005 : USD 43 millions) de pertes non réalisées sur des investissements disponibles à la vente et USD 18 millions (2005 : USD 5 millions) sur d'autres investissements ont été enregistrés au compte de résultat au poste Autres produits et charges.

## 13. Stocks

	2006 M USD	2005 M USD
Matières premières, matières consommables	810	665
Produits finis	3 688	3 060
<b>Total stocks</b>	<b>4 498</b>	<b>3 725</b>

Les mouvements relatifs aux correctifs de valeur des stocks dans les diverses catégories d'inventaires sont résumés ci-dessous. Les reprises de provisions sur stocks proviennent pour l'essentiel de la réévaluation des stocks fabriqués avant l'obtention de l'approbation des autorités compétentes.

	2006 M USD	2005 M USD
<b>1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>-295</b>	<b>-260</b>
Provisions sur stocks en rapport avec des activités abandonnées	7	
Correctifs de valeur sur les stocks imputés au compte de résultat	-659	-544
Utilisation des provisions sur stocks	300	329
Reprise des provisions sur stocks	183	150
Ecart de conversion	-27	30
<b>31 décembre</b>	<b>-491</b>	<b>-295</b>

## 14. Comptes clients

	2006 M USD	2005 M USD
Total comptes clients (brut)	6 359	5 546
Moins provisions pour comptes clients douteux	-198	-203
<b>Total comptes clients (net)</b>	<b>6 161</b>	<b>5 343</b>

Des provisions pour rétrocessions et escomptes de caisse sont ajustées sur la base de l'expérience effective. Ces ajustements aux estimations historiques n'ont pas été significatifs.

Le tableau ci-après présente de manière abrégée les mouvements des provisions pour comptes clients douteux :

	2006 M USD	2005 M USD
<b>1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>-203</b>	<b>-251</b>
Provisions sur comptes clients en rapport avec des activités abandonnées	7	
Provisions pour comptes clients douteux imputées au compte de résultat	-158	-184
Utilisation ou reprise de provisions pour comptes clients douteux	167	211
Ecart de conversion	-11	21
<b>31 décembre</b>	<b>-198</b>	<b>-203</b>

Le tableau ci-après contient des informations sur les comptes clients ainsi que les provisions pour clients douteux et l'ancienneté des comptes clients en souffrance selon les conditions définies avec ces derniers :

	2006 M USD	2005 M USD
<b>Total</b>	<b>6 359</b>	<b>5 546</b>
Moins provisions pour comptes clients douteux	-198	-203
<b>Total comptes clients (net)</b>	<b>6 161</b>	<b>5 343</b>
dont :		
Dans les délais	5 313	4 593
Retard n'excédant pas un mois	452	429
Retard compris entre un et trois mois	186	202
Retard compris entre trois et six mois	172	117
Retard compris entre six et douze mois	213	166
Retard supérieur à un an	23	39
Provisions pour comptes clients douteux	-198	-203
<b>Total comptes clients (net)</b>	<b>6 161</b>	<b>5 343</b>

Les provisions pour comptes clients douteux sont constituées sur la base de la différence entre le montant dû et l'encaissement probable. Novartis constitue des provisions pour comptes clients douteux compte tenu de l'historique des pertes.

Les comptes clients comprennent des montants libellés dans les monnaies d'importance majeure suivantes :

Monnaie	2006 M USD	2005 M USD
CHF	124	132
EUR	1 523	1 295
GBP	181	131
JPY	890	914
USD	2 171	1 887
autres	1 272	984
<b>Total comptes clients (net)</b>	<b>6 161</b>	<b>5 343</b>

## 15. Titres de placement et instruments dérivés

Les tableaux ci-après présentent les valeurs contractuelles ou nominales, ainsi que les justes valeurs des instruments dérivés au 31 décembre 2006 et 2005, répartis par type de contrat. Les valeurs contractuelles ou les valeurs nominales indiquent le volume d'affaires en cours à la date du bilan et non la valeur exposée au risque. Les justes valeurs sont déterminées sur la base des prix du marché ou de modèles mathématiques au 31 décembre 2006 et 2005.

### INSTRUMENTS DERIVES

	Valeurs contractuelles ou nominales		Justes valeurs positives		Justes valeurs négatives	
	2006 M USD	2005 M USD	2006 M USD	2005 M USD	2006 M USD	2005 M USD
<b>Instruments de change</b>						
Contrats de change à terme	8 510	9 536	33	149	-54	-223
Options de change de gré à gré	2 252	44	4	1	-2	
Swaps monétaires croisés	31	1 092		231	-27	-18
<b>Total des instruments de change</b>	<b>10 793</b>	<b>10 672</b>	<b>37</b>	<b>381</b>	<b>-83</b>	<b>-241</b>
<b>Instruments de taux d'intérêt</b>						
Swaps sur taux d'intérêt		2 479		3		-3
Contrats de taux à terme (FRA)		1 386				-1
<b>Total des instruments de taux d'intérêt</b>		<b>3 865</b>		<b>3</b>		<b>-4</b>
<b>Options sur actions</b>	<b>21</b>	<b>9</b>				
<b>Total des instruments dérivés compris dans les titres de placement et dans les dettes financières à court terme</b>	<b>10 814</b>	<b>14 546</b>	<b>37</b>	<b>384</b>	<b>-83</b>	<b>-245</b>

Le tableau ci-dessous présente la répartition par monnaie des contrats sur dérivés avec la valeur contractuelle de chaque type d'instruments au 31 décembre 2006 et 2005.

	EUR M USD	USD M USD	JPY M USD	Autres monnaies M USD	Total 2006 M USD	Total 2005 M USD
<b>Instruments de change</b>						
Contrats de change à terme	4 027	3 844	59	580	8 510	9 536
Options de change de gré à gré	2 252				2 252	44
Swaps monétaires croisés		31			31	1 092
<b>Total des instruments de change</b>	<b>6 279</b>	<b>3 875</b>	<b>59</b>	<b>580</b>	<b>10 793</b>	<b>10 672</b>
<b>Instruments de taux d'intérêt</b>						
Swaps sur taux d'intérêt						2 479
Contrats de taux à terme (FRA)						1 386
<b>Total des instruments de taux d'intérêt</b>						<b>3 865</b>
<b>Options sur actions</b>		<b>21</b>			<b>21</b>	<b>9</b>
<b>Total instruments dérivés</b>	<b>6 279</b>	<b>3 896</b>	<b>59</b>	<b>580</b>	<b>10 814</b>	<b>14 546</b>

## 15. Titres de placement et instruments dérivés (suite)

### INSTRUMENTS DERIVES QUALIFIES DE COUVERTURE

	Valeurs contractuelles ou nominales 2006 M USD	Valeurs contractuelles ou nominales 2005 M USD	Justes valeurs 2006 M USD	Justes valeurs 2005 M USD
<i>Instruments de couverture anticipée</i>				
Contrats de change à terme	103	2 003		-38
Options de change de gré à gré	724		1	
<b>Total instruments de couverture satisfaisant aux critères de la comptabilité de couverture</b>	<b>827</b>	<b>2 003</b>	<b>1</b>	<b>-38</b>
<b>compris dans les autres actifs courants et autres passifs courants</b>		<b>2 003</b>		<b>-38</b>
<b>compris dans les titres de placement et autres dettes financières à court terme</b>	<b>827</b>		<b>1</b>	

Tous les instruments de couverture utilisés pour des opérations anticipées arrivent à échéance dans les douze mois et ont été contractés par anticipation en vue de la couverture d'opérations prévues en 2007. Ces instruments visent à constituer une couverture contre le risque de change en raison de la forte probabilité de transactions à l'intérieur du Groupe présentant un risque de change au niveau consolidé. Le gain ou la perte portant sur la partie effective des instruments dérivés, reporté précédemment dans les capitaux propres, est comptabilisé dans le compte de résultat sous Autres produits et charges lorsque l'élément couvert a une incidence sur le gain ou la perte.

### TITRES DE PLACEMENT, DEPOTS A TERME ET INSTRUMENTS DERIVES

	2006 M USD	2005 M USD
<b>Titres de placement disponibles à la vente</b>		
Actions	616	521
Obligations	3 390	3 102
<b>Total titres de placement disponibles à la vente</b>	<b>4 006</b>	<b>3 623</b>
Dépôts à terme d'une durée initiale supérieure à 90 jours	27	505
Instruments dérivés	37	384
Intérêts composés sur instruments dérivés		19
Intérêts composés sur obligations	70	81
<b>Titres de placement, dépôts à terme et instruments dérivés</b>	<b>4 140</b>	<b>4 612</b>

En 2006, USD 25 millions de pertes non réalisées sur des titres de placement disponibles à la vente ont été enregistrées au compte de résultat en tant que pertes de valeur (2005 : USD 49 millions) et intégrés au résultat financier.

Aucun des actifs financiers ne requiert de charges supplémentaires pour perte de valeur.

L'exposition maximale au risque de crédit à la date de référence correspond à la juste valeur des obligations classées comme disponibles à la vente, dépôts à terme et instruments dérivés.

#### Risque de marché

Novartis est exposé au risque de marché, notamment en ce qui concerne le risque de change et de taux d'intérêt ainsi que la valeur de marché des liquidités investies. Le Groupe gère activement ces expositions au risque. Pour y faire face, il a recours à un certain nombre d'instruments dérivés. L'objectif du Groupe est de réduire, là où cela lui semble approprié, les fluctuations de revenus et des flux de trésorerie suite à des variations des taux d'intérêt, des cours de change, des cours sur le marché des liquidités

investies ainsi que de l'exposition au risque de change de certains investissements nets dans des sociétés affiliées à l'étranger. La politique du Groupe vise à recourir à des instruments dérivés pour gérer ses expositions au risque et améliorer la rémunération de ses liquidités. Il n'effectue aucune transaction financière présentant un risque qui ne puisse être quantifié lors de sa conclusion. Autrement dit, il ne saurait vendre des actifs sans les posséder ou sans savoir s'il les possédera à l'avenir. Le Groupe vend uniquement des actifs existants ou effectue des opérations de couverture sur des transactions prévues ou futures (dans le cas de couvertures anticipées) qu'il est sûr d'effectuer compte tenu de son expérience passée. S'agissant des liquidités, le Groupe émet des options call sur des actifs qu'il détient ou des options put sur des positions qu'il souhaite acquérir, étant entendu qu'il dispose des liquidités suffisantes à cet effet. Il escompte donc que toute perte de valeur de ces instruments sera compensée par un gain provenant de ces transactions sous-jacentes.

## Risque de change

---

Le dollar est la monnaie de référence du Groupe, si bien qu'il se trouve exposé aux fluctuations des taux de change, notamment de ce dernier ainsi que des devises européennes, japonaise, asiatiques et d'Amérique latine. Par conséquent, dans le but de préserver la valeur des actifs, des engagements et des transactions anticipées, il conclut divers contrats qui reflètent l'évolution anticipée des taux de change. Novartis recourt à des contrats de change à terme et à des contrats d'option pour couvrir certains revenus futurs en monnaies étrangères.

Les investissements nets à l'étranger sont des investissements à long terme dont la juste valeur fluctue en fonction des taux de change. Sur le très long terme, cependant, l'écart d'inflation doit être en corrélation avec la variation de change et, en définitive, la valeur de marché des actifs non monétaires devra compenser la variation de cours des monnaies. Aussi le Groupe ne couvre-t-il qu'exceptionnellement les investissements nets dans des filiales à l'étranger.

## Risque de cours des matières premières

---

Le Groupe n'est que faiblement exposé aux risques de cours en rapport avec l'achat anticipé de certaines matières premières utilisées pour ses activités. Une variation des cours peut modifier la marge brute de ces activités mais, en général, sans excéder 10% de la marge brute ou la marge de tolérance fixée par la Direction dans sa politique de gestion des risques. Par conséquent, le Groupe ne conclut pas d'importantes opérations à terme ou d'options sur les matières premières pour gérer les fluctuations de cours d'achats anticipés.

## Risque de taux d'intérêt

---

Le Groupe gère son exposition aux variations de taux d'intérêt par une répartition de sa dette financière entre taux fixes et taux variables. A cet effet, Novartis peut conclure des accords de swaps de taux consistant à échanger des versements périodiques sur la base d'un montant notionnel ou des taux fixes et variables, sur lesquels on se sera accordé.

## Risque boursier

---

Le Groupe achète des actions à des fins d'investissement de ses liquidités. Par principe, les positions détenues en titres de sociétés non apparentées représentent moins de 5% de ses liquidités. Les sociétés potentielles font l'objet d'une analyse poussée de leur historique financier (principalement flux de trésorerie, rendement des capitaux investis), de leur potentiel de marché, de leur direction et de leurs concurrents. Les options call sont émises sur des titres détenus par le Groupe et les options put sur ceux qu'il veut acheter et pour lesquels des liquidités ont été réservées.

## Risque de crédit

---

Le risque de crédit provient d'une éventuelle incapacité des clients à satisfaire à leurs obligations comme convenu. Pour gérer ce risque, le Groupe examine régulièrement la solidité financière de ses clients. Trois clients représentent respectivement environ 10%, 9% et 7% du chiffre d'affaires net du Groupe en 2006. Aucun autre client ne représente plus de 5% du chiffre d'affaires net du Groupe. Les plus importants comptes clients représentent près de 12%, 8% et 7% respectivement de l'ensemble des comptes clients au 31 décembre 2006 et il n'existe pas d'autre concentration importante de risque de crédit.

La valeur nominale des comptes clients, déduction faite d'une provision pour clients douteux, ainsi que des comptes fournisseurs est proche de leur juste valeur.

## Risque de contrepartie

---

Le risque de contrepartie inclut le risque lié à l'émetteur de titres, le risque d'exécution sur instruments dérivés ou produits monétaires ainsi que le risque de crédit sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie. Le Groupe minimise son exposition au risque lié à l'émetteur en n'acquérant que des produits notés au moins AA. De même, il atténue son exposition au risque d'exécution et de crédit en n'effectuant en général que des transactions avec des banques ou des établissements financiers notés au moins AA. L'exposition à ces risques est étroitement surveillée et contenue dans des limites prédéterminées. Novartis a fixé des règles qui limitent l'exposition au risque crédit avec des établissements financiers.

Le Groupe n'anticipe aucune perte qui résulterait de la défaillance de ses contreparties quant à leurs obligations prévues au contrat. Les risques qu'il encourt ne se concentrent ni sur le secteur financier, ni sur un pays donné.

## Risque de liquidité

---

On définit le risque de liquidité comme étant le risque que le Groupe ne puisse pas satisfaire à ses obligations à temps ou à un prix raisonnable. La Trésorerie du Groupe est responsable de la liquidité, du financement et de la gestion des échéances. Les risques de liquidité et de financement de même que les processus et les directives en rapport avec ceux-ci sont supervisés par la Direction. Novartis gère son risque de liquidité sur une base consolidée compte tenu des besoins opérationnels, de la fiscalité, du capital ou encore de considérations d'ordre réglementaire en recourant à de multiples sources de financement pour maintenir sa flexibilité.

## 15. Titres de placement et instruments dérivés (suite)

### Value at risk

Le Groupe se réfère à la « value at risk » (VAR) pour estimer le potentiel de perte en dix jours de la juste valeur de ses instruments financiers.

Il se réfère à une période de dix jours, car on suppose que les positions ne peuvent pas toutes être dénouées en une seule journée compte tenu de leur importance. Le calcul de la VAR tient compte de la dette financière du Groupe, des investissements à court et long terme, des contrats de change à terme, des swaps, des options et des transactions anticipées. Les dettes et créances en monnaies étrangères ainsi que les investissements nets dans les filiales étrangères sont également pris en compte dans le calcul.

Les estimations de la VAR sont effectuées dans l'hypothèse de conditions de marché normales avec un indice de fiabilité de 95%. Le Groupe utilise un modèle de « delta normal » pour calculer la corrélation observée entre les mouvements des taux d'intérêt, des marchés d'actions et des diverses monnaies. Pour calculer la VAR, on détermine cette corrélation en observant les taux d'intérêt, les fluctuations des marchés boursiers et l'évolution des taux de change à terme sur une période de 60 jours précédant la date de détermination de la VAR.

La perte potentielle estimée sur dix jours du gain avant impôts des instruments de change du Groupe dans les conditions normales du marché, la perte potentielle estimée sur dix jours sur ses positions en actions telle que calculée dans la VAR et la perte potentielle estimée sur dix jours de la juste valeur de ses instruments sensibles aux taux d'intérêt, composés pour l'essentiel de dettes financière et de liquidités, sont les suivantes :

	31.12.2006 M USD	31.12.2005 M USD
Total instruments financiers	49	113
<i>Répartition par composant :</i>		
Instruments sensibles aux taux de change	30	108
Instruments sensibles aux fluctuations des marchés boursiers	28	22
Instruments sensibles aux taux d'intérêt	27	4

Les montants moyens, les plus hauts et les plus bas de la VAR pour 2006 sont les suivants :

	Moyenne M USD	Plus haut M USD	Plus bas M USD
Total instruments financiers	90	138	49
<i>Répartition par composant :</i>			
Instruments sensibles aux taux de change	81	134	30
Instruments sensibles aux fluctuations des marchés boursiers	29	40	21
Instruments sensibles aux taux d'intérêt	11	29	4

Le calcul de la VAR est un instrument d'analyse du risque destiné à estimer de manière statistique la perte maximale potentielle sur dix jours découlant d'une évolution négative des taux de change, des cours des actions et des taux d'intérêt dans des conditions de marché normales. Ce calcul ne prétend pas représenter les pertes effectives de juste valeur sur les résultats du Groupe et ne tient pas compte de l'incidence des évolutions positives des taux du marché. Le Groupe ne peut pas prédire les futures fluctuations de ces marchés de taux et ne prétend pas que ces résultats de VAR sont des indicateurs des futures variations de ces derniers ou représentatifs de toute incidence que ces variations pourraient avoir sur sa situation financière ou ses résultats opérationnels futurs.

Outre ces analyses de VAR, le Groupe recourt à des techniques dites de « stress-testing » qui visent à refléter le scénario du pire. Pour effectuer ces calculs, le Groupe se réfère pour chaque catégorie à l'évolution la plus médiocre sur une période de six mois au cours des 20 dernières années. Pour 2006 et 2005, ce scénario du pire s'est présenté comme suit :

	31.12.2006 M USD	31.12.2005 M USD
Portefeuille d'obligations	158	244
Placements monétaires et instruments financiers connexes	69	550
Actions	415	308
Risques de change	473	943
<b>Total</b>	<b>1 115</b>	<b>2 045</b>

Dans son analyse du risque, Novartis estime que ce scénario du pire est acceptable dans la mesure où il pourrait diminuer le résultat sans remettre en question la solvabilité et/ou la note de crédit du Groupe. Même s'il est fortement improbable que les fluctuations relevant du scénario du pire se produisent simultanément, comme le modèle l'indique, le marché pourrait effectivement subir à l'avenir des fluctuations plus marquées que cela n'a été le cas jusqu'ici. Ainsi, dans un tel environnement, la Direction pourrait prendre des mesures pour réduire l'exposition du Groupe.

Le tableau ci-après contient des informations sur la durée de vie contractuelle résiduelle des actifs et passifs financiers hors fournisseurs et comptes clients au 31 décembre 2006 et 2005 :

31 décembre 2006	Echues ou dont l'échéance n'excède pas un mois M USD	Echéance comprise entre un et trois mois M USD	Echéance comprise entre trois et douze mois M USD	Echéance comprise entre un et cinq ans M USD	Echéance au-delà de cinq ans M USD	Total M USD
<b>Actifs courants</b>						
Titres de placement	16	42	929	1 726	1 390	4 103
Instruments dérivés et intérêts composés sur instruments dérivés	12	24	1			37
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 014	801				3 815
<b>Total actifs courants</b>	<b>3 042</b>	<b>867</b>	<b>930</b>	<b>1 726</b>	<b>1 390</b>	<b>7 955</b>
<b>Passifs non courants</b>						
Dettes financières				656		656
<b>Total passifs non courants</b>				<b>656</b>		<b>656</b>
<b>Passifs courants</b>						
Dettes financières	3 438	1 352	1 770			6 560
Instruments dérivés	47	5	23	8		83
<b>Total passifs courants</b>	<b>3 485</b>	<b>1 357</b>	<b>1 793</b>	<b>8</b>		<b>6 643</b>
<b>Liquidités nettes des activités poursuivies</b>	<b>-443</b>	<b>-490</b>	<b>-863</b>	<b>1 062</b>	<b>1 390</b>	<b>656</b>
31 décembre 2005	Echues ou dont l'échéance n'excède pas un mois M USD	Echéance comprise entre un et trois mois M USD	Echéance comprise entre trois et douze mois M USD	Echéance comprise entre un et cinq ans M USD	Echéance au-delà de cinq ans M USD	Total M USD
<b>Actif courants</b>						
Titres de placement	88	214	884	1 820	1 203	4 209
Instruments dérivés et intérêts composés sur instruments dérivés	145	2	256			403
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 317	1 004				6 321
<b>Total actifs courants</b>	<b>5 550</b>	<b>1 220</b>	<b>1 140</b>	<b>1 820</b>	<b>1 203</b>	<b>10 933</b>
<b>Passifs non courants</b>						
Dettes financières				1 280	39	1 319
<b>Total passifs non courants</b>				<b>1 280</b>	<b>39</b>	<b>1 319</b>
<b>Passifs courants</b>						
Dettes financières	5 768		1 122			6 890
Instruments dérivés	52	7	168	18		245
<b>Total passifs courants</b>	<b>5 820</b>	<b>7</b>	<b>1 290</b>	<b>18</b>		<b>7 135</b>
<b>Liquidités nettes</b>	<b>-270</b>	<b>1 213</b>	<b>-150</b>	<b>522</b>	<b>1 164</b>	<b>2 479</b>

Les montants au bilan des passifs financiers inclus dans l'analyse ci-dessus ne diffèrent pas sensiblement des montants contractuels dus à l'échéance. Les justes valeurs positives et négatives des instruments dérivés représentent les montants contractuels nets devant être échangés à l'échéance.

## 16. Autres actifs courants

	2006 M USD	2005 M USD
Impôts à la source récupérables	272	35
Créances de filiales opérant dans l'assurance-vie	146	167
Charges payées d'avance – tiers	237	202
– sociétés associées	7	20
Autres créances à recevoir – tiers	1 382	1 005
– sociétés associées	10	13
<b>Total autres actifs courants</b>	<b>2 054</b>	<b>1 442</b>

## 17. Présentation détaillée des actions et mouvements d'actions

	Nombre d'actions <sup>1</sup>				
	31.12.2004	Progression en cours d'année	31.12.2005	Progression en cours d'année	31.12.2006
<b>Total actions Novartis</b>	<b>2 777 210 000</b>	<b>-38 039 000</b>	<b>2 739 171 000</b>	<b>-10 200 000</b>	<b>2 728 971 000</b>
<b>Propres actions</b>					
Actions réservées pour les plans de rémunération en actions du personnel	41 569 718	-1 278 098	40 291 620	-6 733 603	33 558 017
Propres actions librement disponibles	398 145 155	-35 182 275	362 962 880	-15 781 356	347 181 524
<b>Total propres actions</b>	<b>439 714 873</b>	<b>-36 460 373</b>	<b>403 254 500</b>	<b>-22 514 959</b>	<b>380 739 541</b>
<b>Total des actions en circulation</b>	<b>2 337 495 127</b>	<b>-1 578 627</b>	<b>2 335 916 500</b>	<b>12 314 959</b>	<b>2 348 231 459</b>
	M USD	M USD	M USD	M USD	M USD
Capital-actions	1 008	-14	994	-4	990
Propres actions	-159	13	-146	6	-140
<b>Capital-actions en circulation</b>	<b>849</b>	<b>-1</b>	<b>848</b>	<b>2</b>	<b>850</b>

<sup>1</sup>Toutes les actions sont enregistrées, autorisées, émises et entièrement libérées. Excepté les 224 831 405 propres actions, toutes celles avec droit de vote donnent droit au dividende.

Il existe 18,4 millions d'options call sur actions Novartis, émises comme éléments de rémunération en actions. Le teneur de marché a acquis ces options, mais elles n'ont pas encore été exercées. Le prix d'exercice moyen pondéré de ces options est de USD 37,99 et elles présentent une durée de vie contractuelle résiduelle allant jusqu'à 8 ans.

## 18. Dettes financières à long terme

	2006 M USD	2005 M USD
Obligations	1 318	2 294
Dettes bancaires et autres dettes financières <sup>1</sup>	666	128
Engagements de location-financement	12	19
<b>Total (incluant la partie à court terme des dettes financières à long terme)</b>	<b>1 996</b>	<b>2 441</b>
Moins partie à court terme des dettes à long terme	-1 340	-1 122
<b>Total dettes financières à long terme</b>	<b>656</b>	<b>1 319</b>

**Obligations**

USD	Emprunt 9,0% 2006 de Gerber Products Company, Fremont, Michigan, USA	34
EUR	Emprunt 4% 2001/2006 d'EUR 900 millions de Novartis Securities Investment Ltd., Hamilton, Bermudes <sup>2</sup>	1 068
EUR	Emprunt 3,75% 2002/2007 d'EUR 1 milliard de Novartis Securities Investment Ltd., Hamilton, Bermudes	1 192
<b>Total obligations</b>		<b>2 294</b>

<sup>1</sup>Taux d'intérêt moyen 2,3% (2005 : 3,9%).

<sup>2</sup>Swapé en francs suisses en 2002.

	2006 M USD	2005 M USD
Répartition des remboursements par échéance		
2006		1 122
2007	1 340	1 224
2008	32	23
2009	528	19
2010	17	14
2011	16	
Au-delà	63	39
<b>Total</b>	<b>1 996</b>	<b>2 441</b>

	2006 M USD	2005 M USD
Répartition par monnaie		
USD	6	9
EUR	1 473	1 318
CHF		1 069
JPY	504	
Autres	13	45
<b>Total</b>	<b>1 996</b>	<b>2 441</b>

Comparaison de justes valeurs	2006 Bilan M USD	2006 Justes valeurs M USD	2005 Bilan M USD	2005 Justes valeurs M USD
Obligations	1 318	1 318	2 294	2 321
Autres	678	678	147	147
<b>Total</b>	<b>1 996</b>	<b>1 996</b>	<b>2 441</b>	<b>2 468</b>

	2006 M USD	2005 M USD
Dettes financières à long terme garantie et actifs mis en gage		
Montant total des dettes financières à long terme garanties	29	19
Valeur nette au bilan des immobilisations corporelles mises en gage pour garantir des dettes financières à long terme	118	91

Les actifs sont mis en gage pour pouvoir bénéficier de découverts bancaires aux conditions normales du marché.

La proportion de taux fixe dans l'ensemble des dettes financières était respectivement de 27% et 28% au 31 décembre 2006 et 2005.

Les dettes financières, y compris celles à court terme, ne contiennent que des clauses générales de risque de défaillance. Le Groupe agit en conformité avec ces clauses.

Le taux d'intérêt moyen de l'ensemble des dettes financières est de 3,0% (2005 : 4,2%).

## 19. Provisions et autres passifs non courants

	2006 M USD	2005 M USD
Provisions à titre d'avantages du personnel :		
– plans de retraite à prestations définies	1 343	1 480
– autres avantages à long terme et rémunérations différées	343	284
– assistance médicale postérieure à l'emploi	993	1 033
Remboursements liés à l'activité d'assurance-vie	638	559
Provisions pour risques écologiques	239	189
Provisions pour litiges	634	621
Autres passifs non courants	344	283
<b>Total</b>	<b>4 534</b>	<b>4 449</b>

### 19.1) Environnement

Novartis a constitué des provisions pour faire face aux coûts de dépollution conformément à ses principes comptables figurant en note 1. La charge enregistrée au 31 décembre 2006 s'élève à USD 141 millions (2005 : USD 105 millions) destinés à la remise en l'état de sites de tiers et à USD 112 millions (2005 : USD 97 millions) pour celle de ses propres sites. Aux Etats-Unis, certains sites de Novartis ont entraîné son classement comme « entité potentiellement responsable » aux termes de la législation fédérale (the Comprehensive Environmental Response, Compensation and Liability Act of 1980 révisé). Toutefois, Novartis dirige ou participe activement aux activités de dépollution sur les sites où il est potentiellement responsable. La provision estimée tient compte du nombre des autres entités potentiellement responsables sur chaque site ainsi que de l'identité et de l'assise financière de ces dernières au vu de la nature ou du contexte de la responsabilité conjointe et solidaire de l'obligation.

Il est difficile pour Novartis d'estimer avec exactitude quelle sera finalement l'ampleur des mesures visant à corriger les effets sur l'environnement du rejet sur les sites en question de substances chimiques par le Groupe ou des tiers et de leurs coûts conformément à la législation en matière d'environnement. Les provisions pour l'environnement sont composées essentiellement des coûts de nettoyage et d'assainissement complet des sites contaminés ainsi que des frais pour traiter et contenir la pollution sur des sites où le risque pour l'environnement est moins important. Les futurs coûts de dépollution de Novartis comportent un certain nombre d'incertitudes dont, entre autres, la méthode et l'importance de la remise en l'état, la proportion de substances attribuables au Groupe par rapport à des tiers sur les sites à dépolluer ainsi que l'assise financière des autres parties potentiellement responsables.

A la suite de la scission de CIBA Spécialités Chimiques SA (CSC) de Novartis AG en 1997, une filiale de Novartis a accepté de rembourser à CSC 50% des coûts 1) associés à des obligations environnementales aux Etats-Unis et émanant des activités de spécialités chimiques des filiales américaines de Ciba-Geigy SA et 2) qui dépassent les provisions constituées aux termes d'un accord passé entre ces filiales et CSC. L'obligation de remboursement n'est limitée ni dans le temps, ni en montant, mais aux Etats-Unis, certaines obligations pourraient s'éteindre au cas où certains événements tels qu'une fusion de CSC ou la cession de ses actifs surviendraient.

En rapport avec l'acquisition de sociétés du Groupe Hexal, une filiale de la division Sandoz a conclu un accord de location-financement portant sur une usine située à Radebeul, en Allemagne, appartenant à une société précédemment détenue par Hexal et qui n'avait pas été rachetée par Novartis. Comme le site de Radebeul a été le cadre d'une activité industrielle chimique durant de nombreuses années, Novartis poursuit, avec le soutien du gouvernement régional de Saxe, un examen approfondi des éventuelles conséquences pour l'environnement. Novartis pense qu'il n'est que faiblement exposé au risque de responsabilité quant à une pollution antérieure du site ou des risques sur la santé. Toutefois, si sa responsabilité devait être engagée, Novartis serait indemnisé par les vendeurs et aux termes d'engagements pris par les autorités locales.

Novartis estime que les provisions pour risques écologiques sont adéquates compte tenu des informations dont il dispose actuellement mais, vu les difficultés à estimer les engagements dans ce domaine, on ne saurait exclure que les coûts ne dépasseront finalement pas les montants provisionnés. L'impact de ces problèmes écologiques sur les résultats opérationnels est imprévisible vu l'impossibilité d'anticiper le montant des dépenses futures et le moment où elles interviendront ainsi que les résultats opérationnels futurs. La Direction estime que ces éventuels surplus de coûts ne sont pas susceptibles d'avoir une incidence significative sur la situation financière du Groupe, mais qu'ils pourraient en avoir sur son résultat opérationnel ou ses flux de trésorerie au cours d'une période donnée.

Le tableau ci-dessous montre l'évolution des provisions pour risques écologiques en 2006 et 2005 :

	2006 M USD	2005 M USD
<b>1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>202</b>	<b>218</b>
Impact de regroupements d'entreprises	18	
Paiements en espèces	-15	-19
Reprises sur provisions		-1
Dotations	36	26
Ecarts de conversion	12	-22
<b>31 décembre</b>	<b>253</b>	<b>202</b>
Moins passifs courants	-14	-13
<b>Passifs non courants au 31 décembre</b>	<b>239</b>	<b>189</b>

## 19.2) Litiges

Certaines de nos filiales font parfois l'objet de poursuites dans le cadre de la conduite normale de leurs affaires notamment pour risques-produit, publicité, législation du travail et licenciement abusif, législation des titres, litiges et revendications en matière fiscale et environnemental, enquêtes officielles, propriété intellectuelle et autres contentieux. En conséquence, des plaintes sont susceptibles d'être émises à leur rencontre, lesquelles dans leur ensemble ou en partie, pourraient ne pas être couvertes par des prestations d'assurance. Novartis ne pense pas que ces actions en justice auront un impact significatif sur sa situation financière. Néanmoins, les litiges sont imprévisibles par nature, et il arrive que des verdicts excessifs soient rendus. Aussi Novartis pourrait-il faire l'objet de jugements ou être impliqué dans le règlement de plaintes susceptibles d'affecter son résultat opérationnel et ses flux de trésorerie sur une période donnée.

Des services officiels procèdent parfois à des enquêtes ponctuelles sur l'activité normale des filiales du Groupe. Conformément au Code de conduite de Novartis et à sa politique en matière de respect des lois, le Groupe a pour principe de coopérer à de telles enquêtes.

Dans un souci de transparence, Novartis entend fournir des informations sur les affaires suivantes :

### Litiges pour risques-produit

#### Action en justice concernant le THS

Des filiales de Novartis sont défenderesses, avec diverses autres sociétés pharmaceutiques, dans environ 177 actions en justice intentées par quelque 1 425 personnes qui affirment avoir subi des dommages imputables à des produits de traitement hormonal substitutif (THS). Dans ces affaires, les enquêtes suivent leur cours.

#### SMON (neuro-myélopathie avec névrite optique)

En 1996, une filiale de Ciba-Geigy, l'une des deux sociétés à l'origine de Novartis, ainsi que deux autres laboratoires pharmaceutiques ont soldé certains problèmes de responsabilité-produit en rapport avec les ventes de son produit Clioquinol au Japon. Aux termes de cet accord, une filiale de Novartis doit prendre en charge certains frais médicaux des demandeurs.

#### Litige portant sur Zometa/Aredia

Une filiale de Novartis est défenderesse dans quelque 201 actions en justice intentées par environ 253 demandeurs affirmant avoir développé une ostéonécrose de la mâchoire suite à un traitement par Zometa ou Aredia. Trois de ces plaintes sont déposées en tant qu'actions collectives. Dans ces affaires, les enquêtes suivent leur cours.

Novartis possède une assurance-responsabilité, une assurance-produit, une assurance pour interruption d'activités ainsi que d'autres polices d'assurance présentant une couverture mondiale. Compte tenu des restrictions des couvertures d'assurance faites aux fabricants de produits pharmaceutiques, de telles couvertures n'ont souvent plus de justification économique. Pour certaines substances pharmaceutiques, il n'est pas possible d'obtenir une quelconque couverture. Pour satisfaire à ce changement de dynamique des marchés, Novartis a constitué des provisions au titre de la responsabilité en risques-produit du Groupe jusqu'à certaines limites. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006, ces provisions constituent l'unique moyen de gérer de manière efficace les risques de responsabilité-produit de la division Pharmaceuticals. La couverture d'assurance de responsabilité-produit des autres divisions continue d'être assurée par des parties tierces. Novartis constitue des provisions pour risques-produit en vue de faire face à d'éventuelles obligations découlant de plaintes et de frais de défense en rapport avec celles-ci. Le Groupe estime que les limites de sa couverture d'assurance et les provisions sont d'un montant raisonnable et représentent une parfaite estimation, compte tenu de ses activités et des risques auxquels il est exposé. Ces provisions sont constituées compte tenu des avis de la Direction et de conseillers juridiques ainsi que d'estimations effectuées par des actuaires. Des événements pourraient cependant se produire qui ne seraient couverts ni partiellement, ni en totalité par les assurances ou les provisions constituées.

La majeure partie des provisions pour responsabilité de risques-produit sont calculées sur une base actuarielle compte tenu de certains facteurs tels que l'expérience passée, le nombre et l'importance des plaintes déposées, le nombre d'incidents survenus mais non encore déclarés, le coût des frais de défense ainsi que d'autres hypothèses. Au fur et à mesure que le Groupe pourra s'appuyer sur une expérience effective, il continuera à affiner et à ajuster ses estimations de responsabilité-produit. L'évolution future peut aussi révéler la nécessité de constituer des provisions pour litiges en responsabilité-produit ou des plaintes qui diffèrent de manière sensible, soit par leur importance ou par leur fréquence, de l'évolution historique. Le cas échéant, Novartis constituera des provisions. Si certaines des hypothèses retenues dans ce calcul actuariel devaient se révéler incorrectes ou exiger un ajustement substantiel, il pourrait y avoir une différence notable entre le montant des provisions enregistrées et la responsabilité potentielle.

Au 31 décembre 2005, les principales hypothèses suivantes étaient retenues pour le calcul actuariel des provisions :

	%
Taux d'inflation moyen mondial retenu pour le calcul des frais de défense et de constatation de litiges	5,8
Taux d'escompte moyen mondial retenu pour le calcul de la valeur nette actualisée des engagements liés aux incidents de risques-produit estimés mais non encore déclarés	4,5

Un écart d'un point de pourcentage entre ces deux taux a une incidence d'environ USD 30 millions sur le compte de résultat.

## 19. Provisions et autres passifs non courants (suite)

### Autres litiges

#### Action en justice à propos de l'Average Wholesale Price

Des plaintes ont été déposées contre divers laboratoires pharmaceutiques, dont des filiales de Novartis, alléguant du fait qu'elles ont surfacturé le prix moyen de gros (AWP) et les « meilleurs prix », auxquels le gouvernement américain se réfère pour fixer les remboursements de Medicare et de Medicaid. Dans certaines de ces affaires, les enquêtes suivent leur cours. Dans d'autres de ces affaires, les défenseurs ont demandé que soient prononcés des non-lieu ou des jugements sommaires.

#### Chiron/Fluvirin

L'ancienne Chiron Corporation, que Novartis a rachetée en 2006, a fait l'objet de plusieurs actions en justice en rapport avec son incapacité à fournir le vaccin anti-grippe *Fluvirin*® sur le marché américain pour la saison grippale 2004/05 y compris une plainte collective pour infraction à la législation boursière et d'autres intentées par des actionnaires pour manquement aux obligations fiduciaires. L'action collective pour infraction à la législation boursière a été réglée en avril 2006. Dès que le protocole d'accord aura été exécuté, il sera soumis au tribunal pour approbation. Les actions intentées par les actionnaires ont toutes été rejetées.

#### Discrimination à l'égard des femmes

Une plainte collective a été déposée contre certaines filiales du Groupe aux Etats-Unis devant le tribunal fédéral de New York par des déléguées médicales, lesquelles affirment avoir fait l'objet de discrimination sexuelle. Une filiale de Novartis a déposé une requête de jugement sommaire.

#### Enquête à propos de *Trileptal*

Le procureur général de l'Eastern District of Pennsylvania a délivré à une filiale de Novartis une citation à comparaître en rapport avec la « Health Insurance Portability and Accountability Act ». Novartis pense que le procureur général mène en parallèle des enquêtes civile et pénale sur des allégations de promotion d'indications non approuvées de *Trileptal*. A l'heure actuelle, Novartis n'est pas en mesure d'exprimer un avis quant à l'impact probable de ces enquêtes.

#### Litige portant sur la législation du travail

Des délégués commerciaux du secteur pharmaceutique ont déposé une plainte contre des filiales de Novartis devant les tribunaux de l'Etat de Californie et devant le tribunal fédéral de New York pour violation de la législation du travail. Les plaignants reprochent aux filiales en question le non-paiement d'heures supplémentaires. Certaines de ces plaintes sont déposées en tant qu'actions collectives. Le dossier a été transmis de la Cour d'Etat de Californie à la Cour fédérale puis transféré à New York, où des procédures préliminaires sont en cours.

#### Affaires ayant trait à la propriété intellectuelle

##### Verres de contact

Plusieurs procédures sont en cours qui ont trait aux brevets de Nicholson qui protègent la technologie des verres de contact CIBA Vision *NIGHT & DAY* and *O<sub>2</sub>OPTIX* en hydrogel de silicone. Johnson & Johnson a déposé en 2003 une plainte contre CIBA Vision dans le but d'obtenir la confirmation que son produit Acuvue® Advance™ ne portait pas atteinte à certains brevets de Nicholson ou que ceux-ci ne seraient pas valables. Johnson & Johnson a déposé deux plaintes visant à obtenir la confirmation que le lancement de ses produits toriques Oasys™ et Advance™ ne porte pas atteinte à ces brevets de CIBA Vision. Dans ces affaires, les enquêtes suivent leur cours. En avril 2006, CooperVision a par ailleurs déposé une plainte demandant au tribunal de statuer sur la non-validité et le respect des brevets de Nicholson et pour non-respect de cinq brevets concernant le design optique et le profil des bords de certains types de verres de contact *O<sub>2</sub>OPTIX* de CIBA Vision. Rembrandt Vision Technologies a également déposé une plainte en justice pour violation de brevet contre CIBA Vision en octobre 2005. Le brevet en question, qui porte sur le traitement de surface des lentilles, concerne les produits *O<sub>2</sub>OPTIX* et *NIGHT & DAY* de CIBA Vision.

##### Lotrel

*Lotrel* est une association de bésylate d'amlodipine et de chlorhydrate de bédazépril. Le brevet protégeant le bédazépril a expiré aux Etats-Unis, alors que celui du brevet du bésylate d'amlodipine va expirer aux Etats-Unis en mars 2007. Outre ces brevets, *Lotrel* est protégé par un brevet supplémentaire aux Etats-Unis jusqu'en 2017. Des fabricants de génériques ont remis en question ce brevet et Novartis les a attaqués en justice. L'action en justice contre ces derniers suit son cours.

Plusieurs affaires dont nous avons précédemment fait état ont été résolues en 2006 ou sont susceptibles de l'être en 2007 ou ultérieurement et n'auront aucune incidence notable sur la situation financière du Groupe sauf événements ou circonstances imprévus. Il s'agit de litiges en responsabilité-produit concernant Fen-Phen et la PPA, l'acquisition de Chiron, les contentieux dans le cadre de la loi anti-cartel, les litiges à propos des importations canadiennes et celui concernant la térazosine, l'enquête sur les génériques au Royaume-Uni et les litiges ayant trait à la propriété intellectuelle concernant les produits du Groupe *Exelon*, *Famvir*, *Focalin*, *Miacalcin/Miacalcic*, *Neoral* et l'oméprazole.

Novartis estime que ses provisions pour litiges et risques-produit sont adéquates compte tenu des informations dont il dispose actuellement mais, vu les difficultés à estimer les engagements, on ne saurait exclure que les coûts ne dépasseront finalement pas les montants provisionnés. La Direction estime que ces éventuels surplus de coûts ne sont pas susceptibles d'avoir une incidence significative sur la situation financière du Groupe, mais qu'ils pourraient en avoir sur son résultat opérationnel et les flux de trésorerie au cours d'une période donnée.

Le tableau ci-dessous montre l'évolution des provisions pour litiges et risques-produit en 2006 et 2005 :

	2006 M USD	2005 M USD
<b>1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>825</b>	<b>1 012</b>
Impact de regroupements d'entreprises	46	79
Paiements en espèces	-159	-249
Reprises sur provisions	-56	-107
Dotations	233	115
Ecart de conversion	14	-25
<b>31 décembre</b>	<b>903</b>	<b>825</b>
Moins passifs courants	-269	-204
<b>Total passifs non courants au 31 décembre</b>	<b>634</b>	<b>621</b>

## 20. Dettes financières à court terme

	2006 M USD	2005 M USD
Comptes rémunérés des collaborateurs	972	897
Dettes bancaires et autres dettes financières	2 809	4 047
Papiers commerciaux	1 439	824
Partie courante des dettes financières à long terme	1 340	1 122
Juste valeur des instruments dérivés	83	245
<b>Total dettes financières à court terme</b>	<b>6 643</b>	<b>7 135</b>

Les dettes financières à court terme autres que la partie courante des dettes financières à long terme sont proches de la juste valeur estimée en raison de la nature de court terme de ces instruments.

Le taux d'intérêt moyen pondéré des dettes bancaires et autres dettes financières à court terme, y compris les comptes de collaborateurs, a été respectivement de 2,4% et 2,1% en 2006 et 2005.

## 21. Provisions et autres passifs courants

	2006 M USD	2005 M USD
Impôts autres qu'impôts sur le revenu	335	270
Provisions pour restructuration	86	31
Engagements pour biens et services reçus mais non facturés	737	1 079
Provisions au titre de royalties	269	205
Provisions pour remises sur les chiffres d'affaires	1 428	1 262
Engagements liés à l'activité d'assurance-vie	172	184
Engagements au titre de rémunérations y compris sécurité sociale et fonds de pension	878	650
Obligations liées à l'environnement	14	13
Revenus différés en rapport avec des subventions publiques	77	74
Versements différés du prix d'acquisition	9	
Provisions pour litiges	269	204
Autres passifs courants	1 462	1 007
<b>Total provisions et autres passifs courants</b>	<b>5 736</b>	<b>4 979</b>

Les provisions sont constituées à partir d'estimations de la Direction et ajustées compte tenu de la situation actuelle. Ces ajustements aux estimations historiques n'ont pas été significatifs.

### Charges de restructuration

En 2006, des charges d'USD 139 millions ont été engagées en rapport avec l'acquisition de Chiron. Ces charges comprenaient USD 119 millions d'indemnités de fin de contrat de travail et USD 20 millions de coûts de tiers. Les divers plans de restructuration concernaient 1 640 salariés dont 671 ont quitté le Groupe en 2006.

En 2006 et 2005, des charges d'USD 30 millions et 51 millions ont été engagées en rapport avec l'acquisition d'Hexal et d'Eon Labs ainsi qu'avec la fermeture de sites de production en Asie. Ces charges comprenaient USD 13 millions d'indemnités de fin de contrat de travail en 2006 et USD 36 millions en 2005 ainsi que d'autres coûts de tiers d'USD 17 millions et USD 15 millions respectivement en 2006 et 2005. Les divers plans de restructuration concernaient 990 salariés dont 330 seulement n'ont pas encore quitté le Groupe. Toutes les opérations importantes en rapport avec ce projet ont été finalisées en 2006.

Les autres coûts de tiers sont principalement associés à des contrats de location ainsi qu'à d'autres obligations en rapport avec l'abandon de certains sites.

On estime que la plus grande partie de ces provisions pour restructuration seront utilisées dans les douze prochains mois.

Les reprises sur provisions d'USD 7 millions et USD 19 millions respectivement en 2006 et 2005 s'expliquent essentiellement par le fait que les coûts effectifs ont été inférieurs à l'estimation faite lors de la constitution de ces provisions.

	Indemnités de fin de contrat de travail M USD	Autres coûts de tiers M USD	Total M USD
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2005</b>	<b>24</b>	<b>6</b>	<b>30</b>
Paiements	-26	-3	-29
Reprises sur provisions	-10	-9	-19
Dotations	36	15	51
Ecarts de conversion	-2		-2
<b>Au 31 décembre 2005</b>	<b>22</b>	<b>9</b>	<b>31</b>
Paiements	-92	-16	-108
Reprises sur provisions		-7	-7
Dotations	132	37	169
Ecarts de conversion	1		1
<b>Au 31 décembre 2006</b>	<b>63</b>	<b>23</b>	<b>86</b>

## 22. Trésorerie provenant des activités poursuivies et résultant des variations du fond de roulement ainsi que d'autres flux de trésorerie des activités opérationnelles

	2006 M USD	2005 M USD
Variation des stocks	-117	185
Variation des comptes clients	-513	-505
Variation des fournisseurs	258	-28
Variation des autres actifs courants et autres flux de trésorerie des activités opérationnelles	382	987
Variations des autres passifs non courants	156	199
<b>Total</b>	<b>166</b>	<b>838</b>

## 23. Acquisitions et cessions d'activités

### 23.1) Trésorerie résultant d'acquisitions et de cessions d'activités

Le tableau suivant résume l'impact des acquisitions et cessions d'activités :

	2006 Acquisitions M USD	2006 Cessions M USD	2005 Acquisitions M USD	2005 Cessions M USD
Immobilisations corporelles	-1 031	38	-665	
Produits commercialisés actuellement, y compris marques déposées	-3 256	2	-2 123	
Projets de recherche et développement en cours (IPR&D)	-1 216		-619	
Autres immobilisations incorporelles	-307		-346	
Actifs financiers, y compris actifs d'impôts différés	-438	21	-199	
Stocks	-540	35	-692	
Comptes clients et autres actifs courants	-535	68	-409	
Titres de placement et liquidités	-1 771	1	-319	
Dettes financières à court et long terme	1 462	-150	338	
Fournisseurs et autres passifs, y compris passifs d'impôts différés	2 346	-82	1 866	
Passifs au bénéfice du vendeur		11		
Ecarts de conversion		10		
<b>Actifs nets identifiables acquis ou cédés</b>	<b>-5 286</b>	<b>-46</b>	<b>-3 168</b>	
Part de la juste valeur des éléments de l'actif net identifiable relative à la participation existante	2 154			
Trésorerie acquise ou cédée	1 739	-1	155	
<b>Sous-total</b>	<b>-1 393</b>	<b>-47</b>	<b>-3 013</b>	
Refinancement de la dette financière nette interne au Groupe		129		
Goodwill	-3 155	23	-5 531	
Plus-value de cession		122		8
<b>Flux de trésorerie net</b>	<b>-4 548</b>	<b>227</b>	<b>-8 544</b>	<b>8</b>
dont:				
flux de trésorerie net provenant des activités abandonnées		201		
flux de trésorerie net provenant des activités poursuivies	-4 548	26	-8 544	8

Pour de plus amples informations concernant les acquisitions et cessions d'activités, prière de se référer aux notes 2 et 3. Toutes les acquisitions ont été réglées en espèces.

## 23. Acquisitions et cessions d'activités (suite)

### 23.2) Actifs et passifs résultant d'acquisitions

2006	Juste valeur <sup>1</sup> M USD	Réévaluation due à la comptabilisation des acquisitions <sup>1</sup> M USD	Valeur au bilan de l'entité acquise M USD
Immobilisations corporelles	1 031	123	908
Produits commercialisés actuellement, y compris marques déposées	3 256	2 699	557
Projets de recherche et développement en cours (IPR&D)	1 216	1 216	
Autres immobilisations incorporelles	307	307	
Actifs financiers, y compris actifs d'impôts différés	438	33	405
Stocks	540	224	316
Comptes clients et autres actifs courants	535	11	524
Titres de placement et liquidités	1 771		1 771
Dettes financières à court et long terme	-1 462	-18	-1 444
Fournisseurs et autres passifs, y compris passifs d'impôts différés	-2 346	-1 656	-690
<b>Actif net identifiable acquis</b>	<b>5 286</b>	<b>2 939</b>	<b>2 347</b>
Goodwill	3 155		
<b>Actifs nets comptabilisés à la suite d'opérations de regroupements d'entreprises</b>	<b>8 441</b>		

<sup>1</sup>L'acquisition de Chiron Corporation a été la principale acquisition de l'année. Les ajustements de juste valeur comprennent également USD 637 millions d'IPR&D provenant de l'acquisition de NeuTec Pharma plc, qui a aussi contribué au goodwill à hauteur d'USD 129 millions, et un retraitement de l'IPR&D d'Hexal à hauteur d'USD 221 millions entraînant une augmentation du goodwill d'USD 134 millions et d'autres catégories d'actifs et de passifs pour un montant net d'USD 87 millions dont une réduction du coût d'acquisition d'USD 6 millions.

2005			
Immobilisations corporelles	665	52	613
Produits commercialisés actuellement, y compris marques déposées	2 123	2 093	30
Projets de recherche et développement en cours (IPR&D)	619	619	
Autres immobilisations incorporelles	346	339	7
Actifs financiers, y compris actifs d'impôts différés	199	4	195
Stocks	692	184	508
Comptes clients et autres actifs courants	409	2	407
Titres de placement et liquidités	319		319
Dettes financières à court et long terme	-338		-338
Fournisseurs et autres passifs, y compris passifs d'impôts différés	-1 866	-1 037	-829
<b>Actif net identifiable acquis</b>	<b>3 168</b>	<b>2 256</b>	<b>912</b>
Goodwill	5 531		
<b>Actifs nets comptabilisés à la suite d'opérations de regroupements d'entreprises</b>	<b>8 699</b>		

Le goodwill provenant des acquisitions reflète pour l'essentiel la valeur escomptée par l'acheteur des effets de synergie, des produits futurs et de l'ensemble du personnel repris. Le goodwill susceptible d'être fiscalement déductible des acquisitions de l'année est nul (2005 : 3,6 milliards). Les honoraires et frais activés en rapport avec les acquisitions se montent à USD 43 millions (2005 : USD 28 millions).

### 23.3) Actifs et passifs en rapport avec des activités abandonnées

#### ACTIFS EN RAPPORT AVEC DES ACTIVITES ABANDONNEES

	2006 M USD
Immobilisations corporelles	69
Immobilisations incorporelles	370
Actifs d'impôts différés	10
Autres actifs financiers	8
<b>Total des actifs non courants en rapport avec des activités abandonnées</b>	<b>457</b>
Stocks	120
Comptes clients	139
Autres actifs courants	16
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4
<b>Total des actifs courants en rapport avec des activités abandonnées</b>	<b>279</b>
<b>Total des actifs en rapport avec des activités abandonnées</b>	<b>736</b>

#### PASSIFS EN RAPPORT AVEC DES ACTIVITES ABANDONNEES

	2006 M USD
Dettes financières	2
Passifs d'impôts différés	18
Provisions et autres passifs non courants	31
<b>Total des passifs non courants en rapport avec des activités abandonnées</b>	<b>51</b>
Comptes fournisseurs	69
Dettes financières	5
Dettes d'impôts sur le résultat	17
Provisions et autres passifs courants	65
<b>Total des passifs courants en rapport avec des activités abandonnées</b>	<b>156</b>
<b>Total des passifs en rapport avec des activités abandonnées</b>	<b>207</b>

### 23.4) Flux de trésorerie provenant d'activités abandonnées

Le tableau suivant résume les éléments des flux de trésorerie des activités abandonnées :

	2006 M USD	2005 M USD
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	118	105
Flux de trésorerie affectés à des activités d'investissement	190	-33
Flux de trésorerie affectés à des activités de financement		4
<b>Total flux de trésorerie provenant d'activités abandonnées</b>	<b>308</b>	<b>76</b>

## 24. Variations de l'état consolidé des produits et charges comptabilisés au bilan

L'état des produits et charges comptabilisés au bilan comprend le résultat du Groupe pour l'exercice ainsi que tous les autres ajustements de valeur enregistrés au bilan consolidé du Groupe mais qui, selon les IFRS, ne figurent pas dans le compte de résultat. Ceux-ci comprennent des ajustements des titres de placement à la juste valeur, des écarts

actuariels sur les régimes de retraite à prestations définies et sur l'assistance médicale postérieure à l'emploi ainsi que des écarts de conversion. Ces montants peuvent faire l'objet de fluctuations significatives hors du contrôle de la Direction en raison de facteurs tels que le cours de l'action ou des variations de taux d'intérêt ou de taux de change.

## 24. Variations de l'état consolidé des produits et charges comptabilisés au bilan (suite)

Ces ajustements de juste valeur revenant aux actionnaires de Novartis sont présentés sommairement ci-après :

	Ajustements de la juste valeur des titres de placement M USD	Ajustements de la juste valeur des instruments de couverture des flux de trésorerie M USD	Gains/pertes actuariels provenant d'obligations au titre des prestations définies M USD	Réévaluation de la participation minoritaire initiale dans Chiron M USD	Ecarts de conversion cumulés M USD	Activités abandonnées M USD	Total ajustements de la juste valeur M USD
<b>Ajustements de la juste valeur au 1<sup>er</sup> janvier 2005</b>	<b>399</b>	<b>-20</b>	<b>-1 691</b>		<b>1 777</b>		<b>465</b>
Ajustement des instruments financiers à leur juste valeur	-76	1					-75
Pertes actuarielles nettes des régimes à prestations définies			-400				-400
Ecarts de conversion					-1 976		-1 976
<b>Total ajustements de la juste valeur en 2005</b>	<b>-76</b>	<b>1</b>	<b>-400</b>		<b>-1 976</b>		<b>-2 451</b>
<b>Ajustements de la juste valeur au 31 décembre 2005</b>	<b>323</b>	<b>-19</b>	<b>-2 091</b>		<b>-199</b>		<b>-1 986</b>
Transferts en rapport avec des activités abandonnées			8		-7	-1	
Ajustement des instruments financiers à leur juste valeur	67	27					94
Gains actuariels nets des régimes à prestations définies			141				141
Réévaluation de la participation minoritaire initiale dans Chiron				592			592
Ecarts de conversion					1 485		1 485
Fluctuations de la juste valeur des activités abandonnées au cours de l'exercice						5	5
<b>Total ajustements de la juste valeur en 2006</b>	<b>67</b>	<b>27</b>	<b>149</b>	<b>592</b>	<b>1 478</b>	<b>4</b>	<b>2 317</b>
<b>Ajustements de la juste valeur au 31 décembre 2006</b>	<b>390</b>	<b>8</b>	<b>-1 942</b>	<b>592</b>	<b>1 279</b>	<b>4</b>	<b>331</b>

**24.1)** Les variations de la juste valeur des instruments financiers intervenues en 2006 et 2005 se présentent comme suit :

	Ajustements de la juste valeur des titres de placement M USD	Ajustements de la juste valeur des couvertures de flux de trésorerie différés M USD	Total M USD
<b>Ajustements de la juste valeur au 1<sup>er</sup> janvier 2006</b>	<b>323</b>	<b>-19</b>	<b>304</b>
Variations de la juste valeur :			
– titres de placement disponibles à la vente	-27		-27
– couvertures des flux de trésorerie		-31	-31
– autres actifs financiers	80		80
– variation des capitaux propres des sociétés associées	-5		-5
Pertes nettes réalisées, transférées au compte de résultat :			
– titres de placement	-2		-2
– instruments dérivés		65	65
– autres actifs financiers vendus	-15		-15
Pertes de valeur sur titres de placement et autres actifs financiers	46		46
Impôts différés sur les montants ci-dessus	-10	-7	-17
<b>Ajustements de la juste valeur au cours de l'exercice</b>	<b>67</b>	<b>27</b>	<b>94</b>
<b>Ajustements de la juste valeur au 31 décembre 2006</b>	<b>390</b>	<b>8</b>	<b>398</b>

	Ajustements de la juste valeur des titres de placement M USD	Ajustements de la juste valeur des couvertures de flux de trésorerie différés M USD	Total M USD
<b>Ajustements de la juste valeur au 1<sup>er</sup> janvier 2005</b>	<b>399</b>	<b>-20</b>	<b>379</b>
Variations de la juste valeur :			
– titres de placement disponibles à la vente	-81		-81
– couvertures des flux de trésorerie		-14	-14
– autres actifs financiers	25		25
– variation des capitaux propres des sociétés associées	-6		-6
Gains nets réalisés, transférés au compte de résultat :			
– titres de placement	-69		-69
– instruments dérivés		15	15
– autres actifs financiers vendus	-65		-65
Pertes de valeur sur titres de placement et autres actifs financiers	92		92
Impôts différés sur les montants ci-dessus	28		28
<b>Ajustements de la juste valeur au cours de l'exercice</b>	<b>-76</b>	<b>1</b>	<b>-75</b>
<b>Ajustements de la juste valeur au 31 décembre 2005</b>	<b>323</b>	<b>-19</b>	<b>304</b>

**24.2)** Origine des gains ou pertes actuariels nets des régimes à prestations définies :

	2006 M USD	2005 M USD
Plans de prévoyance à régime de prestations définies avant impôts	157	-502
Assistance médicale postérieure à l'emploi avant impôts	81	-90
Impôts sur les montants ci-dessus	-97	192
<b>Total après impôts</b>	<b>141</b>	<b>-400</b>

**24.3)** Le Groupe détient des participations dans des sociétés associées, notamment Roche Holding SA et Chiron Corporation, qui a été acquis en totalité et consolidé à partir du 20 avril 2006. La quote-part de Novartis dans les mouvements de capitaux propres de ces sociétés est enregistrée directement net d'impôts dans l'état consolidé des produits et charges comptabilisés au bilan. Les écarts de conversion et les ajustements de la juste valeur des sociétés associées sont compris dans les parts correspondantes du Groupe.

**24.4)** La valeur au bilan de la participation minoritaire dans Chiron Corporation en avril 2006, lorsque Novartis a acquis la totalité des actions en circulation, et a été réévaluée à la part proportionnelle de la juste valeur des actifs et passifs identifiés. La réévaluation d'USD 1,0 milliard a été réduite d'USD 0,4 milliard, ce montant représentant le goodwill dans les comptes de Chiron avant son acquisition.

**24.5)** A la suite de la liquidation d'une société affiliée, USD 46 millions d'écarts de conversion cumulés ont été transférés au résultat financier en 2005.

## 25. Variations des capitaux propres consolidés

**25.1)** L'Assemblée générale des actionnaires de 2006 a approuvé le versement d'un dividende de CHF 1,15 par action, soit un volume total de dividendes d'USD 2 milliards qui a été versé en 2006 (2005 : versement d'un dividende de CHF 1,05 par action correspondant à un volume total d'USD 2,1 milliards). Le montant à distribuer sous forme de dividende est fonction des bénéfices disponibles non distribués de Novartis AG selon les prescriptions du Code des obligations.

**25.2)** En 2006, il n'a pas été racheté d'actions dans le cadre du quatrième programme de rachat d'actions du Groupe sur la seconde ligne de négoce de la SWX (2005 : USD 0,5 milliard). Pour l'ensemble de 2006, un total net de 8 millions d'actions (2005 : 3 millions d'actions net rachetées) ont été vendues pour USD 0,2 milliard (2005 : 0,2 milliard). Ces transactions comprennent les actions achetées et vendues sur la première et la seconde ligne de négoce, des transactions avec des salariés et l'exercice des options dans le cadre des rémunérations en actions.

**25.3)** Aux termes d'une résolution approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 28 février 2006, 10,2 millions d'actions pour une valeur nominale d'USD 4 millions ont été annulées (2005 : 38 millions d'actions pour une valeur nominale d'USD 14 millions).

**25.4)** Les charges pour rémunérations en actions sont imputées au compte de résultat sur la période de service ou d'acquisition des droits. La valeur des actions et des options attribuées, y compris les impôts s'y rapportant, sont portés en augmentation des capitaux propres.

**25.5)** Les transferts entre composantes des capitaux propres, intervenus en 2006, sont imputables à un transfert d'USD 14 millions d'écarts de conversion cumulés et d'USD 10 millions de pertes actuarielles provenant d'ajustements de la juste valeur des activités abandonnées. En 2006, les primes d'émission ont été réduites d'USD 1 million (2005 : USD 3 millions) pour atteindre le minimum de 20% du capital-actions de Novartis AG et du Groupe exigé par le Code des obligations, et les bénéfices non distribués du Groupe ont été augmentés de ce même montant.

## 26. Avantages du personnel

### 26.1) Engagements au titre de prestations définies

En dehors des assurances sociales régies par la loi, il existe dans le Groupe de nombreux plans indépendants de retraite et d'assistance médicale postérieure à l'emploi. Dans certaines filiales, cependant, il n'existe pas d'actifs indépendants pour couvrir les retraites et autres avantages du personnel à long terme. Des provisions sont alors constituées au titre de ces engagements et intégrées aux passifs non courants du bilan.

La plupart des collaborateurs sont couverts par des plans de prévoyance à prestations définies. Pour les plans de retraite les plus importants, les engagements ainsi que les capitaux correspondants sont revus tous les ans par des actuaires indépendants. Les actifs non courants de ces plans de retraite sont évalués à leur juste valeur et leur rendement effectif en 2006 a été d'USD 771 millions (2005 : USD 1 083 millions). Les obligations au titre des prestations définies des plans de retraite non financés se montaient à USD 898 millions au 31 décembre 2005 (2004 : USD 804 millions). Les dates de référence des régimes de retraite et des régimes d'assistance médicale postérieure à l'emploi se situent, selon le régime, entre le 30 septembre et le 31 décembre 2006. Toute modification entre la date de référence et la fin de l'exercice sera surveillée et ajustée si nécessaire.

Le tableau suivant donne un aperçu de la situation financière des principaux plans de retraite et d'assistance médicale postérieure à l'emploi financés et non financés au 31 décembre 2006 et 2005 :

	Plans de retraite		Assistance médicale postérieure à l'emploi	
	2006 M USD	2005 M USD	2006 M USD	2005 M USD
<b>Engagements en début d'exercice</b>	<b>15 632</b>	<b>16 488</b>	<b>1 024</b>	<b>828</b>
Engagements en rapport avec des activités abandonnées	-49		-10	
Coût des services rendus	417	363	51	33
Coût financier	559	567	50	49
Ecart actuariels	-144	869	-81	90
Modifications des plans	-7	55	4	73
Ecart de conversion	1 076	-1 921		1
Prestations versées	-865	-855	-51	-50
Cotisations des employés	63	63		
Incidence des acquisitions ou cessions	85	3		
<b>Engagements en fin d'exercice</b>	<b>16 767</b>	<b>15 632</b>	<b>987</b>	<b>1 024</b>
<b>Juste valeur des actifs des plans en début d'exercice</b>	<b>16 059</b>	<b>17 663</b>	<b>24</b>	
Actifs des plans en rapport avec des activités abandonnées	-21			
Rendement attendu des actifs des plans	758	716	1	-1
Gains actuariels	13	367		
Ecart de conversion	1 094	-2 119		
Cotisations du Groupe Novartis	388	224	46	49
Cotisations des employés	63	63		
Modifications des plans				26
Prestations versées	-865	-855	-51	-50
Incidence des acquisitions ou cessions	26			
<b>Juste valeur des actifs des plans en fin d'année</b>	<b>17 515</b>	<b>16 059</b>	<b>20</b>	<b>24</b>
<b>Couverture financière</b>	<b>748</b>	<b>427</b>	<b>-967</b>	<b>-1 000</b>
Coût des services passés non comptabilisés	11	12	-26	-33
<b>Actif net/(passif net) au bilan</b>	<b>759</b>	<b>439</b>	<b>-993</b>	<b>-1 033</b>

Les variations de l'actif net et les montants figurant au bilan se présentent comme suit :

	Plans de retraite		Assistance médicale postérieure à l'emploi	
	2006 M USD	2005 M USD	2006 M USD	2005 M USD
<b>Variation de l'actif (passif) net</b>				
<b>Actif/(passif) net au bilan en début d'exercice</b>	<b>439</b>	<b>1 181</b>	<b>-1 033</b>	<b>-862</b>
Actif (ou passif) net en rapport avec des activités abandonnées	28		10	
Charges de retraite	-199	-218	-96	-58
Cotisations du Groupe Novartis	388	224	46	49
Coûts de services antérieurs générés durant l'exercice en cours	-12	10		-6
Modifications des plans (net)	-1	-55	3	-65
Incidence des acquisitions ou cessions	-59	-3	-4	
Variation des écarts actuariels	157	-502	81	-90
Écarts de conversion	18	-198		-1
<b>Actif/(passif) net au bilan en fin d'exercice</b>	<b>759</b>	<b>439</b>	<b>-993</b>	<b>-1 033</b>
<b>Montants figurant au bilan</b>				
Préfinancement de plans de retraite	2 102	1 919		
Provisions pour plans de retraite	-1 343	-1 480	-993	-1 033
<b>Actif/(passif) net au bilan en fin d'exercice</b>	<b>759</b>	<b>439</b>	<b>-993</b>	<b>-1 033</b>

Les produits et charges nets comptabilisés dans le compte de résultat comprenaient les éléments suivants :

	Plans de retraite		Assistance médicale postérieure à l'emploi	
	2006 M USD	2005 M USD	2006 M USD	2005 M USD
<b>Composantes des produits et charges nets comptabilisés</b>				
Coût des services rendus	417	363	51	33
Coût financier	559	567	50	49
Rendement attendu des actifs des plans	-758	-716	-1	1
Coût des services antérieurs comptabilisés	-11	4	-4	-7
Pertes/gains de liquidation	-8			-18
<b>Charges de retraite</b>	<b>199</b>	<b>218</b>	<b>96</b>	<b>58</b>

On a recouru aux principales hypothèses actuarielles moyennes pondérées suivantes pour calculer les engagements relatifs aux plans à prestations définies et ceux relatifs aux prestations de l'assistance médicale postérieure à l'emploi :

	Plans de retraite		Assistance médicale postérieure à l'emploi	
	2006 %	2005 %	2006 %	2005 %
<b>Hypothèses moyennes pondérées retenues pour déterminer les obligations en fin d'exercice</b>				
Taux d'actualisation	3,6	3,4	5,8	5,5
Taux de progression escompté des salaires	3,7	2,7		
<b>Hypothèses moyennes pondérées retenues pour déterminer les produits et charges nets comptabilisés pour l'exercice écoulé</b>				
Taux d'actualisation	3,4	3,8	5,5	5,8
Rendement attendu des actifs des plans	4,5	4,5		
Taux de progression escompté des salaires	2,7	2,8		

## 26. Avantages du personnel (suite)

Le tableau ci-dessous présente une rétrospective sur 5 ans du financement des plans à prestations définies et des écarts entre le rendement escompté et effectif des actifs des plans et les ajustements actuariels des engagements de ces plans :

	2006 M USD	2005 M USD	2004 M USD	2003 M USD	2002 M USD
Actifs des plans	17 515	16 059	17 663	16 128	14 365
Engagements au titre des prestations définies	-16 767	-15 632	-16 488	-13 865	-11 320
<b>Excédent</b>	<b>748</b>	<b>427</b>	<b>1 175</b>	<b>2 263</b>	<b>3 045</b>
Écarts entre le rendement escompté et effectif des actifs des plans	13	367	23	120	-2 143
Écart entre l'évolution escomptée et effective des engagements des plans	144	-869	-1 401	-695	1 108

Au 31 décembre 2006 et 2005, l'affectation des actifs des plans à prestations définies financés était la suivante (moyenne pondérée) :

	Plans de retraite		
	Objectif à long terme %	2006 %	2005 %
Actions	15-40	30	22
Obligations	45-70	54	61
Immobilier	0-15	8	8
Liquidités et autres investissements	0-15	8	9
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

La stratégie d'affectation des actifs des plans de retraite est déterminée dans le but de dégager des performances qui, avec les cotisations, suffisent à assurer une maîtrise adéquate du risque de placement. Selon la situation conjoncturelle et celle des marchés, l'affectation des actifs peut s'écarter périodiquement des objectifs fixés. On calcule le rendement estimé des actifs compte tenu de l'affectation stratégique des actifs et celui-ci est révisé périodiquement.

Les cotisations anticipées du Groupe au titre des plans de retraite et de l'assistance médicale postérieure à l'emploi au 31 décembre 2006 se présentaient comme suit :

	Plans de retraite M USD	Assistance médicale postérieure à l'emploi M USD
<b>Cotisations du Groupe Novartis</b>		
2007 (estimées)	177	53
<b>Estimations des prestations futures</b>		
2007	954	53
2008	946	55
2009	957	58
2010	964	60
2011	974	62
2012-2016	5 042	347

Les hypothèses de variation attendues des coûts médicaux pour les engagements relatifs à l'assistance médicale postérieure à l'emploi sont les suivantes :

Hypothèses de variation attendue des coûts médicaux	2006	2005
Hypothèses de variation attendue des coûts médicaux l'an prochain	9,0%	10,0%
Taux de croissance plancher auquel les coûts médicaux devraient baisser	4,8%	4,8%
Année au cours de laquelle le taux plancher sera atteint	2012	2012

Une variation d'un point du taux de variation attendu des coûts médicaux par rapport à ceux de 2006 aurait les effets suivants :

	Augmentation de 1 point M USD	Diminution de 1 point M USD
Incidences sur le coût des services et le coût financier	16	-13
Incidence sur l'assistance médicale postérieure à l'emploi	124	-104

Au 31 décembre 2006, les caisses de pension et autres institutions de prévoyance détenaient 21,6 millions d'actions Novartis AG pour une valeur de marché d'USD 1,2 milliard (2005 : 21,6 millions d'actions pour une valeur de USD 1,1 milliard). Celles-ci n'ont pas vendu d'actions Novartis AG au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2006 (2005 : 9,3 millions). Le montant des dividendes encaissés sur les actions Novartis AG détenues en tant qu'actifs de régime a atteint USD 20 millions au cours de ce même exercice (2005 : USD 26 millions).

## 27. Plans de rémunération en actions des collaborateurs

Les plans de rémunération en actions des collaborateurs et de la Direction se composent du plan en actions « Select » et d'autres plans (les « plans »). La charge enregistrée au compte de résultat pour chaque attribution est répartie uniformément sur la période d'acquisition. On établit des hypothèses quant au taux d'abandon des droits qui est ajusté pendant la période d'acquisition, si bien qu'à la fin de celle-ci, il ne reste que la charge pour le nombre d'instruments acquis. Comme les règles transitoires de l'IFRS 2 le permettent, les attributions antérieures au 7 novembre 2002 ne sont pas incluses dans le compte de résultat. En 2006, la dépense totale en rapport avec l'ensemble des plans en actions figurant dans le compte de résultat se montait à USD 653 millions (2005 : USD 532 millions). La provision en rapport avec des rémunérations en actions se montait à USD 154 millions (2005 : USD 149 millions). Le montant total des liquidités utilisées pour régler les attributions s'est monté à USD 100 millions (2005 : USD 97 millions). Au 31 décembre 2006, on relevait USD 478 millions de charges de rémunérations non comptabilisées en rapport avec les accords de rémunération en actions non bloquées accordées dans le cadre de ces régimes. Ce coût devrait être comptabilisé sur une période moyenne pondérée de 1,75 année. Le montant de l'avantage fiscal correspondant figurant dans le compte de résultat était d'USD 172 millions (2005 : USD 148 millions). De plus, en raison d'Idenix Pharmaceuticals Inc., filiale entièrement contrôlée par le Groupe et cotée aux Etats-Unis, Novartis a comptabilisé des dépenses de rémunérations sous forme d'options d'USD 9 millions (2005 : USD 6 millions). Les participants des activités abandonnées aux programmes Novartis de rémunération en actions se sont vu attribuer 32 428 actions (2005 : 58 194 actions) et 135 463 options (2005 : 157 539 options). La dépense enregistrée dans le compte de résultat 2006 s'est montée à USD 4 millions (2005 : USD 4 millions).

### 26.2) Plans à cotisations définies

Dans certaines sociétés du Groupe, les salariés bénéficient d'un plan à cotisations définies et d'autres avantages du personnel à long terme. L'engagement du Groupe pour ces plans est compris dans la provision relative aux autres avantages à long terme et rémunérations différées, et s'élevait à USD 343 millions au 31 décembre 2006 (2005 : USD 284 millions). En 2006, les contributions versées à ces plans à cotisations définies et enregistrées au compte de résultat se sont élevées à USD 123 millions (2005 : USD 118 millions).

### 27.1) Plan Novartis de participation en actions « Select »

Dans le cadre du programme « Select », adopté par le Conseil d'administration en 2004, les participants peuvent choisir de recevoir leur prime en titres sous forme d'actions soumises à des restrictions particulières, sous forme d'options sur actions négociables ou une combinaison des deux. Le Comité de rémunération attribue le nombre d'actions et d'options compte tenu du choix individuel de chaque participant avant la date fixée pour l'attribution. Les options sont négociables, expirent au bout de dix ans et sont exerçables à raison d'une action pour une option. Le prix d'exercice correspond au prix du marché de l'action sous-jacente à la date fixée pour leur attribution. Les actions et les options négociables sont bloquées pour une période de deux ans en Suisse et de trois ans dans d'autres pays. De ce fait, lorsqu'un participant quitte volontairement le Groupe, les actions ou les options non encore disponibles deviennent caduques si le Comité de rémunération n'en a pas disposé autrement (par ex. en raison de réorganisations ou de cessions).

Ces primes sont octroyées chaque année sous forme d'actions soumises à des restrictions particulières et/ou d'options négociables compte tenu de la performance individuelle de chaque collaborateur. Les participants au programme Novartis de rémunération en actions « Select » se sont vu attribuer 1 171 478 actions (2005 : 1 294 567 actions) pour le programme « Select » hors Etats-Unis et 2 109 924 ADS (2005 : 2 270 646 ADS) pour le programme Novartis de participation en actions « Select » Etats-Unis.

### A) Plan Novartis de rémunération en actions « Select » hors Etats-Unis

Les administrateurs (jusqu'en 2002), les cadres dirigeants et certains collaborateurs sélectionnés des sociétés du Groupe (les « participants ») peuvent se voir attribuer des instruments de capitaux propres. L'attribution de ces primes a pour objet de récompenser les participants pour leurs performances passées et de les motiver dans leur contribution future. Celles-ci leur permettent de participer à la hausse de l'action Novartis dans le temps. Il s'agit donc d'une incitation financière à long terme visant à améliorer la rentabilité et la performance du Groupe. Les options sur actions sont négociables. Elles peuvent être soit exercées pour obtenir les actions Novartis sous-jacentes, soit transférées à un teneur de marché. En 2004, la période d'acquisition des droits des options dans le plan est passée de deux à trois ans pour la plupart des pays. En raison d'une nouvelle loi fiscale suisse, il a été décidé de ne

## 27. Plans de rémunération en actions des collaborateurs (suite)

pas appliquer la période d'acquisition des droits de trois ans en Suisse. On estime que la nouvelle loi ne devrait entrer en vigueur qu'en 2008 au plus tôt et que la période d'acquisition des options pourrait être modifiée.

Le tableau ci-dessous présente les hypothèses retenues pour l'évaluation des options sur actions attribuées au cours de la période.

	Programme Novartis de rémunération en actions « Select » hors Etats-Unis 2006	Programme Novartis de rémunération en actions « Select » hors Etats-Unis 2005
Date de valorisation	6 février 2006	4 février 2005
Date d'expiration	5 février 2016	3 février 2015
Cours du sous-jacent à la date d'attribution	CHF 71,30	CHF 57,45
Prix d'exercice	CHF 71,30	CHF 57,45
Volatilité	16%	16%
Taux de dividende attendu	2,05%	1,8%
Taux de rendement	2,5%	2,4%
Valeur de marché de l'option à la date d'attribution	CHF 13,91	CHF 11,07

La dépense enregistrée dans le compte de résultat 2006 s'est montée à USD 111 millions (2005 : USD 95 millions).

Les prix moyens pondérés figurant dans le tableau ci-dessous ont été convertis de francs suisses en dollars aux taux de change historiques pour les positions attribuées, vendues et annulées. Pour la conversion des cours de fin d'année, on a appliqué les taux de change de fin d'année.

	2006		2005	
	Options (millions)	Moyenne pondérée du prix d'exercice USD	Options (millions)	Moyenne pondérée du prix d'exercice USD
<b>Options en circulation au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>16,5</b>	<b>43,6</b>	<b>18,6</b>	<b>48,1</b>
Attribuées	4,5	54,0	7,1	47,8
Vendues	-3,5	41,6	-8,6	35,9
Annulées	-0,4	50,1	-0,6	46,8
<b>Options en circulation au 31 décembre</b>	<b>17,1</b>	<b>46,6</b>	<b>16,5</b>	<b>43,6</b>
<b>Exercibles au 31 décembre</b>	<b>6,1</b>	<b>40,2</b>	<b>5,4</b>	<b>36,4</b>
Moyenne pondérée de la juste valeur des options attribuées en cours d'exercice (USD)	9,7			14

Toutes les options ont été attribuées à un prix d'exercice qui, depuis 2004, a été égal au prix du marché de l'action Novartis à la date d'attribution et, entre 2000 et 2003, a été supérieur au prix du marché de l'action du Groupe à la date d'attribution. Le prix d'exercice moyen pondéré pendant la période durant laquelle les options ont été vendues a été d'USD 41,6 en 2006, soit une valeur intrinsèque totale réalisée d'environ USD 45,9 millions. La durée de vie contractuelle résiduelle moyenne pondérée des options en circulation en fin d'année était de 7,3 ans et de 5,3 ans pour les options exerçables. Les options en circulation avaient une valeur intrinsèque globale d'USD 138 millions et d'USD 69 millions pour les options exerçables.

Le tableau ci-après contient des informations abrégées sur les options Novartis en circulation au 31 décembre 2006 :

Fourchette des prix d'exercice (USD)	Options en circulation			Options exerçables	
	Nombre d'options en circulation (millions)	Durée de vie moyenne résiduelle contractuelle (années)	Moyenne pondérée des prix d'exercice (USD)	Nombre d'options exerçables (millions)	Moyenne pondérée des prix d'exercice (USD)
30-34	2,1	4,8	34,5	2,0	34,6
35-39	1,2	3,8	36,7	1,2	36,7
40-44	0,4	3,2	42,7	0,4	42,7
45-49	9,1	7,7	47,3	2,5	46,1
50-54	4,3	9,0	54,0		
<b>Total</b>	<b>17,1</b>	<b>7,3</b>	<b>46,6</b>	<b>6,1</b>	<b>40,2</b>

### B) Plan Novartis de rémunération en actions « Select » Etats-Unis

Ce plan prévoit l'attribution d'instruments de capitaux propres à des dirigeants basés en Amérique du Nord (jusqu'en 2002), à des cadres et à certains collaborateurs sélectionnés en vue de remplacer l'US Management ADS Appreciation Rights Plan. Les conditions du plan Novartis de rémunération en actions « Select » Etats-Unis sont comparables au Plan Novartis de rémunération en actions « Select » hors Etats-Unis. Depuis 2004, les options sur ADS attribuées dans le cadre de ce plan sont négociables. Elles peuvent être soit exercées pour obtenir les actions Novartis sous-jacentes, soit transférées à un teneur de marché.

Le tableau ci-dessous présente les hypothèses retenues pour l'évaluation des options sur actions attribuées au cours de la période.

	Plan Novartis de rémunération en actions « Select » Etats-Unis 2006	Plan Novartis de rémunération en actions « Select » Etats-Unis 2005
Date de valorisation	6 février 2006	4 février 2005
Date d'expiration	5 février 2016	3 février 2015
Cours du sous-jacent à la date d'attribution	USD 54,70	USD 47,84
Prix d'exercice	USD 54,70	USD 47,84
Volatilité	15%	15%
Taux de dividende attendu	2,05%	1,8%
Taux de rendement	5,0%	4,5%
Valeur de marché de l'option à la date d'attribution	USD 15,67	USD 12,85

La dépense enregistrée dans le compte de résultat 2006 s'est montée à USD 210 millions (2005 : USD 166 millions).

Le précédent US Management ADS Appreciation Rights Plan permettait aux salariés de Novartis bénéficiant d'un contrat d'emploi aux Etats-Unis d'encaisser en espèces la différence de prix entre les ADS Novartis et le prix du marché à la date d'attribution de ces derniers.

La dépense enregistrée au titre de l'US Management ADS Appreciation Rights Plan figurant au compte de résultat en 2006 s'est montée à USD 13 millions (2005 : USD 12 millions).

Comparaison de la juste valeur	2006		2005	
	Options ADS (millions)	Moyenne pondérée des prix d'exercice USD	Options ADS (millions)	Moyenne pondérée des prix d'exercice USD
<b>Options en circulation au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>42,8</b>	<b>41,2</b>	<b>44,1</b>	<b>39,1</b>
Attribuées	7,9	54,7	9,9	47,8
Vendues ou exercées	-10,4	37,0	-8,1	38,3
Annulées	-1,7	48,0	-3,1	40,7
<b>En circulation au 31 décembre</b>	<b>38,6</b>	<b>44,7</b>	<b>42,8</b>	<b>41,2</b>
<b>Exercibles au 31 décembre</b>	<b>16,2</b>	<b>38,0</b>	<b>10,8</b>	<b>39,0</b>
Moyenne pondérée de la juste valeur des options attribuées en cours d'exercice (USD)	15,6			13

Toutes les options ont été attribuées à un prix d'exercice égal à celui du prix du marché de l'ADS à la date d'attribution. Le cours moyen pondéré de l'action pendant la période durant laquelle les options ont été exercées a été d'USD 37 en 2006, soit une valeur intrinsèque totale réalisée d'environ USD 200 millions. Le total des prix d'acquisition acquittés par les participants s'est monté à USD 383 millions. L'avantage fiscal effectif tiré de l'exercice des options a été d'USD 92 millions. La durée de vie contractuelle résiduelle moyenne pondérée des options en circulation en fin d'année était de 7,1 ans et de 5,6 ans pour les options exercées. Les options en cours avaient une valeur intrinsèque globale d'USD 523 millions et d'USD 328 millions pour les options exercées.

Le tableau ci-après contient des informations abrégées sur les options sur ADS en circulation au 31 décembre 2006 :

Fourchette des prix d'exercice (USD)	Options sur ADS en circulation			Options sur ADS exercibles	
	Nombre d'options en circulation (millions)	Durée de vie moyenne résiduelle contractuelle (années)	Moyenne pondérée des prix d'exercice (USD)	Nombre d'options exercibles (millions)	Moyenne pondérée des prix d'exercice (USD)
35-39	13,0	5,8	36,7	13,0	36,7
40-44	2,5	4,2	42,0	2,5	42,0
45-49	15,6	7,6	47,1	0,6	46,9
50-59	7,5	9,0	54,7	0,1	54,7
<b>Total</b>	<b>38,6</b>	<b>7,1</b>	<b>44,7</b>	<b>16,2</b>	<b>38,0</b>

## 27.2) Autres plans d'intéressement à long terme

### A) Plan de performance à long terme

Dans le cadre du Plan de performance à long terme, environ 100 dirigeants clés dans l'ensemble du Groupe se voient offrir la possibilité d'obtenir des actions Novartis. Le montant des attributions éventuelles dépend de la performance globale du Groupe sur une période de trois ans, mesurée en termes de plus-value financière (Economic Value Added ou EVA) telle que définie par le Groupe et relative aux objectifs fixés par le Groupe, autrement dit les attributions dépendent de la réalisation des objectifs en matière d'EVA. Si la performance réelle du Groupe n'atteint pas le seuil fixé ou si le participant quitte le Groupe au cours de la période considérée, aucun titre ne sera distribué.

Le Plan de performance à long terme a été remanié par le Comité de rémunération en 2005. Dans sa nouvelle version, l'attribution d'actions est fonction de la création de valeur économique du Groupe au lieu de celle de l'unité d'affaires comme c'était le cas avec les anciens plans.

Le nouveau Plan de performance à long terme a été mis en place en 2006 et les premières attributions d'actions interviendront, le cas échéant, en février 2009. Les anciens plans expireront ces prochaines années et leurs droits seront transférés à des plans de transition qui procéderont à des attributions d'actions (à condition que les objectifs d'EVA soient atteints) en février 2007 et 2008.

La dépense enregistrée dans le compte de résultat 2006 s'est montée à USD 26 millions (2005 : USD 20 millions). Au cours de l'année 2006, 542 238 actions (2005 : 458 251 actions) ont été attribuées à des cadres.

### B) Leveraged Share Savings Plans

Il en existe plusieurs types, les participants étant autorisés à participer qu'à un seul plan par an.

Les actions investies dans le plan de rémunération des collaborateurs (ESOP) en Suisse, qui concerne près de 12 000 collaborateurs travaillant en Suisse, sont bloquées pour une durée de trois ans. A l'expiration de cette période de blocage, le collaborateur se voit attribuer une action supplémentaire pour deux actions investies initialement. En 2006, près de 5 800 collaborateurs ont participé à ce plan.

## 27. Plans de rémunération en actions des collaborateurs (suite)

Au Royaume-Uni, les collaborateurs peuvent investir jusqu'à 5% de leur salaire mensuel à concurrence de GBP 125 en actions et peuvent être invités à investir tout ou partie de leur bonus net en actions. Une action supplémentaire est attribuée immédiatement pour deux actions investies à l'issue d'une période d'indisponibilité de trois ans.

Une trentaine de cadres dirigeants parmi les plus performants au niveau mondial sont invités à participer à un Leveraged Share Savings Plan de cinq ans. Les titres investis dans ce plan sont bloqués pour une période de cinq ans à compter de la date d'investissement. A l'issue de la période de blocage, une action supplémentaire est attribuée pour une action investie.

Aucune action supplémentaire ne sera attribuée en cas de départ du collaborateur de sa propre initiative avant l'expiration de la période de blocage sauf en cas de départ à la retraite.

La dépense enregistrée dans le compte de résultat 2006 s'est montée à USD 275 millions (2005 : USD 232 millions). En 2006, 3 536 055 actions (2005 : 3 792 981 actions) ont été octroyées aux participants.

### C) Attributions spéciales d'actions

Outre les composantes principales de la rémunération décrites ci-dessus, certains collaborateurs sélectionnés du Groupe peuvent bénéficier d'attributions spéciales d'actions soumises ou non à des restrictions particulières. Ces attributions spéciales sont totalement discrétionnaires. Elles permettent de récompenser des résultats particuliers ou la performance exceptionnelle de certains salariés et de fidéliser les collaborateurs clés. Les attributions de titres assorties de restrictions sont généralement bloquées pour une durée de cinq ans. Si un participant quitte Novartis de sa propre initiative, il se verra privé de la part des titres qui ne sont pas encore entrés en sa pleine possession. En 2006, environ 70 cadres, travaillant à différents niveaux de notre organisation, ont reçu des actions assorties de restrictions. La dépense enregistrée dans le compte de résultat 2006 s'est montée à USD 18 millions (2005 : USD 7 millions). Au cours de l'année 2006, 830 856 actions (2005 : 792 369 actions) ont été octroyées à des cadres et à des collaborateurs sélectionnés.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution en début et en fin de période des actions non encore acquises dans tous les plans mentionnés ci-dessus :

	Nombre d'actions en millions 2006	Nombre d'actions en millions 2005	Juste valeur en M USD 2006	Juste valeur en M USD 2005
<b>Actions bloquées au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>12,6</b>	<b>7,4</b>	<b>626,6</b>	<b>324,5</b>
Attribuées	8,2	8,6	466,1	424,1
Bloquées	-5,9	-3,0	-289,1	-104,4
Annulées	-0,6	-0,4	-30,8	-17,6
<b>Actions bloquées au 31 décembre</b>	<b>14,3</b>	<b>12,6</b>	<b>772,8</b>	<b>626,6</b>

### 27.3) Idenix Pharmaceuticals Inc.

Idenix Pharmaceuticals Inc. (Idenix), une filiale majoritairement contrôlée par le Groupe, comptabilise des dépenses de rémunération sous forme d'options accordées à des personnes qui ne sont pas des collaborateurs. En mai 1998, il a adopté le plan d'intéressement en actions 1998 modifié (« Plan 1998 ») qui permet d'obtenir des options d'intéressement, des options fiscalement non déductibles, des attributions d'actions et des « share appreciation rights ». 1 468 966 actions ordinaires ont été réservées pour être émises dans le cadre du « Plan 1998 ». Par la suite, le plan de 1998 a été modifié et 3 600 000 actions ordinaires ont été réservées pour être émises dans le cadre du plan de 1998. En juin 2005, le plan de rémunération en actions 2005 a été approuvé (« Plan 2005 »). Le Plan 2005 prévoit l'attribution d'options d'intéressement, d'options fiscalement non déductibles, d'attributions de « share appreciation rights », de « performance share awards » et d'actions assorties de restrictions. Le Plan 2005 permet d'attribuer un total de 3 000 000 d'actions ordinaires. Au 30 septembre 2006, dernière date à laquelle Novartis disposait d'informations, Idenix disposait de 964 513 actions disponibles pour être attribuées dans le cadre de ces plans d'intéressement en actions.

Le tableau ci-dessous présente les dépenses de rémunération en actions d'Idenix :

	Neuf mois se terminant le 30 septembre 2006 M USD	Exercice clos le 31 décembre 2005 M USD
Total rémunérations en actions	7	6

Idenix détient pour un montant total d'USD 19 748 000 de rémunérations en actions au 30 septembre 2006 restant à être amorties sur une durée de vie moyenne pondérée de 2,5 ans.

Les hypothèses suivantes ont été retenues pour l'application de la méthode de Black-Scholes :

	Neuf mois se terminant le 30 septembre 2006 M USD	Exercice clos le 31 décembre 2005 M USD
Taux de dividende attendu	0%	0%
Taux de rendement sans risque	4,81%	3,94%
Durée de vie escomptée de l'option (en années)	5,0	5,0
Volatilité attendue	63%	83%

Aucun rendement sur dividende n'a été pris en compte car Idenix ne verse pas de dividende sur ses actions ordinaires. Le taux d'intérêt sans risque se fonde sur le rendement des obligations du Trésor US d'une durée correspondant à la durée de vie escomptée de l'option. On a calculé la durée de vie escomptée de l'option et la volatilité escomptée en examinant la durée de vie escomptée de l'option et la volatilité escomptée de l'action Idenix ainsi que les conditions et la volatilité escomptées de sociétés de biotechnologie d'une taille comparable. Au cours des exercices 2005 et 2006, Idenix n'a enregistré aucun avantage sur le plan fiscal provenant de l'exercice d'options attribuées au personnel.

Le tableau ci-après contient des informations sur les options en cours pour les neuf mois se terminant le 30 septembre 2006 :

	Neuf mois se terminant le 30 septembre 2006		Exercice clos le 31 décembre 2005	
	Options (millions)	Moyenne pondérée des prix d'exercice USD	Options (millions)	Moyenne pondérée des prix d'exercice USD
<b>Options en circulation au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>3,6</b>	<b>12,2</b>	<b>3,2</b>	<b>7,5</b>
Attribuées	1,1	15,4	1,2	20,3
Exercées	-0,2	3,5	-0,6	3,4
Annulées	-0,2	17,4	-0,2	10,7
<b>En circulation au 30.9.2006 ou au 31.12.2005</b>	<b>4,3</b>	<b>13,3</b>	<b>3,6</b>	<b>12,2</b>
Pouvant être exercées au 30.9.2006 ou au 31.12.2005	2,3	10,7	1,8	8,3

Idenix a attribué 1 187 692 et 1 090 125 options pour les neuf mois se terminant le 30 septembre 2006 et pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2005. La moyenne pondérée de la juste valeur des options attribuées au cours des neuf mois se terminant le 30 septembre 2006 et durant l'exercice se terminant le 31 décembre 2005 se sont montées respectivement à USD 8,89 et USD 14,01. La durée de vie contractuelle résiduelle, moyenne, pondérée des options en circulation au 30 septembre 2006 était de 7,7 années et de 6,8 années pour les options exerçables. La valeur intrinsèque des options exercées au cours de la période de neuf mois qui s'est terminée le 30 septembre 2006 se montait à USD 1 542 000. On a calculé la valeur intrinsèque comme étant la différence entre la valeur de marché au 30 septembre 2006 et le cours moyen pondéré du prix d'exercice des actions.

## 28. Parties liées

### 28.1) Roche/Genentech

Novartis a conclu deux accords avec Genentech, Inc., Etats-Unis, une filiale de Roche Holding SA (Roche) comptabilisée indirectement dans les comptes consolidés selon la méthode de la mise en équivalence en raison des 33,3% de droits de vote de Roche détenus par Novartis.

Novartis Ophthalmics, entité de la division Pharmaceuticals, a acquis les droits de licence exclusifs pour développer et commercialiser *Lucentis* hors des Etats-Unis pour des indications en rapport avec des atteintes oculaires. Dans le cadre de cet accord, Novartis a procédé à un paiement d'étapes initial et à un remboursement de frais de R&D de l'ordre d'USD 47 millions. En outre, les parties se partageront les coûts d'essais de phase III en cours de Genentech et les autres frais de développement en rapport avec ce produit. Il se peut que Novartis effectue des paiements supplémentaires en rapport avec la finalisation de certains projets de développement cliniques et de paiements d'étapes relatifs à l'homologation de produits et versera des royalties sur le chiffre d'affaires net de produits *Lucentis* hors des Etats-Unis. *Lucentis* n'ayant été lancé que dans un petit nombre de pays en 2006, Novartis n'a pu réaliser qu'un chiffre d'affaires d'USD 19 millions avec ce produit.

En février 2004, Novartis Pharma AG, Genentech, Inc., et Tanox, Inc. ont finalisé une collaboration tripartite visant à piloter le développement et la commercialisation de certains anticorps anti-IgE, y compris *Xolair* et le TNX-901. Aux termes de cet accord, les trois parties ont développé en commun *Xolair* aux Etats-Unis alors que Novartis et Genentech procèdent en commun à sa promotion dans ce pays. Ils effectuent tous les deux certains paiements individuels et communs à Tanox. Genentech comptabilise tous les chiffres d'affaires et le coût des ventes aux Etats-Unis. Novartis commercialise le produit et comptabilise tous les chiffres d'affaires et le coût des ventes en Europe ainsi que les coûts de co-promotion aux Etats-Unis. Genentech et Novartis se partagent le résultat

opérationnel aux Etats-Unis et en Europe respectivement, compte tenu des parts du résultat prévues dans l'accord.

Le produit net dégagé par les deux accords décrits ci-dessus s'est monté à USD 116 millions en 2006 (2005 : USD 80 millions). *Xolair* a été lancé en Europe fin 2005 et le chiffre d'affaires total réalisé en rapport avec ce produit s'est monté à USD 102 millions en 2006 (y compris le chiffre d'affaires réalisé avec Genentech pour le marché américain).

### 28.2) Autres parties liées

#### (sauf pour les cadres dirigeants et les administrateurs)

Le Groupe a constitué près de 25 fondations, principalement à but caritatif, qui n'ont pas été consolidées car le Groupe n'en tire aucun bénéfice. Les principales fondations de bienfaisance financent des projets de développement sociaux et sanitaires en zones rurales. Chacune de ces fondations est autonome et son Conseil de fondation est responsable de sa gestion dans le respect des buts de la fondation et des lois en vigueur.

En 2006, les fondations ont accordé au Groupe des prêts à court terme pour un total d'USD 20 millions (2005 : USD 14 millions).

Au 31 décembre 2006, ces fondations détenaient quelque 6 millions d'actions Novartis pour une valeur de près d'USD 32 millions.

## 28. Parties liées (suite)

### 28.3) Rémunération des cadres dirigeants et des administrateurs

En 2006, on comptait 19 (2005 : 20) cadres dirigeants membres du Comité de direction, membres permanents du Comité de direction et directeurs d'unités d'affaires (« directeurs »), y compris ceux partis à la retraite ou ayant quitté la société en 2005.

La rémunération totale des cadres dirigeants et des 11 (2005 : 11) administrateurs externes selon les normes de comptabilisation de l'IFRS 2 applicables aux rémunérations en actions était la suivante :

	Cadres dirigeants		Administrateurs externes		Total	
	2006 M USD	2005 M USD	2006 M USD	2005 M USD	2006 M USD	2005 M USD
Avantages à court terme des collaborateurs	16,3	15,5	5,2	4,7	21,5	20,2
Avantages postérieures à l'emploi	2,1	1,7			2,1	1,7
Indemnités de départ	1,8	0,3			1,8	0,3
Rémunérations en actions <sup>1</sup>	80,2	64,8			80,2	64,8
<b>Total</b>	<b>100,4</b>	<b>82,3</b>	<b>5,2</b>	<b>4,7</b>	<b>105,6</b>	<b>87,0</b>

<sup>1</sup> Si les règles transitoires de l'IFRS 2 prévoyant de ne prendre en compte que les attributions effectuées après le 7 novembre 2002 n'avaient pas été appliquées, en 2006 la juste valeur des rémunérations en actions aurait été d'USD 82,0 millions (2005 : USD 67,8 millions)

La prime annuelle, qui comprend la rémunération en actions, est attribuée en février de l'année suivant la période sous revue. Comme la répartition entre la part versée en espèces et celle versée en instruments de capitaux propres est laissée à la discrétion du bénéficiaire, on ne peut qu'estimer la part de la rémunération qui sera réglée en instruments de capitaux propres.

## 29. Engagements conditionnels et éventualités

### Contrats de location simple :

	2006 M USD
Engagements futurs résultant de contrats de location simple à durée fixe au 31 décembre :	
2007	309
2008	222
2009	148
2010	96
2011	87
Au-delà	331
<b>Total</b>	<b>1 193</b>
<b>Charges pour l'exercice en cours</b>	<b>339</b>

### Engagements en matière de recherche et développement

Le Groupe a conclu avec diverses institutions des accords de recherche à long terme prévoyant notamment le versement d'éventuels paiements d'étapes qui peuvent être capitalisés. Les engagements envers ces institutions au 31 décembre 2006 figurent dans le tableau ci-dessous :

	Engagements non conditionnels 2006 M USD	Paiements d'étapes éventuels 2006 M USD	Total 2006 M USD
2007	33	199	232
2008	17	321	338
2009	10	544	554
2010	9	277	286
2011	8	354	362
Au-delà		1 090	1 090
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>2 785</b>	<b>2 862</b>

### Autres engagements

Dans le cadre de ses activités ordinaires, le Groupe Novartis a pris de multiples engagements portant sur l'achat de matières et de services ainsi que d'équipements. Ces engagements n'excèdent généralement pas les prix courants du marché et interviennent dans le cadre des activités normales.

### Eventualités

Dans les divers pays où elles sont implantées, les sociétés du Groupe doivent se conformer à la législation locale, aux directives des autorités et aux réglementations dans tous les domaines d'activité qui leur sont propres.

L'éventuelle provision du Groupe pour l'environnement est estimée sur des appréciations du risque à partir d'investigations menées sur les divers sites pouvant présenter un risque. Un certain nombre d'incertitudes pèsent sur les futures dépenses de remise en l'état de ces sites. Ces incertitudes incluent, sans s'y limiter, la méthode et l'ampleur de remise en l'état, le pourcentage de substances imputables au Groupe comparé à celui attribuable à des tierces parties et les capacités financières des autres parties potentiellement responsables.

Dans le cadre de la marche normale des affaires, un certain nombre de sociétés du Groupe sont engagées dans des procédures administratives, des litiges et des enquêtes. Ces litiges comprennent certaines plaintes et en matière juridique et de responsabilité-produit. Alors que des provisions ont été constituées pour des pertes que la Direction juge raisonnables ou appropriées, il existe toutefois des incertitudes liées à ces estimations. La note 19 traite plus amplement de cette question.

La Direction estime cependant que ces actions en justice n'auront pas d'impact significatif sur la situation financière du Groupe, mais pourraient en avoir un sur son résultat opérationnel et ses flux de trésorerie sur une période donnée.

## 30. Principaux cours de change

			2006 USD	2005 USD
Cours de fin d'année pour les bilans consolidés :				
1	CHF		0,819	0,762
1	EUR		1,317	1,186
1	GBP		1,965	1,726
100	JPY		0,841	0,851

			2006 USD	2005 USD
Moyenne des cours mensuels utilisés durant l'année pour les comptes de résultat consolidés et les flux de trésorerie du Groupe :				
1	CHF		0,798	0,804
1	EUR		1,256	1,245
1	GBP		1,842	1,820
100	JPY		0,860	0,910

## 31. Événements postérieurs au 31 décembre 2006, date de clôture du bilan

Les comptes consolidés de l'exercice 2006 du Groupe Novartis ont été approuvés par le Conseil d'administration le 17 janvier 2007. Simultanément, un dividende de CHF 1,35 a été proposé pour approbation par l'Assemblée générale des actionnaires. En cas d'acceptation, le volume total des dividendes versés sera de l'ordre d'USD 2,6 milliards.

## 32. Principales filiales et sociétés associées au 31 décembre 2006

	Capital-actions/ capital libéré <sup>1</sup>	Partici- pation %	Activités		Capital-actions/ capital libéré <sup>1</sup>	Partici- pation %	Activités
<b>Afrique du Sud</b>							
Novartis South Africa (Pty) Ltd., Spartan/Johannesbourg	ZAR 86,4 M	100	◆▼				
Sandoz South Africa (Pty) Ltd., Kempton Park	ZAR 3,0 M	100	◆▼				
<b>Allemagne</b>							
Novartis Deutschland GmbH, Wehr	EUR 155,5 M	100	■				
Novartis Pharma GmbH, Nuremberg	EUR 25,6 M	100	◆ ▲				
Novartis Pharma Produktions GmbH, Wehr	EUR 2,0 M	100	▼				
Sandoz International GmbH, Holzkirchen	EUR 100 000	100	■				
Sandoz Pharmaceuticals GmbH, Ismaning	EUR 5,1 M	100	◆▼				
Sandoz Industrial Products GmbH, Francfort s. M.	EUR 2,6 M	100	◆▼				
Hexal Aktiengesellschaft, Holzkirchen	EUR 93,7 M	100	■◆▼				
Salutas Pharma GmbH, Barleben	EUR 42,0 M	100	◆▼				
1 A Pharma GmbH, Oberhaching	EUR 26 000	100	◆				
Novartis Consumer Health GmbH, Munich	EUR 14,6 M	100	◆▼▲				
Novartis Nutrition GmbH, Munich	EUR 23,5 M	100	◆▼▲				
CIBA Vision Vertriebs GmbH, Grossostheim	EUR 2,6 M	100	◆				
CIBA Vision GmbH, Grosswallstadt	EUR 15,4 M	100	◆▼▲				
<b>Antilles Néerlandaises</b>							
Sandoz N.V., Curaçao	USD 6 000	100	■◆				
<b>Argentine</b>							
Novartis Argentina S.A., Buenos Aires	ARS 36,4 M	100	◆				
Sandoz S.A., Buenos Aires	ARS 11,8 M	100	◆▼				
<b>Australie</b>							
Novartis Australia Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 11,0 M	100	■				
Novartis Pharmaceuticals Australia Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 3,8 M	100	◆ ▲				
Sandoz Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 11,6 M	100	◆				
Novartis Consumer Health Australasia Pty Ltd., Mulgrave, Victoria	AUD 7,6 M	100	◆▼				
Novartis Animal Health Australasia Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 3,0 M	100	◆ ▲				
<b>Autriche</b>							
Novartis Pharma GmbH, Vienne	EUR 1,1 M	100	◆				
Sandoz GmbH, Kundl	EUR 32,7 M	100	■◆▼▲				
Novartis Animal Health GmbH, Kundl	EUR 37 000	100	◆				
<b>Bangladesh</b>							
Novartis (Bangladesh) Limited, Dhaka	BDT 162,5 M	60	◆▼				
<b>Belgique</b>							
N.V. Novartis Management Services S.A., Vilvorde	EUR 7,5 M	100	■				
N.V. Novartis Pharma S.A., Vilvorde	EUR 7,1 M	100	◆				
N.V. Sandoz S.A., Vilvorde	EUR 4,2 M	100	◆				
N.V. Novartis Consumer Health S.A., Vilvorde	EUR 4,3 M	100	◆				
N.V. CIBA Vision Benelux S.A., Malines	EUR 62 000	100	◆				
<b>Bermudes</b>							
Triangle International Reinsurance Ltd., Hamilton	CHF 1,0 M	100	■				
Novartis Securities Investment Ltd., Hamilton	CHF 30 000	100	■				
Novartis International Pharmaceutical Ltd., Hamilton	CHF 10,0 M	100	■◆▼▲				
<b>Brésil</b>							
Novartis Biociências S.A., São Paulo	BRL 255,8 M	100	◆▼				
Sandoz do Brasil Indústria Farmacêutica Ltda., Cambé	BRL 139,5 M	100	◆▼▲				
Novartis Saúde Animal Ltda., São Paulo	BRL 50,7 M	100	◆▼				
<b>Canada</b>							
Novartis Pharma Canada Inc., Dorval/Montréal	CAD 0 <sup>2</sup>	100	◆ ▲				
Sandoz Canada Inc., Boucherville, Québec	CAD 76,8 M	100	◆▼▲				
Novartis Santé Familiale Canada Inc., Mississauga, Ontario	CAD 2	100	◆				
CIBA Vision Canada Inc., Mississauga, Ontario	CAD 1	100	◆▼				
Novartis Animal Health Canada Inc., Ontario	CAD 2	100	◆ ▲				
<b>Chili</b>							
Novartis Chile S.A., Santiago du Chili	CLP 2,0 Md	100	◆				
<b>Chine</b>							
Beijing Novartis Pharma Co., Ltd., Pékin	CNY 111,3 M	100	◆▼				
Novartis Pharmaceuticals (HK) Limited, Hong Kong	HKD 200	100	◆				
Shanghai Novartis Trading Ltd., Shanghai	CNY 20,3 M	100	◆				
<b>Colombie</b>							
Novartis de Colombia S.A., Santafé de Bogotá	COP 20,9 Md	100	◆▼				
<b>Corée du Sud</b>							
Novartis Korea Ltd., Séoul	KRW 24,5 Md	99	◆				
<b>Croatie</b>							
Lek Zagreb d.o.o., Zagreb	HRK 25,6 M	100	◆				
<b>Danemark</b>							
Novartis Healthcare A/S, Copenhague	DKK 12,0 M	100	◆				
Sandoz A/S, Odense	DKK 8,0 M	100	◆				
<b>Egypte</b>							
Novartis Pharma S.A.E., Le Caire	EGP 33,8 M	99	▼				
Novartis Egypt (Healthcare) S.A.E., Le Caire	EGP 250 000	95	◆				
<b>Equateur</b>							
Novartis Ecuador S.A., Quito	USD 4,0 M	100	◆				
<b>Espagne</b>							
Novartis Farmacéutica, S.A., Barcelone	EUR 63,0 M	100	■◆▼				
Sandoz Farmacéutica, S.A., Barcelone	EUR 270 450	100	◆				
Sandoz Industrial Products, S.A., Les Franqueres del Vallés/Barcelone	EUR 9,3 M	100	◆▼▲				
Novartis Consumer Health, S.A., Barcelone	EUR 876 919	100	◆				
CIBA Vision, S.A., Barcelone	EUR 1,4 M	100	◆				
<b>Etats-Unis</b>							
Novartis Corporation, Florham Park, NJ	USD 72,2 M	100	■				
Novartis Finance Corporation, New York, NY	USD 1,7 Md	100	■				
Novartis Pharmaceuticals Corporation, East Hanover, NJ	USD 5,2 M	100	◆▼▲				
Novartis Institutes for BioMedical Research, Inc., Cambridge, MA	USD 1	100	▲				
Novartis Institute for Functional Genomics, Inc., San Diego, CA	USD 1 000	100	▲				
Novartis Vaccines and Diagnostics, Inc., Emeryville, CA	USD 3	100	■◆▼▲				
Idenix Pharmaceuticals, Inc., Cambridge, MA	USD 56 023	56	▲				
Sandoz Inc., Princeton, NJ	USD 25 000	100	◆▼▲				
Lek Pharmaceuticals, Inc., Wilson, NC	USD 200 000	100	◆				
Eon Labs, Inc., Lake Success, NY	USD 1	100	◆▼				
Novartis Consumer Health, Inc., Parsippany, NJ	USD 0 <sup>2</sup>	100	◆▼▲				
Novartis Animal Health US, Inc., Greensboro, NC	USD 100	100	◆▼▲				
Novartis Nutrition Corporation, Minneapolis, MN	USD 50 000	100	◆▼▲				
Gerber Products Company, Fremont, MI	USD 10	100	■◆▼▲				
Gerber Life Insurance Company, White Plains, NY	USD 148,5 M	100	◆				
CIBA Vision Corporation, Duluth, GA	USD 301,3 M	100	■◆▼▲				
<b>Fédération de Russie</b>							
Novartis Pharma ZAO, Moscou	RUR 17,5 M	100	◆				
ZAO Lek, Moscou	RUR 57,4 M	100	◆				
<b>Finlande</b>							
Novartis Finland Oy, Espoo	EUR 459 000	100	◆				
<b>France</b>							
Novartis Groupe France S.A., Rueil-Malmaison	EUR 103,0 M	100	■				
Novartis Pharma S.A.S., Rueil-Malmaison	EUR 43,4 M	100	◆▼▲				
Sandoz S.A.S., Levallois-Perret	EUR 2,6 M	100	◆				
Novartis Santé Familiale S.A.S., Rueil-Malmaison	EUR 21,9 M	100	◆▼				
Novartis Santé Animale S.A.S., Rueil-Malmaison	EUR 900 000	100	◆▼				
Novartis Nutrition S.A.S., Revel	EUR 300 000	100	◆▼				
CIBA Vision S.A.S., Blagnac	EUR 1,8 M	100	◆				
<b>Gibraltar</b>							
Novista Insurance Limited, Gibraltar	CHF 130,0 M	100	■				
<b>Grande-Bretagne</b>							
Novartis UK Limited, Frimley/Camberley	GBP 25,5 M	100	■				
Novartis Pharmaceuticals UK Limited, Frimley/Camberley	GBP 5,4 M	100	◆▼▲				
Novartis Grimsby Limited, Frimley/Camberley	GBP 230 M	100	▼				
Sandoz Limited, Bordon	GBP 2,0 M	100	◆				
Novartis Consumer Health UK Limited, Horsham	GBP 25 000	100	◆▼				
Novartis Animal Health UK Limited, Royston	GBP 100 000	100	◆ ▲				
Vericore Limited, Royston	GBP 2	100	◆▼				
CIBA Vision (UK) Limited, Southampton	GBP 550 000	100	◆				

Les symboles ci-dessous se réfèrent aux diverses entités composant le Groupe:

■ **Holding/Finance:** société ayant une fonction de holding ou de gestion financière

◆ **Vente:** société commerciale et de marketing au sein du Groupe

▼ **Production:** société de production

▲ **Recherche:** société de recherche et développement

	Capital-actions/ capital libéré <sup>1</sup>	Partici- pation %	Activités
<b>Grèce</b>			
Novartis (Hellas) S.A.C.I., Athènes	EUR 14,6 M	100	◆
<b>Hongrie</b>			
Novartis Hungary Healthcare Limited Liability Company, Budapest	HUF 545,6 M	100	◆
Sandoz Hungary Limited Liability Company, Budapest	HUF 3,0 M	100	◆
<b>Inde</b>			
Novartis India Limited, Mumbai	INR 159,8 M	51	◆▼
Sandoz Private Limited, Mumbai	INR 32,0 M	100	◆▼
<b>Indonésie</b>			
PT Novartis Indonesia, Jakarta	IDR 7,7 Md	100	◆▼
PT CIBA Vision Batam, Batam	IDR 11,9 Md	100	▼
<b>Irlande</b>			
Novartis Ireland Limited, Dublin	EUR 25 000	100	◆
Novartis Ringaskiddy Limited, Ringaskiddy, County Cork	EUR 2,0 M	100	▼
<b>Italie</b>			
Novartis Farma S.p.A., Origgio	EUR 18,2 M	100	◆◆▼▲
Sandoz S.p.A., Origgio	EUR 390 000	100	◆
Sandoz Industrial Products S.p.A., Rovereto	EUR 2,6 M	100	▼
Novartis Consumer Health S.p.A., Origgio	EUR 2,9 M	100	◆
CIBA Vision S.r.l., Marcon	EUR 2,4 M	100	◆
<b>Japon</b>			
Novartis Holding Japan K.K., Tokyo	JPY 10,0 M	100	■
Novartis Pharma K.K., Tokyo	JPY 6,0 Md	100	◆▲
Ciba-Geigy Japan Limited, Tokyo	JPY 3,8 Md	100	▼
Sandoz K.K., Tokyo	JPY 100,05 M	100	◆▼▲
CIBA Vision K.K., Tokyo	JPY 495,0 M	100	◆
Novartis Nutrition K.K., Tokyo	JPY 100,0 M	100	◆◆
<b>Liechtenstein</b>			
Novista Insurance Aktiengesellschaft, Vaduz	CHF 5,0 M	100	■
<b>Luxembourg</b>			
Novartis Investments S.à r.l., Luxembourg	USD 2,6 Md	100	■
<b>Malaisie</b>			
Novartis Corporation (Malaysia) Sdn. Bhd., Kuala Lumpur	MYR 3,3 M	70	◆
<b>Mexique</b>			
Novartis Farmacéutica, S.A. de C.V., Mexico	MXN 205,0 M	100	◆▼
Productos Gerber, S.A. de C.V., Querétaro	MXN 12,5 M	100	◆▼
<b>Norvège</b>			
Novartis Norge AS, Oslo	NOK 1,5 M	100	◆
<b>Nouvelle-Zélande</b>			
Novartis New Zealand Ltd., Auckland	NZD 820 000	100	◆
<b>Pakistan</b>			
Novartis Pharma (Pakistan) Limited, Karachi	PKR 24,8 M	98	◆▼
<b>Panama</b>			
Novartis Pharma (Logistics), Inc., Panama	USD 10 000	100	◆
<b>Pays-Bas</b>			
Novartis Netherlands B.V., Arnhem	EUR 1,4 M	100	■
Novartis Pharma B.V., Arnhem	EUR 4,5 M	100	◆
Sandoz B.V., Almere	EUR 907 570	100	◆▼
Novartis Consumer Health B.V., Breda	EUR 23 830	100	◆▼
<b>Philippines</b>			
Novartis Healthcare Philippines, Inc., Makati/Manille	PHP 298,8 M	100	◆
<b>Pologne</b>			
Novartis Poland Sp. z o.o., Varsovie	PLN 44,2 M	100	◆
Lek S.A., Strykow	PLN 2,6 M	100	◆▼
Alima-Gerber S.A., Varsovie	PLN 57,1 M	100	◆▼

Participation en % – de 50 à 100% des droits de vote: entièrement consolidée;

– de 20 à 50% des droits de vote: participation dans une société associée – méthode de la mise en équivalence

<sup>1</sup> Le capital-actions/capital libéré ne reflète pas nécessairement le capital-actions/capital libéré imposable et n'inclut pas d'éventuelles contributions au capital.

<sup>2</sup> Actions sans valeur nominale

M = million; Md = milliard

	Capital-actions/ capital libéré <sup>1</sup>	Partici- pation %	Activités
<b>Portugal</b>			
Novartis Portugal SGPS Lda., Sintra	EUR 500 000	100	■
Novartis Farma – Produtos Farmacêuticos S.A., Sintra	EUR 2,4 M	100	◆
Novartis Consumer Health – Produtos Farmacêuticos e Nutrição Lda., Lisbonne	EUR 100 000	100	◆
<b>Porto Rico</b>			
Ex-Lax, Inc., Humacao	USD 10 000	100	▼
Gerber Products Company of Puerto Rico, Inc., Carolina	USD 100 000	100	◆▼
CIBA Vision Puerto Rico, Inc., Cidra	USD 1 000	100	▼
<b>Roumanie</b>			
Sandoz S.R.L., Targu-Mures	RON 19,3 M	100	◆▼
<b>République tchèque</b>			
Novartis s.r.o., Prague	CZK 51,5 M	100	◆
Sandoz s.r.o., Prague	CZK 44,7 M	100	◆
<b>Singapour</b>			
Novartis Institute for Tropical Diseases Pte Ltd., Singapour	SGD 2 004	100	▲
Ciba Vision Asian Manufacturing and Logistics Pte Ltd., Singapour	SGD 1,04 M	100	▼
<b>Slovenie</b>			
Société Pharmaceutique Lek d.d., Ljubljana	SIT 11,6 Md	100	◆◆▼▲
<b>Suède</b>			
Novartis Sverige Participations AB, Täby/Stockholm	SEK 1,0 M	100	■
Novartis Sverige AB, Täby/Stockholm	SEK 5,0 M	100	◆
CIBA Vision Nordic AB, Askim/Göteborg	SEK 2,5 M	100	◆
<b>Suisse</b>			
Novartis International AG, Bâle	CHF 10,0 M	100	■
Novartis Holding AG, Bâle	CHF 100,2 M	100	■
Novartis Forschungsstiftung, Bâle	CHF 29,3 M	100	▲
Fondation Novartis pour la formation des cadres, Bâle	CHF 100 000	100	■
Fondation pour la participation des collaborateurs de Novartis, Bâle	CHF 100 000	100	■
Roche Holding AG, Bâle	CHF 160,0 M	33	◆◆▼▲
Novartis Pharma AG, Bâle	CHF 350,0 M	100	◆◆▼▲
Novartis Pharma Services AG, Bâle	CHF 20,0 M	100	◆
Novartis Pharma Schweizerhalle AG, Schweizerhalle	CHF 18,9 M	100	▼
Novartis Pharma Stein AG, Stein	CHF 251 000	100	▼▲
Novartis Pharma Schweiz AG, Berne	CHF 5,0 M	100	◆
Sandoz AG, Basel	CHF 5,0 M	100	◆▲
Sandoz Pharmaceuticals AG, Steinhausen	CHF 100 000	100	◆
Novartis Consumer Health S.A., Nyon	CHF 30,0 M	100	◆◆▼▲
Novartis Consumer Health Schweiz AG, Berne	CHF 250 000	100	◆
Novartis Santé Animale AG, Bâle	CHF 101 000	100	◆◆▼▲
Novartis Centre de Recherche Santé Animale S.A., St-Aubin	CHF 250 000	100	▲
CIBA Vision AG, Embrach	CHF 300 000	100	◆◆
<b>Taiwan</b>			
Novartis (Taiwan) Co., Ltd., Taipei	TWD 170,0 M	100	◆▼
<b>Thaïlande</b>			
Novartis (Thailand) Limited, Bangkok	THB 230,0 M	100	◆
<b>Turquie</b>			
Novartis Saglik, Gida ve Tarim Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.S., Istanbul	TRY 98,0 M	100	◆▼
Sandoz Ilaç Sanayi ve Ticaret A.S., Gebze-Kocaeli	TRY 31,7 M	100	◆▼
<b>Venezuela</b>			
Novartis de Venezuela, S.A., Caracas	VEB 1,4 Md	100	◆
Novartis Nutrition de Venezuela, S.A., Caracas	VEB 877,8 M	100	◆▼

En outre, Novartis est représenté par des filiales, sociétés associées ou joint ventures dans les pays suivants: Algérie, Costa Rica, Guatemala, Iles Cayman, Ancienne République Yougoslave de Macédoine, Maroc, Pérou, République Dominicaine et Uruguay

### 33. Différences importantes entre les IFRS et les normes comptables des Etats-Unis (US GAAP)

Les comptes consolidés du Groupe ont été établis conformément aux IFRS qui, telles qu'elles sont appliquées par le Groupe, diffèrent parfois sensiblement des US GAAP. Les incidences de l'application des normes US GAAP sur le résultat net et les capitaux propres sont exposées dans les tableaux ci-après.

	Notes	2006 M USD	2005 M USD
<b>Résultat net des activités poursuivies selon les IFRS</b>		<b>7 019</b>	<b>6 072</b>
Ajustements aux normes US GAAP :			
Titres disponibles à la vente	33.2	-114	278
Stocks	33.3	103	20
Sociétés associées	33.4		-6
Immobilisations incorporelles	33.5	-1 743	-1 238
Immobilisations corporelles	33.6	58	53
Plans de retraite et avantages médicaux postérieurs à l'emploi	33.7	-198	-181
Impôts différés	33.8	125	178
Rémunérations en actions	33.9	-5	-44
Intérêts minoritaires	33.10	-27	-11
Autres	33.11	-68	
<b>Revenu net des activités poursuivies selon les US GAAP</b>		<b>5 150</b>	<b>5 121</b>
Revenu net des activités abandonnées selon les US GAAP	33.12	114	69
<b>Résultat net selon les US GAAP</b>		<b>5 264</b>	<b>5 190</b>
Résultat par action selon les US GAAP	33.13		
– Résultat par action des activités poursuivies (USD)		2,19	2,19
– Résultat par action des activités abandonnées (USD)		0,05	0,03
– Résultat total par action (USD)		2,24	2,22
Résultat dilué par action selon les US GAAP	33.13		
– Résultat dilué par action des activités poursuivies (USD)		2,18	2,19
– Résultat dilué par action des activités abandonnées (USD)		0,05	0,03
– Total résultat dilué par action (USD)		2,23	2,22
	Notes	2006 M USD	2005 M USD
<b>Capitaux propres selon les IFRS</b>		<b>41 294</b>	<b>33 164</b>
Ajustements aux normes US GAAP :			
Titres disponibles à la vente	33.2	-37	-24
Stocks	33.3	-11	-23
Sociétés associées	33.4	-307	25
Immobilisations incorporelles	33.5	1 349	4 092
Immobilisations corporelles	33.6	-436	-409
Plans de retraite et assistance médicale postérieure à l'emploi	33.7	15	3 133
Impôts différés	33.8	130	-1 438
Rémunérations en actions	33.9	-186	-96
Intérêts minoritaires	33.10	-183	-174
Autres	33.11	61	
Actif net en rapport avec des activités abandonnées	33.12	-19	50
<b>Total des ajustements aux normes US GAAP</b>		<b>376</b>	<b>5 136</b>
<b>Capitaux propres selon les US GAAP</b>		<b>41 670</b>	<b>38 300</b>

### Impact de l'adoption du SFAS 158 *Employers' Accounting for Defined Benefit Pension and Other Postretirement Plans.*

Pour de plus amples détails, prière de se référer à la note 33.7.

	M USD
<b>Capitaux propres selon les US GAAP au 31.12.2006 avant adoption du SFAS 158</b>	<b>44 121</b>
Adoption du SFAS 158	-3 215
Impôts différés sur les montants ci-dessus	764
<b>Capitaux propres selon les US GAAP après adoption du SFAS 158 le 31.12.2006</b>	<b>41 670</b>

## Notes relatives au rapprochement avec les US GAAP

### 33.1) Différences dans le traitement comptable des acquisitions

#### 33.1.1) Fusion entre Sandoz et Ciba-Geigy en 1996

Le traitement comptable de la fusion intervenue en 1996 entre Sandoz SA et Ciba-Geigy SA est différent selon que l'on se réfère aux IFRS ou aux US GAAP. Selon les IFRS, la fusion a été considérée comme une fusion d'intérêts communs, mais selon les US GAAP, elle ne satisfaisait pas à toutes les conditions requises par l'Accounting Principles Board Opinion n° 16 pour une mise en commun des intérêts et était par conséquent considérée comme un achat. Ainsi, Sandoz était considéré comme l'acquéreur, les actifs et les passifs de Ciba-Geigy étant repris à leur valeur de marché et ses résultats inclus à partir du 20 décembre 1996. Selon les US GAAP, le rachat de Ciba-Geigy a entraîné pour Sandoz des coûts de l'ordre d'USD 28,5 milliards. La totalité du prix d'acquisition avait été affectée à des actifs corporels et incorporels identifiés d'une durée d'utilité définie. Aucun goodwill résiduel n'a résulté de cette transaction.

Les ajustements du résultat net et des capitaux propres effectués en rapport avec la comptabilisation du regroupement d'entreprises entre Ciba-Geigy et Sandoz selon US GAAP en 2006 et 2005 sont les suivants :

	Composantes de 2006 à rapprocher		
	Résultat net M USD	Ecart de conversion M USD	Capitaux propres M USD
Immobilisations incorporelles en rapport avec des droits de produit et des marques déposées	-530	199	2 506
Immobilisations corporelles	55	-42	-562
Impôts différés	119	-39	-493
<b>Total ajustements des IFRS aux US GAAP<sup>1</sup></b>	<b>-356</b>	<b>118</b>	<b>1 451</b>

<sup>1</sup> L'investissement d'USD 129 millions dans Chiron et un actif d'impôt différé d'USD 32 millions ont été repris dans le cadre de l'acquisition de Chiron. Voir note 33.1.2

	Composantes de 2005 à rapprocher		
	Résultat net M USD	Ecart de conversion M USD	Capitaux propres M USD
Immobilisations incorporelles en rapport avec des droits de produit et des marques déposées	-678	-510	2 837
Immobilisations corporelles	55	96	-575
Investissements dans Chiron		-20	129
Impôts différés	156	109	-604
<b>Total ajustements</b>	<b>-467</b>	<b>-325</b>	<b>1 787</b>

#### 33.1.2) Acquisition de Chiron

Le 20 avril 2006, Novartis a racheté le solde du capital de Chiron Corporation qu'il ne détenait pas encore. Jusqu'à la date d'acquisition, la participation dans Chiron était comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence. Avant cette date, les différences entre les IFRS et les US GAAP se composaient d'un goodwill net d'USD 310 millions résultant du regroupement entre Sandoz et Ciba-Geigy et inclus dans le poste investissements dans des sociétés associées ainsi que d'un actif d'impôt différé (outside tax basis) d'USD 113 millions relatif à cet investissement. La différence d'USD 310 millions a été portée à USD 388 millions suite à la capitalisation dans les comptes IFRS d'un montant d'USD 78 millions au titre de la recherche en cours. L'actif d'impôts différés d'USD 113 millions a été repris par un ajustement du goodwill d'USD 145 millions et par un crédit au compte de résultat d'USD 32 millions. Lors de l'affectation du coût d'acquisition, un montant d'USD 0,4 milliard représentant 44% du goodwill figurant au bilan de Chiron a été éliminé conformément à l'IFRS 3. Selon la comptabilisation des regroupements d'entreprises par étapes dans les US GAAP, le goodwill figurant au bilan de Chiron a été retenu.

L'acquisition de la part du capital de Chiron restante est un regroupement d'entreprises réalisé par étapes selon le SFAS 141 *Regroupement d'entreprises*. Conformément à l'IFRS 3, les actifs et les passifs identifiables ont été réévalués à 100% de leur juste valeur et la réévaluation relative à la participation déjà détenue imputée aux capitaux propres comme réserve de réévaluation. Conformément au SFAS 141, seule la partie des actifs et passifs identifiables non encore détenue a été réévaluée à sa juste valeur. Par conséquent, seule la quote-part nouvellement acquise de 56% des actifs et des passifs identifiables a été réévaluée à sa juste valeur, la quote-part initiale de 44% restant évaluée au coût historique. L'impact de ces différences entre les IFRS et les US GAAP est une réduction des capitaux propres selon les US GAAP d'USD 1,0 milliard. Les amortissements et le coût des ventes seront ajustés aux valeurs d'actif inférieures dans les comptes selon les US GAAP.

D'autres différences entre les IFRS et les US GAAP relatives à cette acquisition sont dues au traitement différent appliqué à recherche et développement en cours (IPR&D) et à d'autres immobilisations incorporelles, aux passifs éventuels, aux ajustements à la juste valeur ainsi qu'à certains coûts de restructuration.

Par ailleurs, suite aux ajustements de l'affectation du coût d'acquisition, divers actifs et passifs ont été amortis pour un montant d'USD 499 millions selon les US GAAP.

### 33. Différences importantes entre les IFRS et les normes comptables des Etats-Unis (US GAAP) (suite)

Le tableau ci-après présente les ajustements des IFRS aux US GAAP au titre de Chiron au 31 décembre 2006 :

	Composantes des 2006 à rapprocher	
	Résultat net M USD	Capitaux propres M USD
Immobilisation incorporelles en rapport avec :		
Goodwill	64	648
Droits de produit et marques déposées	89	-972
Projets de recherche et développement en cours	-470	-800
Autres	-58	-192
Immobilisations corporelles	-8	-51
Stocks	91	
Passifs non courants et courants	-68	61
Impôts différés	-43	734
<b>Total ajustements</b>	<b>-403</b>	<b>-572</b>

#### 33.2) Titres de placement négociables disponibles à la vente et instruments dérivés

Selon les IFRS, l'impact des fluctuations de taux de change des monnaies sous-jacentes aux obligations disponibles à la vente doivent figurer dans le compte de résultat. Les US GAAP exigent que la variation totale de la juste valeur de ces obligations soit comptabilisée dans les capitaux propres, y compris celle imputable aux fluctuations des taux de change. Il en résulte une charge supplémentaire selon les US GAAP d'USD 114 millions en 2006 (2005 : revenu d'USD 278 millions).

Selon les IFRS, le Groupe réévalue à leur juste valeur ses participations dans des sociétés non cotées. Selon les US GAAP, ces participations doivent être évaluées à leur coût d'acquisition. Une plus-value de réévaluation d'USD 37 millions (2005 : USD 24 millions) a été enregistrée dans les capitaux propres selon les IFRS et extournée pour les comptes selon les US GAAP.

La valeur au bilan des titres de placement selon les US GAAP se présente comme suit :

	2006 M USD	2005 M USD
Valeur au bilan des titres de placement négociables (note 15)	3 997	3 623
Ajustement à la valeur au bilan des autres investissements financiers (note 12)	1 884	1 431
<b>Total titres de placement négociables et autres investissements selon les US GAAP</b>	<b>5 881</b>	<b>5 054</b>

La composition des titres de placement disponibles à la vente selon les US GAAP au 31 décembre 2006 et 2005 est la suivante :

	Prix de revient M USD	Gains bruts non réalisés M USD	Pertes brutes non réalisées M USD	Valeur au bilan et juste valeur estimée M USD
<b>Au 31 décembre 2006</b>				
<b>Titres disponibles à la vente :</b>				
Actions	1 004	422	-1	1 425
Obligations	4 317	192	-53	4 456
<b>Total</b>	<b>5 321</b>	<b>614</b>	<b>-54</b>	<b>5 881</b>
<b>Au 31 décembre 2005</b>				
<b>Titres disponibles à la vente :</b>				
Actions	717	259	-2	974
Obligations	3 995	120	-35	4 080
<b>Total</b>	<b>4 712</b>	<b>379</b>	<b>-37</b>	<b>5 054</b>

Le produit des cessions de titres disponibles à la vente s'est monté à USD 1,8 milliard et USD 4,4 milliards en 2006 et 2005. Les gains bruts réalisés sur les cessions en 2006 et 2005 se sont montés respectivement à USD 67 millions et USD 88 millions. Les pertes brutes réalisées sur les cessions en 2006 et 2005 se sont montées respectivement à USD 19 millions et USD 70 millions. Le gain ou la perte sur ces cessions a été calculé selon la méthode du coût moyen pondéré. Au 31 décembre 2006, on ne relevait aucune perte non réalisée sur actions (2005 : néant) et USD 19 millions de pertes sur les obligations (2005 : USD 15 millions) existant depuis plus de douze mois.

Les échéances des obligations disponibles à la vente ou détenues au 31 décembre 2006 sont les suivantes :

	2006 M USD
Jusqu'à un an	905
De un à cinq ans	1 807
De cinq à dix ans	927
Plus de dix ans	817
<b>Total</b>	<b>4 456</b>

### 33.3) Stocks

Conformément à la politique du Groupe, dans la division Pharmaceuticaux, on procède à une correction de valeur des stocks avant leur lancement, leur commercialisation n'étant pas assurée tant que l'approbation finale des autorités n'est pas acquise. Si celle-ci est accordée et que la durée de validité des stocks avant lancement permet leur commercialisation, on procède à une reprise de la perte de valeur dans les comptes IFRS. Selon les US GAAP, il n'est pas possible de procéder à des reprises pour perte de valeur et les stocks restent dépréciés. Au 31 décembre 2006, la valeur des stocks selon les US GAAP est par conséquent inférieure d'USD 11 millions (2005 : USD 23 millions) à celle selon les IFRS. La différence dans le compte de résultat entre les IFRS et les US GAAP est d'USD 12 millions (2005 : USD 20 millions). L'acquisition de Chiron a entraîné un écart de réévaluation initial des stocks qui ont été consommés en 2006, ce qui a fait l'objet d'une reprise totale d'USD 91 millions dans le compte de résultat selon les US GAAP en 2006.

### 33.4) Sociétés associées

Les investissements dans des sociétés associées comprennent des ajustements résultant d'affectations du coût d'acquisition et des différences d'amortissements dues à des règles d'entrée en vigueur différentes entre le SFAS 141 et l'IFRS 3 *Regroupements d'entreprises*. L'incidence des ajustements selon les US GAAP sur le résultat net et la valeur au bilan des participations dans Roche et Chiron est la suivante :

	2006	
	Ecarts de conversion M USD	Capitaux propres M USD
Roche	-22	-307
<b>Total des ajustements entre les IFRS et les US GAAP concernant les sociétés associées<sup>1</sup></b>	<b>-22</b>	<b>-307</b>

<sup>1</sup> L'investissement dans Chiron de 2005 a été ajusté suite à l'affectation du coût d'acquisition. Prière de se référer à la note 33.1.2 ci-dessus.

	2005		
	Résultat net M USD	Ecarts de conversion M USD	Capitaux propres M USD
Roche		45	-285
Chiron	-6	-20	310
<b>Total des ajustements entre les IFRS et les US GAAP concernant les sociétés associées</b>	<b>-6</b>	<b>25</b>	<b>25</b>

Au 31 décembre 2006, la valeur de marché de la participation du Groupe dans Roche dépassait sa valeur au bilan selon les US GAAP d'USD 5,1 milliards. Chiron est entièrement consolidé depuis le 20 avril 2006.

### 33.5) Immobilisations incorporelles

Les différences majeures se rapportant aux immobilisations incorporelles entre les IFRS et les US GAAP sont exposées ci-après :

#### AJUSTEMENTS DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES SELON LES US GAAP :

	2006 M USD	2005 M USD
<b>Goodwill</b>		
Ecarts provenant de l'acquisition de Gerber Products	2 870	2 870
Ecarts provenant de l'acquisition de Chiron	648	
Ecarts provenant des coûts d'acquisition et de leur affectation	-482	-359
Autres écarts	-470	-444
<b>Ecarts de valeur comptable du goodwill</b>	<b>2 566</b>	<b>2 067</b>
<b>Droits de produit et marques déposées</b>		
Ecarts provenant de l'acquisition de Ciba-Geigy	2 506	2 837
Ecarts provenant de l'acquisition de Chiron	-972	
Autres écarts	26	26
<b>Différences dans la valeur au bilan des droits de produit et de marques déposées</b>	<b>1 560</b>	<b>2 863</b>
<b>IPR&amp;D</b>		
IPR&D provenant de l'acquisition de Chiron	-800	
IPR&D provenant d'autres acquisitions	-1 164	-627
Immobilisations incorporelles acquises, capitalisées selon l'IAS 38 et portées en charges selon les US GAAP	-621	-211
<b>Total des différences dans la valeur comptable de l'IPR&amp;D</b>	<b>-2 585</b>	<b>-838</b>
Autres différences provenant de la comptabilisation de l'acquisition de Chiron	-192	
<b>Total des différences dans la valeur au bilan des autres immobilisations incorporelles</b>	<b>-192</b>	
<b>Total augmentation des immobilisations incorporelles selon les US GAAP</b>	<b>1 349</b>	<b>4 092</b>

### 33. Différences importantes entre les IFRS et les normes comptables des Etats-Unis (US GAAP) (suite)

#### CHARGES SUPPLÉMENTAIRES AU TITRE DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES SELON LES US GAAP :

	2006 M USD	2005 M USD
Perte de couverture sur regroupements d'entreprises		118
Différence de pertes de valeur et d'amortissements du goodwill selon les IFRS avant 2005		28
Différence dans le goodwill de Chiron	-64	
<b>Total des charges en rapport avec le goodwill</b>	<b>-64</b>	<b>146</b>
Amortissements et pertes de valeur supplémentaires sur droits de produit et marques déposées	530	680
Reprise d'amortissements de droits de produit et de marques déposées de Chiron	-89	
<b>Total des charges en rapport avec les droits de produit et marques déposées</b>	<b>441</b>	<b>680</b>
IPR&D provenant de l'acquisition de Chiron, porté en charge selon les US GAAP	470	
IPR&D provenant d'autres acquisitions porté en charge selon les US GAAP	933	830
Charges d'amortissement et de perte de valeur sur actifs dans les comptes IFRS	-95	-418
<b>Total des charges en rapport avec l'IPR&amp;D</b>	<b>1 308</b>	<b>412</b>
<b>Total des charges en rapport avec les autres immobilisations incorporelles</b>	<b>58</b>	
<b>Charges supplémentaires totales selon les US GAAP</b>	<b>1 743</b>	<b>1 238</b>

#### Goodwill

La différence de la valeur au bilan du goodwill entre les IFRS et les US GAAP est due à des différences survenues avant l'adoption des normes SFAS 141 et IFRS 3, à des différences dues au décalage dans l'introduction de certaines normes comptables et à des différences d'affectation du coût d'acquisition.

La principale différence est due au goodwill provenant de l'acquisition de Gerber Products Company et se monte à USD 2 870 millions. Ce montant a été directement imputé aux capitaux propres conformément aux IFRS en vigueur avant 1995. Les US GAAP ne permettent pas d'imputer le goodwill aux capitaux propres. Le goodwill de Gerber Products Company fait l'objet d'un test de dépréciation annuel. Cela ne s'est traduit par une perte de valeur ni en 2006, ni en 2005.

D'autres différences liées aux goodwills résultent notamment du traitement différent de l'acquisition par étapes de Chiron qui a entraîné une augmentation des capitaux propres d'USD 648 millions.

Selon les IFRS, un passif d'impôt différé d'USD 364 millions (2005 : USD 241 millions) a été enregistré en rapport avec l'IPR&D acquis dans le cadre d'autres acquisitions. A la suite de la comptabilisation du passif d'impôt différé, le goodwill a été augmenté du même montant. Selon les US GAAP, l'IPR&D est amorti sans incidence fiscale et la valeur comptable du goodwill se trouve réduite du montant de l'impôt différé. Ce montant comprend aussi un ajustement dû à la finalisation de l'affectation du coût d'acquisition d'Hexal pour un montant d'USD 69 millions. Les autres écarts sont dus à la couverture du prix d'achat de certaines sociétés à raison d'USD 118 millions (2005 : USD 118 millions). Selon les IFRS, les gains ou les pertes de couverture sont compris dans le coût d'acquisition, ce que les US GAAP ne permettent pas. L'ensemble de ces ajustements a réduit les capitaux propres d'USD 482 millions (2005 : USD 359 millions).

Les autres différences de goodwill se rapportent principalement à l'IPR&D inclus dans le goodwill selon les IFRS avant le 31 mars 2004, à des différences transitoires entre le SFAS 142 *Goodwill and Other Intangible Assets* et l'IFRS 3 et à des différences dans les pertes de valeur qui ont entraîné une diminution des capitaux propres d'USD 470 millions (2005 : 444 millions).

La différence d'USD 64 millions dans le compte de résultat en rapport avec l'acquisition de Chiron est due à des charges imputées au compte de résultat selon les IFRS et au goodwill selon les US GAAP. Les pertes de valeur et les amortissements de goodwill n'ont pas entraîné de différences entre les IFRS et les US GAAP en 2006 (2005 : charge supplémentaire d'USD 28 millions).

Les modifications de la valeur comptable du goodwill pour les exercices clos au 31 décembre 2006 et 2005 se présentent comme suit :

	Division Pharmaceuticals M USD	Division Vaccins et Diagnostic M USD	Division Sandoz M USD	Division Consumer Health M USD	Total M USD
<b>1<sup>er</sup> janvier 2005</b>	<b>23</b>		<b>732</b>	<b>3 685</b>	<b>4 440</b>
Dotations	15		4 958	223	5 196
Pertes de valeur	-9		-8	-16	-33
Amortissements du goodwill en rapport avec la cession d'activités				-1	-1
Retraitement des immobilisations incorporelles identifiées séparément	-4		-20	12	-12
Ecart de conversion	5		-176	-24	-195
<b>31 décembre 2005</b>	<b>30</b>		<b>5 486</b>	<b>3 879</b>	<b>9 395</b>
Goodwill en rapport avec des activités abandonnées				-256	-256
Dotations	2 276	1 350	213	-174	3 665
Pertes de valeur				-2	-2
Amortissements du goodwill en rapport avec la cession d'activités					
Ecart de conversion	10		405	8	423
<b>31 décembre 2006</b>	<b>2 316</b>	<b>1 350</b>	<b>6 104</b>	<b>3 455</b>	<b>13 225</b>

### Droits de produit et marques déposées

Les différences d'USD 1 560 millions (2005 : USD 2 863 millions) entre la valeur des droits de produit et des marques déposées selon les IFRS et les US GAAP sont imputables pour l'essentiel aux ajustements de la juste valeur des produits de Ciba-Geigy AG lors de la fusion avec Sandoz qui entraînent une augmentation des capitaux propres d'USD 2 506 millions (2005 : USD 2 837 millions), à des différences dans la comptabilisation de l'acquisition par étapes de Chiron qui réduisent les capitaux propres d'USD 972 millions et d'autres différences qui les augmentent d'USD 26 millions (2005 : USD 26 millions).

L'amortissement supplémentaire selon les US GAAP au titre des droits de produit et des marques déposées en rapport avec les produits de Ciba-Geigy a atteint USD 530 millions (2005 : USD 680 millions). La reprise de l'amortissement en rapport avec Chiron s'est traduite par un produit d'USD 89 millions.

La valeur totale au bilan des produits commercialisés ainsi que des marques déposées et des droits de produit importants figurant au bilan se présente comme suit :

	Valeur au bilan brute 31.12.2006 M USD	Amortisse- ments cumulés 31.12.2006 M USD	Valeur au bilan nette 31.12.2006 M USD	Valeur au bilan nette 31.12.2005 M USD
<i>Famvir</i>	1 716	790	926	1 011
<i>Voltaren</i>	1 869	1 168	701	782
<i>Tegretol</i>	607	380	227	254
Autres produits pharmaceutiques	5 313	3 114	2 199	1 677
<b>Total division Pharmaceuticals</b>	<b>9 505</b>	<b>5 452</b>	<b>4 053</b>	<b>3 724</b>
<b>Division Vaccins et Diagnostic</b>	<b>1 319</b>	<b>90</b>	<b>1 229</b>	
<b>Division Sandoz</b>	<b>2 611</b>	<b>602</b>	<b>2 009</b>	<b>2 194</b>
<b>Division Consumer Health</b>	<b>2 358</b>	<b>991</b>	<b>1 367</b>	<b>1 310</b>
<b>Total</b>	<b>15 793</b>	<b>7 135</b>	<b>8 658</b>	<b>7 228</b>

Novartis emploie couramment la méthode de l'amortissement linéaire. Pour les produits de Pharmaceuticals, la durée de vie du brevet correspond généralement à la durée d'utilité, bien que dans certains cas, on attribue également une valeur à la période sans protection d'un brevet. Pour les autres divisions, la durée d'utilité est au maximum de 20 ans.

## 33. Différences importantes entre les IFRS et les normes comptables des Etats-Unis (US GAAP) (suite)

### **Famvir**

La valeur de *Famvir* a été scindée, la majeure partie de la valeur étant attribuée aux ventes effectuées sous la protection du brevet. Cette partie sera amortie jusqu'à l'expiration du brevet en 2010.

Le reste sera amorti sur une durée supplémentaire de dix ans correspondant à sa valeur en tant que produit de marque non protégé par un brevet. La charge d'amortissement est moitié moindre que pendant la durée de vie du brevet.

### **Voltaren**

*Voltaren*, médicament de marque contre les douleurs musculaires, est surtout vendu en Europe, où son brevet a expiré dans la plupart des pays. Novartis applique une période d'amortissement linéaire et la durée d'utilité du médicament s'achèvera en 2011.

### **Tegretol**

Le brevet de *Tegretol* a expiré. Novartis applique une période d'amortissement linéaire et la durée d'utilité du médicament s'achèvera en 2011.

### **IPR&D**

Selon les IFRS, pour toutes les acquisitions d'entreprises postérieures au 31 mars 2004, l'IPR&D est identifié et enregistré comme immobilisation incorporelle devant faire l'objet d'un test de dépréciation annuel. Selon les US GAAP, l'IPR&D est considéré comme actif distinct devant être amorti dès son acquisition car son application n'a pas été prouvée et la technologie n'a pas d'utilisation alternative. En 2006, des charges supplémentaires d'IPR&D ont été dues à l'acquisition de Chiron à raison d'USD 470 millions ainsi que de NeuTec Pharma plc pour USD 637 millions. De même, les charges d'IPR&D comptabilisées en 2005 ont été réduites d'USD 186 millions en 2006 en raison de l'achèvement de l'affectation du coût d'acquisition d'Hexal AG. En 2005, un IPR&D à raison d'USD 619 millions est surtout provenu de l'acquisition d'Hexal AG et d'Eon Labs.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, pour satisfaire aux IFRS, Novartis capitalise tous les investissements en développement acquis auprès de tiers même si ces transactions n'interviennent pas dans le cadre d'un regroupement d'entreprises. En 2006, USD 482 millions (2005 : USD 211 millions) d'investissements en développement capitalisés selon les IFRS ont été enregistrés en charges selon les US GAAP.

En 2006, les charges d'amortissement et de perte de valeur des immobilisations incorporelles selon les IFRS, déjà portées en charges comme IPR&D selon les US GAAP, se sont montées à USD 95 millions (2005 : USD 418 millions).

Les charges additionnelles nettes d'IPR&D se sont élevées à USD 1 308 millions (2005 : USD 412 millions). L'incidence de la comptabilisation de l'IPR&D a réduit les capitaux propres selon les US GAAP d'USD 2 585 millions (2005 : USD 838 millions).

### **Autres immobilisations incorporelles**

La différence figurant sous Autres immobilisations incorporelles s'explique pour l'essentiel par des différences dans la comptabilisation des acquisitions provenant du rachat de Chiron.

Le Groupe estime que les charges d'amortissement totales pour les actifs incorporels, d'un montant d'USD 1,2 milliard en 2006, seront de l'ordre d'USD 1,3 milliard au cours de chacun des cinq exercices à venir compte tenu des récentes acquisitions et des cessions actuellement connues.

### **33.6) Immobilisations corporelles**

La différence dans le compte de résultat d'USD 58 millions (2005 : USD 53 millions) est principalement due à la comptabilisation de l'acquisition de Ciba-Geigy pour un produit d'USD 55 millions (2005 : USD 55 millions) et à une charge d'USD 8 millions provenant de différences de réévaluation lors de l'acquisition par étapes de Chiron. Il existe aussi des différences entre les IFRS et les US GAAP relatifs aux intérêts capitalisés durant la période de construction et amortis selon les US GAAP, lesquels ont abouti à un produit supplémentaire d'USD 11 millions (2005 : charge d'USD 2 millions).

La différence figurant au bilan totalise USD 436 millions (2005 : USD 409 millions). Ce montant se compose d'une réduction d'USD 562 millions (2005 : USD 575 millions) dans les comptes selon les US GAAP suite à la répartition du goodwill négatif de Ciba-Geigy sur les actifs non courants acquis, de différences de réévaluation d'USD 51 millions provenant de l'acquisition par étapes de Chiron et d'un accroissement d'USD 177 millions (2005 : USD 166 millions) au titre des intérêts capitalisés selon les US GAAP.

### 33.7) Plans de retraite et assistance médicale postérieure à l'emploi

A la suite de l'adoption par le Groupe d'une alternative selon l'IAS 19, les écarts actuariels attribuables à des variations escomptées et effectives de la juste valeur des actifs et des engagements des plans de prévoyance à régime de prestations définies ainsi que des engagements relatifs à l'assistance médicale sont enregistrés immédiatement dans le total des produits et charges comptabilisés au bilan. Selon les US GAAP, ces différences ne sont comptabilisées dans le compte de résultat que s'ils excèdent une fourchette de plus ou moins 10% au-dessus des actifs ou des passifs du plan. Il existe aussi des différences dans les charges de retraite et d'assistance médicale postérieure à l'emploi et dans les actifs enregistrés au bilan en raison de différences dans les dispositions transitoires et de dates d'adoption différentes ainsi que de différences qui prévalaient avant 1999, et de règles différentes quant à la comptabilisation des actifs au bilan et des coûts des services passés. Cependant, avec l'adoption à compter du 31 décembre 2006 du SFAS 158 *Employers' Accounting for Defined Benefit Pension and Other Postretirement Plans* qui prévoit la comptabilisation immédiate dans les capitaux propres des écarts actuariels au titre des régimes de retraite et de l'assistance médicale postérieure à l'emploi, toutes les différences dans les capitaux propres entre les IFRS et les US GAAP sont éliminées à l'exception des montants relatifs au coût des services passés non comptabilisés selon les IFRS. Des différences relatives aux charges de retraite et d'assistance médicale subsisteront. On trouvera ci-après un rapprochement entre les montants enregistrés au bilan et au compte de résultat selon les IFRS et les US GAAP en rapport avec les régimes de retraite. L'incidence de la nouvelle exigence selon les US GAAP sur les capitaux propres au 31 décembre 2006 est également exposée.

	2006 M USD	2005 M USD
<b>Plans de retraite :</b>		
Actifs nets au bilan selon les IFRS	759	439
Différences dans les écarts actuariels non comptabilisés	3 470	3 566
Passifs minimums additionnels	-475	-760
<b>Actifs nets au bilan selon les US GAAP avant adoption du SFAS 158</b>	<b>3 754</b>	<b>3 245</b>
Adoption du SFAS 158	-3 006	
<b>Actifs nets au bilan selon les US GAAP après adoption du SFAS 158</b>	<b>748</b>	
Charges de retraite nettes comptabilisées selon les IFRS	-199	-218
Différences dans les montants actuariels comptabilisés et le coût des services passés	-187	-153
<b>Charges de retraite nettes comptabilisées selon les US GAAP</b>	<b>-386</b>	<b>-371</b>

La couverture financière des plans d'assistance médicale postérieure à l'emploi selon les US GAAP est comparable à celle figurant à la note 26. Ces régimes proposés pour l'essentiel à l'étranger et les différences de traitement des pertes actuarielles entraînent les différences suivantes entre le compte de résultat et le bilan :

	2006 M USD	2005 M USD
<b>Assistance médicale postérieure à l'emploi :</b>		
Engagements dans les comptes IFRS	-993	-1 033
Différences dans les écarts actuariels non comptabilisés	235	327
<b>Passifs comptabilisés selon les US GAAP avant l'adoption du SFAS 158</b>	<b>-758</b>	<b>-706</b>
Adoption du SFAS 158	-209	
<b>Passifs comptabilisés selon les US GAAP après l'adoption du SFAS 158</b>	<b>-967</b>	
Charges pour assistance médicale postérieure à l'emploi selon les IFRS	-96	-58
Différences dans les montants actuariels comptabilisés et le coût des services passés	-11	-28
<b>Charges pour assistance médicale postérieure à l'emploi selon les US GAAP</b>	<b>-107</b>	<b>-86</b>
<b>Différences entre les IFRS et les US GAAP concernant les charges au titre des retraites et de l'assistance médicale postérieure à l'emploi</b>	<b>-198</b>	<b>-181</b>
<b>Différences de capitaux propres selon les IFRS et les US GAAP au titre des retraites et de l'assistance médicale postérieure à l'emploi</b>	<b>3 230</b>	<b>3 133</b>
Adoption du SFAS 158 – comptabilisation de gains ou pertes actuariels	-3 288	
Adoption du SFAS 158 – coût des services passés	73	
<b>Total différences de capitaux propres selon les US GAAP après adoption du SFAS 158</b>	<b>15</b>	

L'an prochain, l'amortissement du coût des services passés ainsi que des gains et pertes actuariels devrait être comparable au montant de cette année.

### 33. Différences importantes entre les IFRS et les normes comptables des Etats-Unis (US GAAP) (suite)

#### RESUME DES PLANS DE RETRAITE

	Plans de retraite suisses		Plans de retraite étrangers	
	2006 M USD	2005 M USD	2006 M USD	2005 M USD
<b>Engagements en début d'exercice</b>	<b>10 835</b>	<b>11 920</b>	<b>4 797</b>	<b>4 568</b>
Engagements en rapport avec des activités abandonnées			-49	
Coût des services rendus	208	167	209	196
Coût financier	316	340	243	227
Ecart actuariels	-138	631	-6	238
Modifications des plans			-7	55
Ecart de conversion	820	-1 646	256	-275
Prestations versées	-634	-630	-231	-225
Cotisations des employés	52	53	11	10
Incidence des regroupements d'entreprises ou de cessions			85	3
<b>Engagements en fin d'exercice</b>	<b>11 459</b>	<b>10 835</b>	<b>5 308</b>	<b>4 797</b>
<b>Juste valeur des actifs des plans en début d'exercice</b>	<b>12 660</b>	<b>14 436</b>	<b>3 399</b>	<b>3 227</b>
Juste valeur des actifs des plans en rapport avec des activités abandonnées			-21	
Rendement effectif des actifs des plans	352	770	419	313
Ecart de conversion	957	-1 969	137	-150
Cotisations du Groupe Novartis			388	224
Cotisations des employés	52	53	11	10
Incidence des regroupements d'entreprises ou de cessions			26	
Prestations versées	-634	-630	-231	-225
<b>Juste valeur des actifs des plans en fin d'année</b>	<b>13 387</b>	<b>12 660</b>	<b>4 128</b>	<b>3 399</b>
<b>Couverture financière</b>	<b>1 928</b>	<b>1 825</b>	<b>-1 180</b>	<b>-1 398</b>
Coût des services passés non comptabilisés			-22	-27
Pertes actuarielles nettes non comptabilisées	2 702	2 585	801	1 020
Passifs minimums additionnels			-475	-760
<b>Actif net/(passif net) au bilan avant adoption du SFAS 158</b>	<b>4 630</b>	<b>4 410</b>	<b>-876</b>	<b>-1 165</b>
Adoption du SFAS 158	-2 702		-304	
<b>Actif net/(passif net) au bilan après adoption du SFAS 158</b>	<b>1 928</b>		<b>-1 180</b>	
<b>Composantes des produits et charges nets comptabilisés</b>				
Coût des services rendus	208	167	209	196
Coût financier	316	340	243	227
Rendement attendu des actifs des plans	-531	-504	-227	-212
Pertes actuarielles comptabilisées	119	107	72	50
Coût des services passés comptabilisés			-15	
Modifications des plans			-8	
<b>Charges de retraite et d'assistance médicale postérieure à l'emploi net comptabilisées</b>	<b>112</b>	<b>110</b>	<b>274</b>	<b>261</b>
Engagements au titre des prestations constituées	10 735	10 125	4 938	4 447
<b>Principales hypothèses actuarielles</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>Hypothèses moyennes pondérées retenues pour déterminer les engagements en fin d'exercice</b>				
Taux d'actualisation	3,0	2,8	5,0	4,8
Taux de progression escompté des salaires	3,7	2,2	3,8	3,6
<b>Hypothèses moyennes pondérées retenues pour déterminer les charges de l'exercice écoulé</b>				
Taux d'actualisation	2,8	3,3	4,8	5,2
Rendement attendu des actifs des plans	4,0	4,0	6,5	6,6
Taux de progression escompté des salaires	2,2	1,5	3,6	3,6

### 33.8) Impôts différés

Les bénéfices non réalisés provenant de transactions internes au Groupe sont éliminés par réduction de la valeur au bilan des actifs tels que les stocks. Selon l'IAS 12 (révisée) *Impôts sur le revenu*, le Groupe calcule en fin d'année l'incidence fiscale selon le taux d'imposition local de la société qui détient les stocks, autrement dit l'acheteur. Cependant, les US GAAP exigent que l'incidence fiscale soit calculée selon le taux d'imposition local applicable dans la juridiction du vendeur ou du fabricant. Il en est résulté une diminution du résultat net selon les US GAAP d'USD 66 millions en 2006 (2005 : USD 69 millions) et des capitaux propres selon les US GAAP d'USD 647 millions (2005 : USD 581 millions).

L'application de la méthode de l'acquisition dans la comptabilisation de l'acquisition de Ciba-Geigy selon les US GAAP a abouti à un crédit d'impôts différés d'USD 119 millions (2005 : USD 156 millions) et à une diminution des capitaux propres d'USD 493 millions (2005 : USD 604 millions).

Les autres ajustements selon les US GAAP en 2006 ont abouti à un crédit d'impôts différés supplémentaire d'USD 72 millions (2005 : USD 91 millions) et à une augmentation des capitaux propres d'USD 1 270 millions (2005 : réduction d'USD 253 millions).

L'actif d'impôts différés, déduction faite des correctifs de valeur au 31 décembre 2006 et 2005, se compose respectivement d'USD 1 997 millions et USD 1 455 millions figurant dans les actifs courants et d'USD 2 196 millions et USD 2 798 millions figurant dans les actifs non courants. Le passif d'impôts différés au 31 décembre 2006 et 2005 se monte respectivement à USD 729 millions et USD 552 millions pour les passifs courants et à USD 4 720 millions et USD 5 210 millions pour les passifs non courants.

### 33.9) Rémunérations en actions

Il existe des différences entre les dispositions transitoires des IFRS et des US GAAP relatives à l'adoption de la comptabilisation en charges des rémunérations en actions, ce qui entraîne de nouvelles différences dans le compte de résultat entre les IFRS et les US GAAP. En conséquence, une charge supplémentaire d'USD 5 millions a été comptabilisée en 2006 pour satisfaire aux US GAAP (2005 : USD 44 millions).

En outre, selon les IFRS, le Groupe traite toutes les attributions d'actions comme des rémunérations en actions. Cependant, selon les US GAAP, tout accord contractuel prévoyant le versement d'un montant fixe en espèces susceptible d'être converti en un nombre variable d'actions de l'émetteur, est considéré comme une dette. USD 186 millions et USD 96 millions comptabilisés dans les capitaux propres selon les IFRS au 31 décembre 2006 et 2005 respectivement ont été transférés aux provisions pour satisfaire aux US GAAP.

### 33.10) Intérêts minoritaires

Contrairement aux IFRS, les intérêts minoritaires sont déduits du résultat net et exclus des capitaux propres selon les US GAAP.

### 33.11) Autres différences

En 2006, en relation avec l'acquisition de Chiron, on a enregistré au compte de résultat selon les US GAAP une charge supplémentaire d'USD 58 millions pour un poste qui figurait déjà comme passif éventuel dans le bilan selon les IFRS ainsi qu'USD 10 millions au titre de l'ajustement de la juste valeur enregistré dans la réserve de réévaluation dans les capitaux propres selon les IFRS et considéré comme charge postérieure liée à l'acquisition.

Les autres différences figurant au bilan pour un total d'USD 61 millions représentent les passifs éventuels, comptabilisés séparément et enregistrés dans le bilan d'ouverture de Chiron dans les comptes IFRS.

### 33.12) Activités abandonnées

La réduction des capitaux propres d'USD 19 millions (2005 : USD 19 millions) en rapport avec les actifs nets des activités abandonnées est imputable à des différences de valeur comptable du goodwill en raison de différences transitoires entre le SFAS 142 et l'IFRS 3 (2005 : augmentation des capitaux propres d'USD 69 millions en raison de différences de valeur comptable du goodwill imputé aux capitaux propres selon les IFRS avant 1995).

La reprise d'une différence de valeur au bilan d'USD 69 millions due à l'amortissement du goodwill selon les IFRS suite à des cessions a ramené le résultat net des activités abandonnées d'USD 183 millions selon les IFRS à USD 114 millions selon les US GAAP.

### 33.13) Informations supplémentaires relatives aux US GAAP

#### (i) Résultat par action

Résultat de base par action	2006	2005
Résultat net selon les US GAAP (M USD)	5 264	5 190
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	2 345 232 126	2 332 848 144
<b>Résultat de base par action selon les US GAAP (USD)</b>	<b>2,24</b>	<b>2,22</b>
	2006	2005
Résultat net des activités poursuivies selon les US GAAP (M USD)	5 150	5 121
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	2 345 232 126	2 332 848 144
<b>Résultat de base par action selon les US GAAP (USD) provenant des activités poursuivies</b>	<b>2,19</b>	<b>2,19</b>
	2006	2005
Résultat net des activités abandonnées selon les US GAAP (M USD)	114	69
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	2 345 232 126	2 332 848 144
<b>Résultat de base par action selon les US GAAP (USD) provenant des activités abandonnées</b>	<b>0,05</b>	<b>0,03</b>

### 33. Différences importantes entre les IFRS et les normes comptables des Etats-Unis (US GAAP) (suite)

Résultat dilué par action	2006	2005
Résultat net selon les US GAAP (M USD)	5 264	5 190
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	2 345 232 126	2 332 848 144
Ajustements pour effet dilutif des options sur actions	15 224 345	9 605 470
Nombre moyen pondéré d'actions retenu pour le résultat dilué par action	2 360 456 471	2 342 453 614
<b>Résultat dilué par action selon les US GAAP (USD)</b>	<b>2,23</b>	<b>2,22</b>
	2006	2005
Résultat net des activités poursuivies selon les US GAAP (M USD)	5 150	5 121
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	2 345 232 126	2 332 848 144
Ajustements pour effet dilutif des options sur actions	15 224 345	9 605 470
Nombre moyen pondéré d'actions retenu pour le résultat dilué par action	2 360 456 471	2 342 453 614
<b>Résultat dilué par action selon les US GAAP (USD) provenant des activités poursuivies</b>	<b>2,18</b>	<b>2,19</b>
	2006	2005
Résultat net des activités abandonnées selon les US GAAP (M USD)	114	69
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	2 345 232 126	2 332 848 144
Ajustements pour effet dilutif des options sur actions	15 224 345	9 605 470
Nombre moyen pondéré d'actions retenu pour le résultat dilué par action	2 360 456 471	2 342 453 614
<b>Résultat dilué par action selon les US GAAP (USD) provenant des activités abandonnées</b>	<b>0,05</b>	<b>0,03</b>

Pour calculer le résultat dilué par action, on ajuste le nombre moyen pondéré d'actions en circulation compte tenu de la conversion de toutes les actions provenant de l'exercice des options sur les actions Novartis et pouvant avoir un effet potentiellement dilutif.

#### (ii) Incidences de l'adoption de nouvelles normes comptables

##### US GAAP

En juin 2005, le FASB a ratifié l'EITF Issue 05-5 *Accounting for Early Retirement or Post-employment Programs with Specific Features* que Novartis va adopter au premier trimestre de l'exercice 2007. Cette mesure ne devrait pas avoir d'incidence notable sur les comptes consolidés du Groupe.

En juin 2006, le FASB a publié l'Interpretation FIN 48, *Accounting for Uncertainty in Income Taxes, an Interpretation of SFAS 109, Accounting for Income Taxes*, afin de constituer un modèle permettant de prendre en compte dans la comptabilisation des impôts sur le résultat les incertitudes liées aux positions qu'une entité a prises ou entend prendre dans ses déclarations fiscales. L'interprétation FIN 48 prescrit que l'avantage fiscal d'une position incertaine n'est comptabilisé que s'il est probable qu'une position de la déclaration d'impôts, en principe acceptable, le sera par le fisc. Le Groupe entend adopter l'interprétation FIN 48 à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007. L'effet cumulatif de l'adoption de l'interprétation FIN 48 sera comptabilisé dans les réserves non distribués. Le Groupe évalue actuellement l'éventuel impact potentiel sur ses comptes consolidés de l'adoption de l'interprétation FIN 48.

En septembre 2006, le FASB a publié la SFAS 157, *Fair Value Measurements*. Celle-ci définit la juste valeur, instaure un cadre pour la détermination de la juste valeur selon les US GAAP et renforce les informations à publier sur les évaluations à la juste valeur. Cette norme s'applique à d'autres normes comptables qui exigent ou admettent des évaluations à la juste valeur, le FASB ayant déjà conclu auparavant que la juste valeur est la valeur appropriée pour ces normes. Cette norme n'impose donc pas de nouvelles évaluations à la juste valeur. Le Groupe entend adopter cette interprétation à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007.

##### IFRS

Il n'existe pas de nouvelles normes comptables, non encore mises en application, susceptibles d'avoir une incidence notable sur les comptes consolidés du Groupe.

---

**RAPPORT DE LA DIRECTION DE NOVARTIS SUR LE CONTROLE INTERNE RELATIF AUX INFORMATIONS FINANCIERES**


---

La responsabilité d'établir et de maintenir un contrôle interne adéquat relatif aux informations financières incombe au Conseil d'administration et à la Direction du Groupe. Le système de contrôle interne du Groupe Novartis a été conçu de manière à procurer une assurance raisonnable au Conseil d'administration quant à la préparation et une juste présentation de ses comptes annuels consolidés publiés.

Quelle que soit la qualité de sa conception, tout système de contrôle interne présente des limites inhérentes. En conséquence, même les systèmes prévus pour être efficaces peuvent ne pas prévenir ou détecter des anomalies et ne peuvent apporter qu'une assurance raisonnable quant à la préparation et la présentation des comptes annuels. Ainsi, l'évaluation de l'efficacité dans les périodes futures est sujette au risque que les contrôles deviennent inefficaces en raison de changements des conditions ou que le degré de conformité aux règles et procédures se détériore.

La Direction du Groupe Novartis a évalué l'efficacité du contrôle interne du Groupe relatif aux informations financières au 31 décembre 2006. Afin de procéder à cette évaluation, elle s'est basée sur les critères établis dans « *Internal Control – Integrated Framework* » publié par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Se fondant sur notre évaluation, la Direction a conclu que le contrôle interne du Groupe Novartis relatif aux informations financières en date du 31 décembre 2006 est efficace selon ces critères.

La Direction n'a pas inclus Chiron Corporation Inc. et NeuTec Pharma plc dans son évaluation du contrôle interne relatif aux informations financières au 31 décembre 2006, car ils ont été acquis par le Groupe Novartis dans le cadre de regroupements d'entreprises au cours de l'année 2006. Le total des actifs et du chiffre d'affaires de Chiron Corporation Inc. et NeuTec Pharma plc représente quelque 16%, soit USD 10,9 milliards, et 4%, soit USD 1,6 milliard, des montants respectifs figurant dans les comptes consolidés et pour l'exercice se terminant au 31 décembre 2006.

L'évaluation de la Direction quant à l'efficacité du contrôle interne relatif aux informations financières au 31 décembre 2006 a été vérifiée par PricewaterhouseCoopers SA, Suisse, une société fiduciaire indépendante, comme mentionné aux pages 224 et 225 de son rapport inclus dans ce rapport financier.



Dr Daniel Vasella  
Président et  
Administrateur-délégué



Dr Raymund Breu  
Directeur financier  
du Groupe

Bâle, le 17 janvier 2007

---

## RAPPORT DU REVISEUR DES COMPTES CONSOLIDES SUR LES COMPTES CONSOLIDES ET LE CONTROLE INTERNE RELATIF AUX INFORMATIONS FINANCIERES DU GROUPE NOVARTIS

---

### A l'Assemblée générale des actionnaires de Novartis AG, Bâle

En notre qualité de réviseur des comptes consolidés, nous avons vérifié les comptes consolidés du Groupe Novartis pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2006. Nous avons également vérifié l'évaluation de la Direction sur le contrôle interne relatif aux informations financières au 31 décembre 2006. Nos opinions, basées sur nos travaux de vérification, sont présentées ci-dessous.

#### Comptes consolidés

En notre qualité de réviseur des comptes consolidés, nous avons vérifié les comptes consolidés (bilan, compte de résultat, tableau de flux de trésorerie, état des produits et charges comptabilisés au bilan, tableau de variation des capitaux propres et annexe), pages 158 à 222, du Groupe Novartis pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2006.

La responsabilité de l'établissement des comptes consolidés incombe au Conseil d'administration alors que notre mission consiste à vérifier ces comptes consolidés et à émettre une appréciation les concernant. Nous attestons que nous remplissons les exigences légales de qualification et d'indépendance.

Notre révision a été effectuée selon les Normes d'audit suisses, les International Standards on Auditing ainsi que celles du Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) des États-Unis. Ces normes requièrent de planifier et de réaliser la vérification de manière telle que des anomalies significatives dans les comptes consolidés puissent être constatées avec une assurance raisonnable. Nous avons révisé les postes des comptes consolidés et les indications fournies dans ceux-ci en procédant à des analyses et à des examens par sondages. En outre, nous avons apprécié la manière dont ont été appliquées les règles relatives à la présentation des comptes, les décisions significatives en matière d'évaluation, ainsi que la présentation des comptes consolidés dans leur ensemble. Nous estimons que notre révision constitue une base suffisante pour former notre opinion.

Selon notre appréciation, les comptes consolidés donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats du Groupe Novartis, en conformité avec les International Financial Reporting Standards (IFRS) et sont conformes à la loi suisse.

Nous recommandons d'approuver les comptes consolidés qui vous sont soumis.

### Contrôle interne relatif aux informations financières

Nous avons également vérifié l'évaluation de la Direction, comprise dans le « Rapport de la Direction de Novartis sur le contrôle interne relatif aux informations financières » publié en page 223. Cette évaluation souligne que le Groupe Novartis disposait d'un contrôle interne relatif aux informations financières efficace au 31 décembre 2006. Les critères établis dans le « *Internal control – Integrated Framework* » émis par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ont servi de base à cette évaluation.

La responsabilité du maintien d'un contrôle interne relatif aux informations financières efficace incombe au Conseil d'administration et à la Direction du Groupe, celle-ci étant responsable de l'évaluation de son efficacité. Notre mission consiste à émettre une appréciation sur l'évaluation de la Direction et sur l'efficacité du contrôle interne du Groupe Novartis relatif aux informations financières sur la base de nos travaux de vérification.

Notre révision du contrôle interne relatif aux informations financières a été effectuée selon les normes du Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) des États-Unis. Ces normes requièrent de planifier et de réaliser la vérification de manière telle que le maintien de l'efficacité du contrôle interne relatif aux informations financières puisse être constaté avec une assurance raisonnable. Un audit du contrôle interne relatif aux informations financières requiert de comprendre le contrôle interne relatif aux informations financières, d'apprécier l'évaluation de la Direction, de tester et d'évaluer la conception et l'efficacité du contrôle interne et de procéder à d'autres travaux de vérification jugés nécessaires selon les circonstances. Nous estimons que notre révision constitue une base suffisante pour former notre opinion.

Le contrôle interne relatif aux informations financières d'une société est un processus destiné à apporter une assurance raisonnable quant à la fiabilité des informations financières et à la préparation des comptes annuels destinés à des tiers selon les principes comptables à appliquer. Le contrôle interne relatif aux informations financières d'une société comprend l'ensemble des principes et procédures qui permettent de s'assurer à un niveau de détail raisonnable que la tenue des comptes reflète de manière fidèle et juste les transactions et décisions relatives au patrimoine de la société. En outre, il comprend l'ensemble des principes et procédures destinés à apporter une assurance raisonnable que les transactions sont comptabilisées de manière conforme pour permettre la préparation des comptes annuels selon les principes comptables à appliquer, et que les revenus et dépenses de la société ne sont initiés qu'avec l'autorisation des membres de la Direction et du Conseil d'administration de la société. Il englobe également l'ensemble des principes et procédures destinés à apporter une assurance raisonnable quant à la prévention ou la détection en temps voulu d'acquisitions non autorisées, l'utilisation ou la cession d'un bien de la société, pouvant avoir une influence significative sur les comptes annuels.

En raison de ses limites inhérentes, le contrôle interne relatif aux informations financières peut ne pas prévenir ou détecter des anomalies. Ainsi, l'évaluation de l'efficacité dans les périodes futures est sujette au risque que les contrôles deviennent inefficaces en raison de changements de conditions ou que le degré de conformité aux règles et procédures se détériore.

Selon notre appréciation, l'évaluation de la Direction, selon laquelle le Groupe Novartis disposait d'un contrôle interne relatif aux informations financières efficace au 31 décembre 2006 conformément aux critères établis dans « *Internal control – Integrated Framework* » et publiés par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), donne une image fidèle sur tous les points essentiels.

De plus, selon notre appréciation, le Groupe Novartis disposait, sur tous les points essentiels, d'un contrôle interne relatif aux informations financières efficace au 31 décembre 2006, conformément aux critères établis dans « *Internal control – Integrated Framework* » publiés par le COSO.

Conformément à ce qui est exposé dans le « Rapport de la Direction de Novartis sur le contrôle interne relatif aux informations financières », la Direction n'a pas inclus Chiron Corporation Inc., et NeuTec Pharma plc dans son évaluation du contrôle interne relatif aux informations financières au 31 décembre 2006, car ils ont été acquis par le Groupe Novartis dans le cadre de regroupements d'entreprises au cours de l'année 2006. Nous n'avons pas inclus non plus Chiron Corporation Inc. et NeuTec Pharma plc dans notre évaluation du contrôle interne relatif aux informations financières. Le total des actifs et du chiffre d'affaires de Chiron Corporation Inc. et NeuTec Pharma plc représente quelque 16%, soit USD 10,9 milliards, et 4%, soit USD 1,6 milliard, des montants respectifs figurant dans les comptes consolidés et pour l'exercice se terminant au 31 décembre 2006.

PricewaterhouseCoopers SA



R. P. Muir  
Réviseur responsable



D. Suter

Bâle, le 17 janvier 2007

## COMPTES ANNUELS DE NOVARTIS AG

### COMPTES DE RESULTAT (pour les exercices clos au 31 décembre 2006 et 2005)

	2006 M CHF	2005 M CHF
<b>Produits</b>		
Produits des actifs financiers	10 574	6 472
Produits des titres de placement, liquidités et placements à court terme	72	42
Variation des provisions et ajustements de valeur des actifs financiers		54
Gains sur cessions d'immobilisations incorporelles	190	168
Droits de licence versés par des sociétés du Groupe	935	825
Autres produits	3	2
<b>Total produits</b>	<b>11 774</b>	<b>7 563</b>
<b>Charges</b>		
Charges financières	-699	-271
Charges administratives	-21	-26
Dépréciation d'immobilisations incorporelles	-33	-29
Autres charges	-9	-3
Impôts	-130	-109
<b>Total charges</b>	<b>-892</b>	<b>-438</b>
<b>Résultat net</b>	<b>10 882</b>	<b>7 125</b>

### PROPOSITION D'AFFECTATION DU RESULTAT

	2006 CHF	2005 CHF
<b>Résultat disponible</b>		
Report à nouveau	-	-
Résultat de l'exercice	10 881 681 969	7 124 758 251
Renonciation au dividende pour les propres actions		8 717 739
<b>Total résultat disponible</b>	<b>10 881 681 969</b>	<b>7 133 475 990</b>
<b>Affectation du résultat</b>		
Paiement d'un dividende de CHF 1,35 (2005 : CHF 1,15) brut sur 2 504 139 595 actions (2005 : 2 481 027 457) portant dividende et d'une valeur nominale de CHF 0,50	-3 380 588 453	-2 853 181 576
Attribution aux réserves libres	-7 501 093 516	-4 280 294 414
<b>Report à nouveau</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

## BILANS (AVANT AFFECTATION DU RESULTAT) (au 31 décembre 2006 et 2005)

	Notes	2006 M CHF	2005 M CHF
<b>Actif</b>			
<b>Actifs non courants</b>			
Immobilisations incorporelles		278	310
Actifs financiers	3	27 488	21 568
<b>Total actifs non courants</b>		<b>27 766</b>	<b>21 878</b>
<b>Actifs courants</b>			
Créances			
– sociétés du Groupe		3 869	1 456
– tiers		26	39
Titres de placement	4	265	1 016
Trésorerie et équivalents de trésorerie			1
<b>Total actifs courants</b>		<b>4 160</b>	<b>2 512</b>
<b>Total actif</b>		<b>31 926</b>	<b>24 390</b>
<b>Passif</b>			
<b>Capitaux propres</b>			
<b>Total capital-actions</b>	5	<b>1 365</b>	<b>1 370</b>
<b>Réserves</b>			
Réserves légales	6		
Réserve générale		320	320
Réserve pour les propres actions		7 470	8 653
Réserves libres	7	10 930	6 048
<b>Total réserves</b>		<b>18 720</b>	<b>15 021</b>
<b>Résultat disponible</b>			
Résultat de l'exercice		10 882	7 125
Renonciation au dividende pour les propres actions			9
<b>Total résultat disponible</b>		<b>10 882</b>	<b>7 134</b>
<b>Total capitaux propres</b>		<b>30 967</b>	<b>23 525</b>
<b>Passifs non courants et courants</b>			
Provisions		526	592
Fournisseurs et comptes de régularisation passifs			
– sociétés du Groupe		289	160
– tiers		144	113
<b>Total passifs non courants et courants</b>		<b>959</b>	<b>865</b>
<b>Total passif</b>		<b>31 926</b>	<b>24 390</b>

Les annexes font partie intégrante des comptes annuels.

---

## ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS DE NOVARTIS AG

---

### 1. Introduction

Les comptes annuels de Novartis AG sont conformes aux exigences de la loi suisse sur les sociétés contenues dans le Code des obligations (CO).

---

### 2. Normes comptables

**Différences de change :** les postes de l'actif courant en monnaies étrangères sont convertis aux cours de fin d'année. Les différences de change qui en résultent ainsi que celles dues aux opérations courantes sont comptabilisées dans le compte de résultat.

**Immobilisations incorporelles :** elles sont portées au bilan et amorties sur une période comprise entre cinq et vingt ans.

**Actifs financiers :** les participations sont portées au bilan à leur coût d'acquisition, déduction faite des ajustements pour dépréciation de valeur.

**Titres de placement :** les titres sont valorisés au cours le plus bas du coût d'acquisition et de la valeur de marché.

**Provisions :** ce poste inclut des provisions pour risques divers du Groupe.

---

### 3. Actifs financiers

Les actifs financiers comprennent CHF 11 700 millions (2005 : CHF 11 615 millions) de participations dans des sociétés affiliées et CHF 15 788 millions (2005 : CHF 9 953 millions) de prêts à des sociétés affiliées et à d'autres entités liées.

Les principales participations directes et indirectes ainsi que les autres participations de Novartis AG figurent aux pages 210 et 211 du présent rapport annuel.

---

### 4. Titres de placement

Les titres contiennent des propres actions d'une valeur comptable nette de CHF 262 millions (2005 : CHF 1 013 millions) (se reporter aux notes 5 et 6 ci-après).

## 5. Capital-actions

	Nombre d'actions				
	31.12.2004	Variation en cours d'année	31.12.2005	Variation en cours d'année	31.12.2006
<b>Total des actions Novartis AG</b>	<b>2 777 210 000</b>	<b>-38 039 000</b>	<b>2 739 171 000</b>	<b>-10 200 000</b>	<b>2 728 971 000</b>
<b>Propres actions</b>					
Propres actions détenues par Novartis AG	159 067 000	-33 474 472	125 592 528	-13 483 063	112 109 465
Propres actions détenues par des sociétés affiliées	132 395 603	230 077	132 625 680	-7 877 561	124 748 119
<b>Total propres actions</b>	<b>291 462 603</b>	<b>-33 244 395</b>	<b>258 218 208</b>	<b>-21 360 624</b>	<b>236 857 584</b>

Le capital-actions de Novartis AG est composé d'actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 0,50.

Il a été ramené de CHF 1 369,6 millions au 31 décembre 2005 à CHF 1 364,5 millions au 31 décembre 2006 à la suite d'une réduction de capital et de l'annulation de 10,2 millions d'actions, pour une valeur nominale de CHF 5,1 millions, approuvée lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 28 février 2006, avant de devenir effective le 17 mai 2006.

Il a été ramené de CHF 1 388,6 millions au 31 décembre 2004 à CHF 1 369,6 millions au 31 décembre 2005 à la suite d'une réduction de capital et de l'annulation de 38,0 millions d'actions pour une valeur nominale de CHF 19,0 millions, approuvée lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 1<sup>er</sup> mars 2005 avant de devenir effective le 25 mai 2005.

Les achats de propres actions ont porté sur un total de 500 000 titres (2005 : 14,7 millions) pour un prix d'achat moyen de CHF 68 (2005 : CHF 57) et les ventes de propres actions se sont montées à un total de 11,7 millions de titres (2005 : 9,9 millions) pour un prix de vente moyen de CHF 70 (2005 : CHF 59).

Le nombre de propres actions détenues par la société et ses filiales est conforme aux définitions et aux exigences de l'art. 659b du Code des obligations. Sur les 236 857 584 propres actions détenues au 31 décembre 2006, 224 831 405 ne donnent pas droit au dividende, le solde étant réservé aux rémunérations en actions et donnant droit au dividende. Les comptes consolidés du Groupe Novartis sont conformes à l'interprétation n° 12 du SIC des IFRS exigeant la consolidation d'entités qui ne sont pas considérées comme des filiales au sens de l'art. 659b du Code des obligations.

## 6. Réserves légales

### RESERVE GENERALE

	2006 M CHF	2005 M CHF
<b>1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>320</b>	<b>281</b>
Gain provenant de la fusion d'une filiale avec Novartis AG		39
<b>31 décembre</b>	<b>320</b>	<b>320</b>

### RESERVE POUR LES PROPRES ACTIONS

	2006 M CHF	2005 M CHF
<b>1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>8 653</b>	<b>10 573</b>
Diminution due à l'annulation de propres actions (CHF 586 millions d'actions rachetées moins leur valeur nominale de CHF 5 millions, 2005 : CHF 2 183 millions et CHF 19 millions respectivement)	-581	-2 164
Report de l'attribution aux réserves libres	-602	244
<b>31 décembre</b>	<b>7 470</b>	<b>8 653</b>

La réserve générale doit représenter au moins 20% du capital-actions de Novartis AG afin de satisfaire au Code des obligations.

Novartis AG a satisfait aux exigences légales quant aux propres actions aux termes des articles 659 ss. et 663b.10 du Code des obligations figurant en note 5.

## 7. Réserves libres

	2006 M CHF	2005 M CHF
<b>1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>6 048</b>	<b>2 036</b>
Attribution du résultat disponible	4 280	4 256
Transfert à la réserve pour les propres actions	602	-244
<b>31 décembre</b>	<b>10 930</b>	<b>6 048</b>

## 8. Engagements hors bilan

	Engagements au 31.12.2006 M CHF	Engagements au 31.12.2005 M CHF
Garanties pour le remboursement du capital, des intérêts d'emprunts obligataires et de papiers commerciaux pour un total de CHF 5 502 millions (2005 : CHF 6 709 millions)	3 125	3 964
Garanties en faveur de sociétés du Groupe, de sociétés associées et autres pour un total de CHF 3 071 millions (2005 : CHF 2 856 millions)	1 809	2 308
<b>Total</b>	<b>4 934</b>	<b>6 272</b>

## 9. Restrictions d'inscription et de vote et principaux actionnaires

Selon les statuts de la société, aucun actionnaire nominatif, particulier ou entité juridique ne peut détenir plus de 2% des droits de vote des actions inscrites au Registre du commerce. Toutefois, le Conseil d'administration peut autoriser, à titre exceptionnel, des dérogations à la limite de participation.

Selon les informations disponibles, les actionnaires ou groupes d'actionnaires suivants détiennent plus de 2% du capital de la société :

	% du capital-actions détenu au 31 décembre 2006	% du capital-actions détenu au 31 décembre 2005
Fondation pour la participation des collaborateurs de Novartis, Bâle	2,8	2,9
Emasan SA, Bâle	3,2	3,2

Par ailleurs :

- Mellon Bank, Everett, détient 2% (2005 : 1,9%), Nortrust Nominees, Londres 2,7% (2005 : 2,5%) et JPMorgan Chase Bank, New York, 7,6% (2005 : 8,3%) respectivement des actions nominatives à titre de représentants.
- JPMorgan Chase Bank, le dépositaire des actions représentées par des American Depositary Shares, est enregistré à concurrence de 12,1% du capital.

---

**RAPPORT DE L'ORGANE DE REVISION SUR LES COMPTES ANNUELS DE NOVARTIS AG**


---

**A l'Assemblée générale des actionnaires de Novartis AG, Bâle**

En notre qualité d'organe de révision, nous avons vérifié la comptabilité et les comptes annuels (bilan, compte de résultat et annexe), pages 226 à 230, de Novartis AG, Bâle, pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2006.

La responsabilité de l'établissement des comptes incombe au Conseil d'administration alors que notre mission consiste à vérifier ces comptes et à émettre une appréciation les concernant. Nous attestons que nous remplissons les exigences légales de qualification et d'indépendance.

Notre révision a été effectuée selon les Normes d'audit suisses. Ces normes requièrent de planifier et de réaliser la vérification de manière telle que des anomalies significatives dans les comptes annuels puissent être constatées avec une assurance raisonnable. Nous avons révisé les postes des comptes annuels et les indications fournies dans ceux-ci en procédant à des analyses et à des examens par sondages. En outre, nous avons apprécié la manière dont ont été appliquées les règles relatives à la présentation des comptes, les décisions significatives en matière d'évaluation, ainsi que la présentation des comptes annuels dans leur ensemble. Nous estimons que notre révision constitue une base suffisante pour former notre opinion.

Selon notre appréciation, la comptabilité et les comptes annuels ainsi que la proposition relative à l'emploi du bénéfice au bilan sont conformes à la loi suisse et aux statuts.

Nous recommandons d'approuver les comptes annuels qui vous sont soumis.

PricewaterhouseCoopers SA



G. Tritschler  
Réviseur responsable

R. P. Muir

Bâle, le 17 janvier 2007

---

**DATES DE PUBLICATION DES DONNEES CLES EN 2007**

---

**Dates de publication des données clés**

Assemblée générale des actionnaires (exercice 2006)	6 mars 2007
Premier trimestre 2007 (chiffre d'affaires et résultats)	23 avril 2007
Premier semestre 2007 (chiffre d'affaires et résultats 1 <sup>er</sup> semestre et 2 <sup>e</sup> trimestre)	17 juillet 2007
Troisième trimestre 2007 (chiffre d'affaires et résultats à 9 mois et 3 <sup>e</sup> trimestre)	18 octobre 2007
Exercice 2007 (chiffre d'affaires et résultats annuels et 4 <sup>e</sup> trimestre)	janvier 2008

---

**CONTACTS**

---

Si vous désirez de plus amples informations concernant Novartis, veuillez contacter:

Novartis International AG  
Novartis Communications  
CH-4002 Bâle  
Suisse

**Information  
Investisseurs**

Ruth Metzler-Arnold  
Tél: +41 61 324 7944  
Fax: +41 61 324 8444

**Informations médias**

John Gilardi  
Tél: +41 61 324 2200  
Fax: +41 61 324 9090

**Informations générales**

Tél: +41 61 324 1111  
Fax: +41 61 324 8001

**Novartis sur Internet**

[www.novartis.com](http://www.novartis.com)

**Le rapport annuel sur Internet**

[www.novartis.com/annualreport2006](http://www.novartis.com/annualreport2006)

**Pour les Investisseurs  
des Etats-Unis**

Ronen Tamir  
Tél: +1 212 830 2433  
Fax: +1 212 830 2405

**Registre des actionnaires**

Kurt Hoein  
Tél: +41 61 324 4415  
Fax: +41 61 324 3244

Nous tenons à remercier tous ceux qui, par leur expérience personnelle ou leur savoir-faire, ont apporté leur contribution à ce rapport.

Nous remercions tout particulièrement Alex Majoli pour les photographies artistiques publiées dans notre Rapport annuel.

Né en 1971 à Ravenne (Italie), Alex Majoli entre à 15 ans au studio F45 de Ravenne où il travaille aux côtés de Daniele Casadio. Parallèlement à ses études à l'institut d'art de Ravenne, il devient photojournaliste et rejoint l'agence Grazia Neri. Son diplôme en poche, il part en Yougoslavie pour documenter le conflit qui s'y déroule, et y effectue plusieurs voyages au cours des années suivantes. Pendant presque une décennie, Alex Majoli photographie des hôpitaux psychiatriques dans le monde entier et réalise entre autres un portrait détaillé de l'un d'entre eux sur l'île de Leros (Grèce). Ce reportage donne lieu à la publication de sa première monographie majeure intitulée Leros.

Afin de dépeindre la vie des villes portuaires internationales, Alex Majoli se lance dans un vaste projet personnel baptisé Hotel Marinum, qui évolue par la suite en un spectacle multimédia théâtral. Parallèlement, il commence à s'essayer à la cinématographie et réalise plusieurs courts métrages et documentaires.

Après être devenu membre à part entière de Magnum Photos, Alex Majoli couvre la chute du régime des talibans en Afghanistan, puis l'invasion de l'Irak deux ans plus tard. Il continue à suivre et à photographier des conflits mondiaux pour divers magazines tels que Newsweek, The New York Times Magazine, Granta et National Geographic.

Alex Majoli a récemment participé à un projet pour le ministère français de la culture intitulé « BPS » (Bio-Position System) portant sur les transformations sociales de la ville de Marseille.

Alex Majoli vit et travaille à New York et à Milan.



## Déclarations prospectives

Le présent Rapport annuel contient des déclarations prospectives au sens des lois américaines sur les valeurs mobilières relatives aux affaires de la Société, reconnaissables par l'emploi de termes tels que « sera/seront », « croissance », « futur », « probable », « escompté », « stratégique », « en bonne voie », « soumis », « céder », « prévoyant », « attendre », « anticiper », « visant à devenir », « évolution », « pourrait être », « pipeline », « prévu », « stratégie anticipative », ou des expressions semblables, ou encore identifiables par des considérations explicites ou implicites à propos d'une future croissance potentielle du secteur de la santé ou des ventes de Novartis, de nouveaux médicaments potentiels ou de nouvelles indications potentielles pour les produits existants, ou encore des ventes potentielles futures de ces produits, ou par des questions de stratégie, de plans, de projets ou d'intentions. Le présent rapport fait part de déclarations prospectives impliquant des risques connus et inconnus, des incertitudes ainsi que d'autres facteurs qui pourraient rendre les résultats réels matériellement différents des résultats futurs, des performances ou des réalisations annoncées ou impliquées dans de telles déclarations. Rien ne permet de garantir que les ventes de Novartis ou le secteur de la santé se développeront à l'avenir ou qu'ils atteindront un niveau particulier. Rien ne permet par ailleurs de garantir le succès des projets de développement mentionnés ou la commercialisation de nouveaux produits ou de nouvelles indications. Rien ne permet non plus d'affirmer que Novartis, ou un produit ou une indication à venir, atteindra un quelconque niveau de ventes. Les attentes de la direction pourraient être déçues notamment par des incertitudes liées à la mise au point de nouveaux produits pharmaceutiques, parmi lesquelles les résultats inattendus d'un essai clinique, des mesures inattendues ou des retards ou encore l'action gouvernementale dans son ensemble, l'aptitude de la société à obtenir et à conserver un brevet ou toute autre protection intellectuelle, la concurrence en général, des pressions croissantes exercées par l'État, l'industrie ou le grand public en matière de fixation des prix, d'autres pressions d'ordre politique, ainsi que d'autres facteurs décrits dans le formulaire 20-F que la société a déposé auprès de la US Securities and Exchange Commission. Si au moins un de ces risques ou incertitudes se réalisait ou que les hypothèses sous-jacentes devaient se révéler fausses, les résultats effectifs pourraient varier de manière tangible de ceux décrits, anticipés, estimés ou attendus dans le présent rapport annuel. Novartis fournit les informations contenues dans le présent document à la date de publication du Rapport annuel et n'est pas tenue de mettre à jour les déclarations prospectives y figurant au vu de nouvelles informations, de futurs événements ou autres.

Tous les noms de produits figurant en italique dans ce Rapport annuel sont des marques déposées du Groupe Novartis ou des marques dont il a acquis les licences.

© Le signe ® précédé d'un nom de produit écrit en caractères standard signifie qu'il s'agit d'une marque tierce.

La politique d'entreprise de Novartis repose sur les principes directeurs émis par l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ainsi que sur les recommandations qui y sont contenues concernant la publication d'informations.

Ce rapport annuel est publié en anglais et traduit en français et en allemand. Seule la version anglaise fait foi.

Editeur : Novartis International AG, Bâle, Suisse  
Design et Gestion de Projet : Com.Factory, Bâle, Suisse  
Impression : NZZ Fretz AG, Schlieren, Suisse

© Novartis AG, 2007



