





NOTRE MISSION

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

Nous voulons également offrir à nos actionnaires un rendement qui soit à la hauteur des performances exceptionnelles de notre Groupe et récompenser comme il se doit ceux qui lui apportent leurs idées et leur travail.

VUE D'ENSEMBLE DE L'ACTIVITÉ

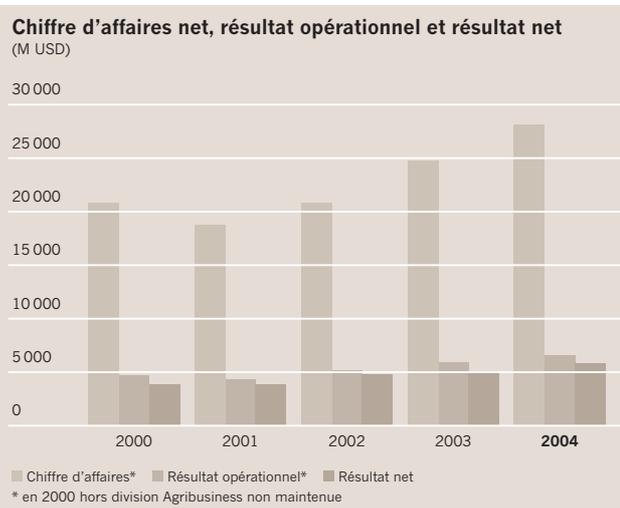
2	Chiffres clés	
3	Faits marquants 2004	
5	Lettre de Daniel Vasella	
10	Divisions et Unités d'affaires	Pharmaceuticals
40		Consumer Health
50	Citoyenneté d'Entreprise	
52		Notre engagement pour les patients
66		Nos engagements envers nos collaborateurs
72		Notre engagement en matière de santé, de sécurité et d'environnement
79		Notre engagement en matière de gestion des affaires
84	Gouvernement d'Entreprise	
104		Conseil d'Administration
110		Comité de Direction
112		Direction des unités d'affaires

VU D'ENSEMBLE DE LA PARTIE FINANCIÈRE

116	Rapport opérationnel et financier
196	Dates de publication des données clés
197	Contacts

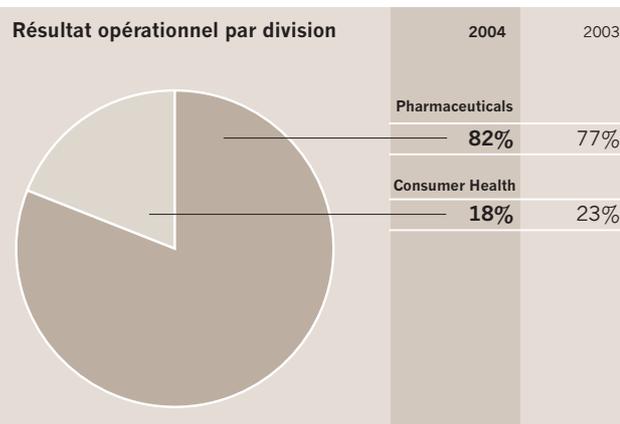
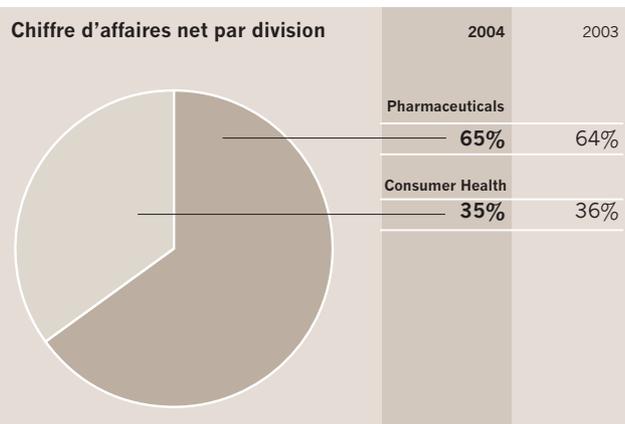
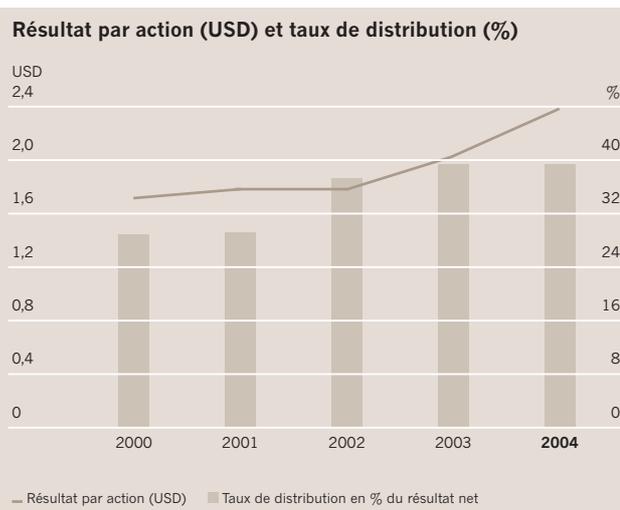
CHIFFRES CLÉS

Chiffres clés (M USD, sauf indication contraire)	2004	2003
Chiffre d'affaires net (%)	28 247	24 864
Résultat opérationnel	6 539	5 889
Résultat net	5 767	5 016
Résultat net en % du chiffre d'affaires	23,1	23,7
Frais de recherche et développement	4 207	3 756
Frais de recherche et développement en % du chiffre d'affaires	14,9	15,1
Free cash flow	3 359	3 628
Effectif	81 392	78 541



Données par action	2004	2003
Rendement des fonds propres moyens (%)*	18,0	17,1
Résultat par action (USD)*	2,36	2,03
Flux de trésorerie des activités opérationnelles par action (USD)	2,75	2,69
Cours de l'ADS en fin d'exercice (USD)	50,54	45,89
Cours de l'action en fin d'exercice (CHF)	57,30	56,15
Taux de distribution basé sur le nombre d'actions en circulation (%)	39	39

* Nombre moyen d'actions en circulation en 2004: 2 447 954 717 (2003: 2 473 522 565)



FAITS MARQUANTS 2004

RÉSULTATS DU GROUPE

Novartis réalise des performances records en termes de chiffre d'affaires net et de résultat net. Le chiffre d'affaires net du Groupe a progressé de 14% (+9% en monnaies locales) et le résultat net de 15%, stimulés par une forte croissance interne des divisions Pharmaceuticals et Consumer Health.

PHARMACEUTICALS

La croissance à deux chiffres des ventes nettes de Pharmaceuticals est toujours supérieure à celle du marché. Des gains supplémentaires de parts de marché ont été enregistrés dans les pays clés. Le résultat opérationnel progresse plus rapidement que le chiffre d'affaires net, grâce à une forte croissance interne et à des gains de productivité.

CONSUMER HEALTH

Le chiffre d'affaires net croît de 10% (+5 % en monnaies locales), grâce à un recentrage sur les marques stratégiques et au lancement de nouveaux produits, particulièrement en OTC et chez CIBA Vision. Les résultats de Sandoz ont été pénalisés par l'effet de base défavorable par rapport aux très bons résultats de 2003 et par une forte concurrence sur les prix.

PORTEFEUILLE DE PROJETS EN DÉVELOPPEMENT

Novartis se classe en tête de l'industrie pharmaceutique avec 13 enregistrements aux Etats-Unis depuis 2000 et 7 approbations sur les principaux marchés en 2004. Premier portefeuille de produits de l'industrie pharmaceutique avec 75 projets en développement clinique, dont 52 en phase II, phase III ou en cours d'enregistrement.

RECHERCHE

Les Instituts Novartis pour la Recherche Biomédicale doublent leurs effectifs scientifiques au siège de Cambridge. Deux priorités: la biologie des maladies pour lesquelles les besoins médicaux sont importants et insatisfaits et l'établissement de collaborations externes et de partenariats stratégiques.

CITOYENNETÉ D'ENTREPRISE

En 2004, Novartis a pu participer à hauteur de USD 570 millions aux programmes d'accès aux soins pour les patients démunis.

DIVIDENDE

Une augmentation de 5% du dividende, à CHF 1,05 par action, sera proposée aux actionnaires, reflétant la forte croissance organique du chiffre d'affaires et l'amélioration de la rentabilité.





Dr Daniel Vasella

Madame, Monsieur,

Je suis heureux de vous présenter des résultats records pour ce neuvième exercice, qui se caractérise à nouveau par une augmentation substantielle du chiffre d'affaires et des gains de parts de marché.

Voici en résumé les principaux résultats de l'exercice 2004:

- Le chiffre d'affaires net du Groupe a augmenté de 14% (+9% en monnaies locales), pour atteindre USD 28,2 milliards.
 - Hausse du chiffre d'affaires net de Pharmaceuticals de 15% (10% en monnaies locales).
 - Augmentation du chiffre d'affaires net de Consumer Health de 10% (5% en monnaies locales).
- Le résultat opérationnel du Groupe a progressé de 11% à USD 6,5 milliards.
- Le résultat net du Groupe, en augmentation de 15%, a atteint USD 5,8 milliards.
- Le résultat par action s'est élevé à USD 2,36 (+16%).

L'innovation et la priorité aux patients, deux axes stratégiques, nous ont conduits une nouvelle fois à des performances records.

Ces résultats records reflètent notre volonté de mettre l'accent sur une croissance organique durable et sont la conséquence logique d'une stratégie d'innovation cohérente. Ils traduisent également l'engagement et les compétences de plus de 81 000 collaborateurs et collaboratrices dans le monde.

La division Pharmaceuticals présente une croissance à deux chiffres de ses ventes, notamment grâce aux activités oncologie et cardiovasculaire, et a réussi à augmenter ses parts de marché au niveau mondial. Ces résultats ont été réalisés dans un marché très disputé, caractérisé par des programmes de maîtrise des coûts un peu partout dans le monde.

En 2004, les investissements en R&D ont augmenté de 12%, pour atteindre USD 4,2 milliards

Avec USD 3,5 milliards, soit 18,8% du chiffre d'affaires, nos investissements en recherche et développement (R&D) figurent parmi les plus importants de l'industrie pharmaceutique. Ils nous ont permis d'achever la construction de nouveaux laboratoires et de recruter plus de 800 scientifiques pour notre centre de recherche de Cambridge, dans le Massachusetts. L'amélioration ou la création de nouvelles plates-formes biologiques et chimiques de pair avec un leadership scientifique a considérablement renforcé notre efficacité en matière de recherche fondamentale et de recherche appliquée. Elle a également permis d'affiner la sélection des substances actives et d'améliorer la productivité de leur évaluation.

Les Instituts Novartis pour la Recherche Biomédicale (NIBR) continuent à se concentrer sur des cibles biologiques identifiables et des domaines thérapeutiques avec d'importants besoins médicaux, afin de mettre le plus rapidement possible de nouveaux médicaments à la disposition des patients. Pour atteindre cet objectif, nous multiplions les efforts pour mieux comprendre la fonction de certains gènes identifiés lors du projet de génome humain. En effet, si la structure de ces gènes est aujourd'hui connue, leur fonction élémentaire dans le corps humain et leur action potentielle dans le développement des maladies demeurent trop souvent une énigme. Cependant, «fonctionnaliser» le génome humain est un projet incommensurable qui dépasse les moyens et les possibilités de toute entreprise. Aussi avons-nous conclu des dizaines de collaborations scientifiques, en signant des accords avec 48 laboratoires de recherche industriels et 100 instituts universitaires.

L'un des plus importants portefeuilles de produits du secteur

Avec 75 molécules, dont 52 au stade de développement avancé ou d'enregistrement, notre portefeuille de produits en développement est l'un des tout premiers. Novartis a pu conforter sa position de leader en termes de productivité de la R&D au cours des dernières années. Avec 13 autorisations de mise sur le marché aux Etats-Unis depuis l'année 2000, Novartis surclasse ses dix principaux concurrents. Ce qui importe particulièrement, c'est la capacité à trouver des molécules qui soient les premières d'une classe thérapeutique; aujourd'hui, 7 des 10 produits très innovants actuellement en phase avancée de développement appartiennent à cette catégorie.

Ce sont entre autres les molécules suivantes:

- LAF237, première de la nouvelle classe des «stimulateurs de l'incrétine», substances orales contre le diabète, qui stimulent indirectement l'hormone de la glycémie GLP-1. Les résultats des études de phase III pour LAF237 sont attendus vers la fin 2005.
- SPP100, première substance d'une nouvelle classe d'antihypertenseurs appelés «inhibiteurs de la rénine». Un taux trop élevé de rénine augmente le risque d'infarctus du myocarde et d'atteinte rénale. Ainsi, SPP100 a la capacité de protéger les organes cibles. Les résultats des études de phase III sont prévus pour le troisième trimestre 2005.
- FTY720, immunomodulateur dont le mécanisme d'action est complètement nouveau. Les études de phase II pour cette substance testée pour le traitement de la sclérose en plaques par voie orale, ont démontré une réduction des lésions cérébrales, ainsi qu'une réduction des récives pour les patients sous traitement.
- PTK787, anticancéreux qui inhibe tous les facteurs d'angiogénèse impliqués dans le mécanisme du cancer. Le dossier d'enregistrement sera présenté aux autorités américaines au deuxième semestre 2005.
- AMN107, nouvel inhibiteur hyper-sélectif de la BCR-ABL, qui pourrait prendre la suite de *Glivec/Gleevec* produit déjà révolutionnaire. Les études de phase II sont prévues pour le premier semestre 2005.

De nouvelles molécules porteuses d'espoir pour les malades

Lorsque j'exerçais la médecine, j'ai souvent observé tout l'espoir que suscite la R&D chez les patients, notamment en cas de maladie grave. Pour les 10 millions de patients frappés chaque année par un cancer ou ceux – toujours plus nombreux – qui souffrent de la maladie d'Alzheimer, de diabète ou de maladies cardiovasculaires, il est impératif de trouver de nouveaux traitements pour diminuer la souffrance et réduire les dépenses de santé.

Un véritable potentiel commercial est une condition à tout développement d'activités de R&D à grande échelle. Par la suite, la protection de la propriété intellectuelle est la seule façon de partager les découvertes sans crainte de les voir copiées et d'avoir la certitude que les produits les plus performants permettent de dégager un bénéfice suffisant. C'est pourquoi la recherche doit pouvoir s'appuyer

sur une législation rigoureuse en matière de brevets, seule garante de la continuité de nos investissements en R&D, et ce malgré la durée très longue des projets (12 à 15 ans). Dans ce contexte, je salue la décision de l'Inde de se doter en 2005 d'un dispositif de protection des brevets. Cela devrait encourager l'émergence d'une industrie pharmaceutique indienne dynamique et novatrice et inciter les grands groupes internationaux à investir dans les programmes locaux de découverte de nouveaux médicaments et de recherche clinique. Rappelons que l'industrie pharmaceutique investit chaque année USD 50 milliards dans des activités de R&D et qu'elle constitue ainsi la principale source de financement de la recherche médicale.

Des médicaments pour lutter contre les maladies et réduire les dépenses de santé

Compte tenu du vieillissement de la population, il est évident que la demande de nouveaux médicaments va aller croissant à un niveau mondial. Estimée par le Département Population des Nations Unies à 16% en 2000, la part de la population d'Amérique du Nord âgée de plus de 60 ans devrait atteindre 25% d'ici à 2025, et l'on table sur un chiffre encore plus élevé en Europe. L'augmentation de l'espérance de vie est une conséquence directe des extraordinaires progrès des connaissances médicales. Pour preuve, la mortalité due aux cardiopathies hypertensives a reculé de 67% au cours des 40 dernières années, celle due aux ulcères gastriques de 61%, celle due aux emphysèmes de 31% et la mortalité infantile a chuté de façon spectaculaire de 80%.

Ces résultats ne sont pas seulement la conséquence de meilleurs traitements, mais aussi de diagnostics plus sûrs, d'une chirurgie plus performante et de soins plus adaptés. Mais il est indiscutable que les nouveaux traitements ont joué un rôle majeur, par exemple dans la diminution de 60% du taux de mortalité des enfants atteints d'un cancer au cours de ces 25 dernières années. Depuis que j'exerce la médecine, j'ai pu constater à quel point les nouveaux médicaments ont révolutionné certains domaines thérapeutiques, comme la transplantation, les ulcères, le cancer, les myocardiopathies ischémiques et le traitement de la schizophrénie, pour n'en citer que quelques-uns. Les nouveaux traitements ont également joué un rôle dans la diminution des pathologies chroniques, qui ont diminué de 25% au cours des 20 dernières années chez les personnes de plus de 60 ans. Autrement dit, les hommes vivent aujourd'hui plus longtemps et mieux. En outre, des études démontrent qu'un traitement rationnel contribue à raccourcir les séjours hospitaliers et donc à réduire les dépenses de santé. Ces économies dépassent de loin le surcoût engendré par les nouvelles générations de médicaments.

La médecine à la base du portefeuille de produits

Notre but en tant que laboratoire pharmaceutique est de découvrir, développer et commercialiser des médicaments qui soient les mieux adaptés à des pathologies spécifiques. Il peut s'agir de médicaments hautement innovants délivrés sur ordonnance, qui sont susceptibles de modifier du tout au tout la pratique de la médecine. Parmi les derniers exemples en date, citons *Glivec/Gleevec* contre la leucémie myéloïde chronique, ou encore *Neoral*, qui a révolutionné à lui seul le domaine de la transplantation d'organes. Mais notre portefeuille de produits comporte aussi des médicaments génériques ou des produits destinés à l'automédication.

A l'heure où les dépenses de santé ne cessent de croître, les génériques jouent un rôle important, car ils offrent des traitements efficaces à moindre coût. C'est le cas par exemple des médicaments développés par notre unité d'affaires Sandoz (Génériques), qui allient une qualité optimale à des prix attractifs. Après une phase dynamique de croissance interne et externe ces dernières années, notre activité Génériques aux Etats-Unis et en Allemagne a montré des résultats décevants en 2004. La concurrence sur les prix et le retard pris dans le lancement de nouveaux produits ont eu de fâcheuses répercussions. En conséquence, nous avons décidé de concentrer tous nos efforts sur la création d'une structure de coûts plus compétitive au niveau mondial, tout en investissant pour accélérer nos activités de développement. Conformément à cette stratégie, nous donnons la priorité à une croissance organique, soutenue au besoin par des acquisitions externes. C'est ainsi qu'en 2004, nous avons pris part à la consolidation du secteur des génériques en rachetant le canadien Sabex Holding et le danois Durascan.

Les activités Consumer Health, OTC, Animal Health, 1^{er} âge et bébés et Nutrition médicale ont toutes connu une croissance supérieure à leur marché, qui reflète les priorités stratégiques de Novartis en termes de satisfaction du client et du consommateur. Des équipes spécifiques constituées l'année dernière pour s'occuper des clients d'envergure, comme Wal-Mart Stores, Inc., ont fait la preuve de leur efficacité: en réunissant les efforts des différentes unités d'affaires et en exploitant systématiquement toutes les compétences disponibles, elles sont parvenues à créer des synergies et à générer une croissance supplémentaire.

Favoriser l'accès aux traitements pour les patients démunis

De nombreuses voix s'élèvent aujourd'hui pour que l'on considère la santé comme un droit humain fondamental. Nous soutenons cet objectif en tant que vision, tout en reconnaissant qu'aucun acteur isolé ne pourra subvenir aux besoins multiples des patients qui n'ont pas les moyens de payer les Soins de santé ou les médicaments. Gouvernements, organisations internationales, entreprises, société civile, toutes les parties prenantes doivent assumer leurs responsabilités propres. En ce qui nous concerne, nos bons résultats financiers nous ont permis en 2004 d'étendre nos programmes d'accès aux médicaments en faveur des patients démunis et sans couverture médicale, souffrant de maladies comme la lèpre, le paludisme, la tuberculose, la leucémie myéloïde chronique ou autres. Ces programmes s'inscrivent dans le cadre des activités de citoyenneté d'entreprise que nous exerçons partout dans le monde. Pour l'heure, nous augmentons les capacités de production de *Coartem*, notre nouvel antipaludéen, pour répondre aux nouvelles stratégies thérapeutiques dans les pays à forte endémie. La Fondation Novartis pour un développement durable, qui a fêté ses 25 ans d'existence en 2004, est un autre exemple emblématique de notre engagement citoyen. Elle a pour mission de soulager les souffrances et l'indigence des populations vivant dans les pays en développement.

Mais l'initiative la plus innovante est sans aucun doute notre centre de recherche sur les maladies tropicales (Novartis Institute for Tropical Diseases – NITD), qui vient d'ouvrir ses portes à Singapour. Ce centre à but non lucratif se consacre à la recherche de nouvelles thérapies contre la dengue et la tuberculose, deux maladies trop longtemps négligées qui se développent rapidement, en particulier dans les pays en développement.

Au final, nous avons dépensé pas moins d'USD 570 millions en 2004 en faveur de nos programmes de citoyenneté d'entreprise. C'est notre contribution au profit des patients les plus démunis dans le monde.

Un engagement sans faille en faveur de l'innovation, pour relever les défis à venir dans le domaine de la santé

L'industrie pharmaceutique est aujourd'hui attaquée de toutes parts. Si certaines des critiques formulées à son encontre sont justifiées, l'opinion publique a malheureusement tendance à ignorer ou à oublier les immenses progrès que la médecine doit à la pharmacothérapie moderne. Par le passé, nul n'aurait songé à ramener la santé ou même la vie d'un patient à une question d'argent. A présent, les dépenses de santé passent au premier plan dans de nombreux cas. Or, les mesures de réduction des coûts et de baisse imposée du prix des médicaments ont eu dans certains

pays, notamment en Europe, un impact désastreux sur la recherche. Plus dévastateurs encore seraient les effets des propositions visant à supprimer les brevets, car elles signeraient l'arrêt des investissements en R&D. Or, garantir la rentabilité de l'industrie pharmaceutique, c'est préserver l'avenir de nos enfants et de nos petits-enfants, afin qu'eux aussi puissent bénéficier de médicaments innovants qui les aideront à mieux supporter le poids de la maladie.

Pour conclure, permettez-moi de rappeler notre ferme intention de conduire nos affaires non seulement dans le respect des dispositions légales et réglementaires en vigueur, mais également dans le respect de l'éthique. C'est la raison pour laquelle nous avons décidé de débloquer des moyens supplémentaires afin d'adapter nos systèmes de contrôle interne à la loi Sarbanes-Oxley qui a été adoptée outre-Atlantique. L'année 2004 a été l'occasion pour nous de mettre en œuvre de nouvelles directives déontologiques et de faire toute la lumière sur les cas d'abus découverts au sein de notre société. Ce souci de transparence, conjugué à une formation adaptée, nous apparaît en effet comme le meilleur moyen de détourner nos collaborateurs de tout abus.

Je voudrais remercier tous ceux qui ont contribué aux excellents résultats de Novartis l'an dernier et qui ont ainsi permis d'améliorer les conditions de vie de nombreux patients dans le monde. Mes remerciements vont également à tous nos collaboratrices et collaborateurs qui ont participé à l'aide d'urgence aux populations sinistrées d'Asie du Sud-Est et d'Afrique de l'Est au lendemain des raz-de-marée meurtriers. Nous travaillerons d'arrache-pied au cours des prochains mois avec les gouvernements et les ONG pour faire en sorte que nos médicaments et nos dons atteignent bien les personnes qui en ont le plus besoin dans ces régions.

Enfin, je tiens à vous exprimer, Madame, Monsieur, toute ma gratitude pour le maintien de votre confiance en tant qu'actionnaire de Novartis.



Dr Daniel Vasella
Président et Administrateur-délégué
du Conseil d'administration



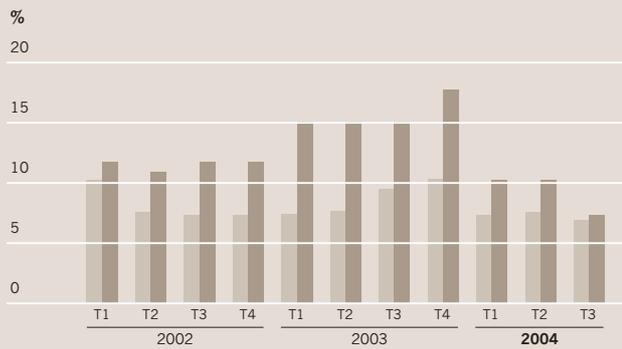
PHARMACEUTICALS

Chiffres clés

(M USD, sauf indication contraire)

	2004	2003
Chiffre d'affaires net	18 497	16 020
Résultat opérationnel	5 253	4 423
Recherche et développement	3 480	3 079
Recherche et développement en % du chiffre d'affaires	18,8	19,2
Free cash flow	5 436	4 690
Capital d'exploitation net	9 496	8 969
Investissements en immobilisations corporelles	716	771
Effectif	47 325	44 640

Croissance trimestrielle mondiale du marché

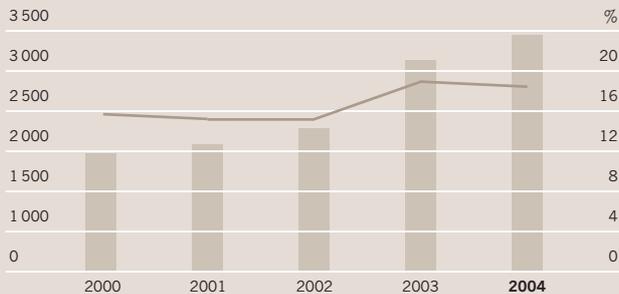


Source: IMS 16 pays (T4 2004 non disponible)

■ Marché ■ Novartis

Recherche et développement 2000 – 2004

(M USD)

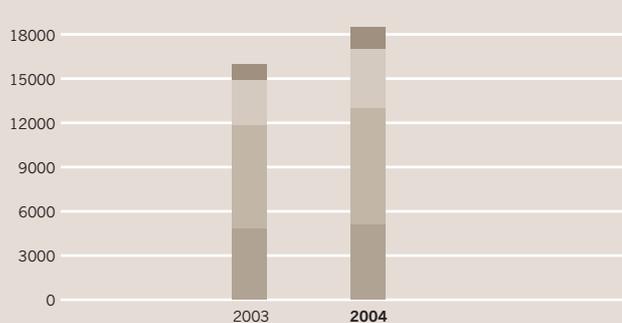


■ R&D (M USD)

— R&D en % du chiffre d'affaires net

Rajeunissement du portefeuille Pharmaceuticals

(Chiffre d'affaires net en M USD)



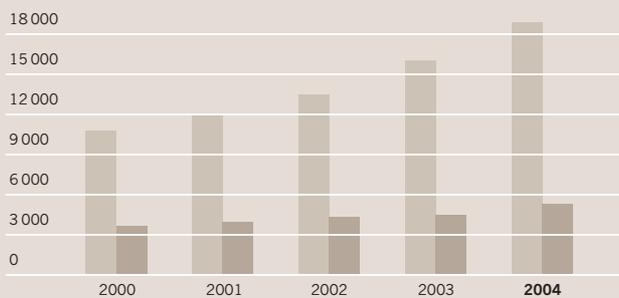
■ Produits récemment lancés (0-2 ans) ■ Produits matures (> 5 ans)

■ Nouveaux produits (2-5 ans)

■ Produits dont le brevet a expiré

Chiffre d'affaires net et résultat opérationnel 2000 – 2004

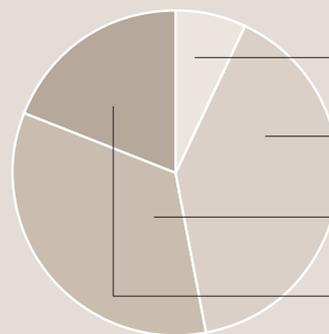
(M USD)



■ Chiffre d'affaires net

■ Résultat opérationnel

Chiffre d'affaires net par région



	2004	2003
Canada et Amérique latine	7%	7%
Etats-Unis	40%	41%
Europe	34%	34%
Afrique/Asie/Australie	19%	18%

CROISSANCE À DEUX CHIFFRES DE PHARMACEUTICALS

La division Pharmaceuticals fait mieux que le marché mondial avec une croissance à deux chiffres de son chiffre d'affaires net, qui s'établit à 15% (+10% en monnaies locales). Sa part du marché mondial augmente, passant de 4,42% à 4,50%.

ÉVOLUTION TRÈS FAVORABLE DES MARGES

Le résultat opérationnel augmente plus rapidement que le chiffre d'affaires net, la marge opérationnelle progressant de 0,8 point pour atteindre 28,4% du chiffre d'affaires net. Une croissance organique élevée et des initiatives en matière de productivité continuent à soutenir l'amélioration de la rentabilité.

CINQ MARQUES «BLOCKBUSTERS»

Cinq médicaments de premier plan, *Diovan*, *Glivec/Gleevec* et *Zometa* en tête, ont atteint un chiffre d'affaires dépassant USD 1 milliard en 2004 sur les principaux segments de marchés. Novartis est bien placé pour produire sept «blockbusters» d'ici à 2008, grâce à la croissance dynamique de son portefeuille de jeunes produits.

LES ACTIVITÉS CARDIOVASCULAIRE ET ONCOLOGIE STIMULENT LA CROISSANCE

Novartis est l'un des plus grands laboratoires pharmaceutiques en oncologie et l'un de ceux qui se développent le plus rapidement, tandis que *Diovan* et *Lotrel* font partie des médicaments les plus performants dans la lutte contre l'hypertension.

UN PORTEFEUILLE DE PROJETS EN DÉVELOPPEMENT TRÈS PRISÉ

Le portefeuille de produits en développement est centré sur des domaines thérapeutiques prometteurs, avec un bon équilibre stratégique entre des molécules innovantes et de nouvelles indications pour des produits déjà commercialisés.

POSITION DE FORCE POUR LES BREVETS

Novartis se classe régulièrement parmi les laboratoires pharmaceutiques les moins exposés à la concurrence des génériques au cours des cinq prochaines années, grâce au lancement de 13 nouveaux médicaments aux États-Unis depuis 2000.



Laboratoire de produits naturels de Novartis; Bâle, Suisse

REPOUSSER LES FRONTIÈRES DE LA RECHERCHE MÉDICALE

«Les plus belles opportunités que recèle la science aujourd’hui – au plus proche de ses limites – reposent sur la découverte de nouveaux médicaments», estime Mark C. Fishman, docteur en médecine, cardiologue et généticien, Président des Instituts Novartis pour la Recherche Biomédicale (NIBR). «En utilisant les mots révélés par la génétique et la chimie modernes, nous sommes aujourd’hui en mesure de commencer à rédiger une nouvelle grammaire de la recherche médicale».

Le besoin est immense. Bien que l’espérance de vie moyenne des Américains se soit allongée de deux ans depuis 1986 – à plus de 40% grâce aux médicaments actuels qui garantissent une meilleure qualité de vie à des millions de personnes¹ – tous les médecins ont profondément conscience des limites de leur arsenal thérapeutique en termes d’efficacité et d’innocuité. Les scientifiques de NIBR ont pour mission de venir en aide à ces patients et savent que le moment d’agir est venu.

NIBR englobe toutes les activités de recherche mondiales de Novartis. Les principaux sites NIBR se trouvent à Bâle (Suisse), à Horsham (Royaume-Uni), à Vienne (Autriche), à Tsukuba (Japon); le nouveau siège mondial de NIBR se situe à Cambridge, dans le Massachusetts (Etats-Unis). Ces sites fonctionnent comme un institut scientifique unique, car la science moderne a montré que des maladies différentes en apparence peuvent avoir en fait des origines communes. Ainsi, un médicament destiné à la transplantation peut présenter un grand intérêt pour le traitement du cancer. Notre organisation reflète cette unité des mécanismes scientifiques. Par exemple, en 2004, nous avons regroupé les équipes qui travaillaient sur des maladies présentant des similitudes au niveau des mécanismes immunologiques en créant une nouvelle division Autoimmunity & Transplantation.

En 2004, le siège de Cambridge a vu son bâtiment principal inauguré et ses effectifs scientifiques doublés. Le recrutement de talents dans nos sites à travers le monde s’est révélé plus facile que prévu, grâce à l’aura scientifique de NIBR.

Au-delà des succès rencontrés dans le recrutement et la construction de nouveaux bâtiments, NIBR a redéfini ses axes de recherche pour mieux tirer parti du potentiel de ses équipes et être à la pointe des connaissances scientifiques

en biologie humaine fondamentale et en physiopathologie. La nouvelle organisation reflète cette emphase mise sur le «fonctionnement» des différentes maladies; elle reflète aussi la volonté de concevoir des approches scientifiques – à la fois en interne et en collaboration avec des partenaires stratégiques – qui définiront la «grammaire» de la recherche médicale de demain.

Programmes intégrés: le diabète et les maladies cardiaques

Plus de 100 millions de patients dans le monde souffrent d’une association de troubles caractérisée par une résistance à l’insuline et comprenant obésité, adiposité abdominale, taux élevés de glucose et de triglycérides, cholestérol et hypertension artérielle. Cette pathologie très fréquente a pour nom syndrome métabolique. Les patients présentent une inflammation des vaisseaux sanguins et sont sujets à des thromboses pouvant être à l’origine d’infarctus du myocarde ou d’accidents vasculaires cérébraux. En plus, leurs problèmes vasculaires sont exacerbés par un taux anormal de lipides dans le sang.

Ces patients font l’objet d’efforts particuliers dans deux domaines thérapeutiques: les maladies cardiovasculaires et le diabète. L’équipe cardiovasculaire est dirigée par le Dr Seigo Izumo, cardiologue et biologiste moléculaire qui a quitté Harvard Medical School pour rejoindre NIBR l’an passé. L’équipe diabète est dirigée par le Dr Thomas Hughes, expert en maladies métaboliques, diabète et troubles lipidiques, qui a déjà fait largement ses preuves dans le domaine de la découverte de nouveaux médicaments.

Ensemble, ces scientifiques et leurs collègues exploitent les connaissances moléculaires sur le contrôle du métabolisme lipidique, de la biologie vasculaire et de l’athérosclérose pour concevoir un répertoire de nouvelles substances capables de traiter les causes inhérentes au syndrome métabolique. Avec leurs équipes, ils travaillent côte à côte dans les laboratoires de Cambridge, ce qui leur permet de partager leur expérience professionnelle pluridisciplinaire (milieu universitaire, biotechnologie et recherche pharmaceutique).

Au-delà du syndrome métabolique, chaque groupe mène d’autres programmes de recherche ciblés et spécialisés. Le groupe du Dr Izumo s’est, par exemple, engagé dans la recherche de médicaments contre l’hypertension artérielle. Malgré les traitements existants, près de la moitié des patients aujourd’hui ne parviennent pas à contrôler leur tension artérielle de façon suffisante pour réduire le risque de cardiopathies et d’accident vasculaire cérébral. Le groupe cardiovasculaire étudie actuellement la possibilité de renouveler entièrement la gamme des agents antihypertenseurs, en se basant sur la connaissance récente des gènes impli-

¹ Source : Frank Lichtenberg, National Bureau of Economic Research, 2003.

qués dans l'hypertension. Le Dr Izumo s'appuie également sur un programme de recherche fondamentale dirigé à Bâle par le Dr Sylvain Cottens, chimiste expérimenté dans la cristallographie, qui permet de comprendre la structure atomique de la protéine cible et guider ainsi la conception du médicament, et sur les spécialistes de chimie médicale du NIBR de Tsukuba (Japon).

Lorsque le cœur n'exerce plus convenablement sa fonction de pompe – suite à un infarctus, à une hypertension artérielle ou à d'autres facteurs –, les médicaments disponibles actuellement n'ont qu'un rôle palliatif restreint. Pourtant, on sait bien que le cœur est capable de s'adapter à de telles situations de stress en temps normal. La transition entre l'adaptation et l'insuffisance s'accompagne de transformations moléculaires importantes au niveau cardiaque. Au travers d'un programme commun avec la société de biotechnologie Myogen, le Dr Izumo et son équipe cherchent comment restaurer la fonction de pompe du cœur.

Le Dr Hughes, dans sa quête de nouveaux traitements contre le diabète, a la possibilité d'étudier le rôle de presque chacun de nos quelque 24 000 gènes dans le contrôle du métabolisme cellulaire, à l'aide des outils génomiques conçus par le Dr Dalia Cohen et son groupe Functional Genomics de NIBR. En outre, le Dr Hughes envisage un avenir où les médicaments seront mieux adaptés à chaque individu, par le biais de son nouveau programme de collaboration pour la découverte génétique humaine avec les chercheurs du centre Eli and Edythe Broad Institute du MIT et de Harvard, situé à proximité (voir ci-dessous.)

Ces quelques exemples illustrent l'ampleur des programmes scientifiques de NIBR. Il va de soi que les scientifiques de NIBR cherchent à l'extérieur les opportunités stratégiques qui permettent d'améliorer le travail en interne, tout en explorant des domaines nouveaux où les besoins médicaux restent à satisfaire.

Partenaires stratégiques

Grâce au groupe Strategic Alliances dirigé par le Dr Jeremy Levin, NIBR constitue aujourd'hui un partenaire international de choix pour les sociétés biotechnologiques et les centres universitaires qui cherchent à découvrir et développer des médicaments contre des maladies pour lesquelles il n'existe pas de traitement adéquat. L'année dernière, NIBR a forgé de solides alliances avec 150 nouveaux partenaires – universitaires et industriels – à travers le monde. La situation géographique du siège de NIBR à Cambridge, un des principaux centres de biotechnologie et de médecine universitaire dans le monde, a non seulement contribué au recrutement de pointures internationales, mais a aussi mené directement à des partenariats de recherche innovants.

Par exemple, NIBR a annoncé fin 2004 une alliance exceptionnelle avec le Eli and Edythe Broad Institute de Harvard et du MIT, un nouvel institut de recherche universitaire situé à Cambridge, dont l'objectif est de réaliser la promesse du génome humain de révolutionner la médecine clinique et de mettre les connaissances à la portée de tous les scientifiques dans le monde. De cette nouvelle collaboration naîtra un centre de recherche de pointe sur le diabète qui se consacrera à la compréhension des facteurs génétiques impliqués dans le diabète de type 2 et ses complications, de façon à apporter des réponses sur le plan clinique et faciliter la recherche de nouveaux médicaments. Dans ce nouvel exemple de collaboration public/privé, toutes les données obtenues seront rendues publiques. Les scientifiques de NIBR travailleront en outre au développement et à la sélection de médicaments adaptés aux patients, en s'appuyant sur les connaissances acquises dans le cadre de cette collaboration.

En mai 2004, NIBR a annoncé une importante collaboration stratégique avec la société de biotechnologie MorphoSys pour découvrir et mettre au point des produits biopharmaceutiques à partir d'anticorps spécifiques pour le traitement d'une grande variété de maladies. «Novartis s'est engagé à donner aux anticorps une place clé dans l'arsenal thérapeutique, à côté des petites molécules», a déclaré le Dr Fishman, qui souligne l'importance croissante de ces anticorps dans le portefeuille de projets déjà substantiel de Novartis.

Parmi les autres collaborations notables annoncées ou redéfinies cette année, on compte Cubist Pharmaceuticals et Idenix (dans le domaine des maladies infectieuses), Vertex (en oncologie) et Xenon (dans le syndrome métabolique.)

Tous ces efforts scientifiques – aussi bien en interne qu'avec des partenaires extérieurs – commencent et se terminent dans la clinique, où les patients ont besoin de meilleures options thérapeutiques, au plus vite.

Mise en pratique clinique

La science de la recherche médicale repose fondamentalement sur la science clinique. Dans le cadre de ses nouveaux objectifs, NIBR a accordé un plus grand rôle aux chercheurs cliniciens et une plus grande place aux aspects cliniques des étapes de la recherche médicale. Les experts cliniques récemment recrutés apportent désormais leur contribution dès les premières phases de la découverte, pour répondre aux questions suivantes: quels types de patients pourraient bénéficier des nouvelles découvertes, comment tester les nouveaux médicaments sur le plan clinique en toute innocuité et comment mettre en place rapidement les premiers essais cliniques.

Le groupe «Exploratory Clinical Development» (ECD), dirigé par Trevor Mundel depuis début 2004, travaille en étroite collaboration avec les scientifiques de NIBR dans le but de développer ce nouveau processus. «Ce qui m'a attiré chez Novartis, c'est cette volonté de donner un sens à certains axes de recherche académique et industrielle et de travailler sans idées préconçues pour faciliter l'accès à de nouveaux traitements», a-t-il déclaré.

Le Dr Donald Johns explique avoir saisi cette occasion de rejoindre l'ECD au deuxième semestre 2004, en tant que responsable du groupe Translational Medicine, Neuroscience and Ophthalmology, en raison de «la volonté de NIBR de mettre à profit la récente explosion des connaissances sur le cerveau en proposant de nouveaux médicaments aux patients souffrant de troubles neurologiques ou psychiatriques.»

Prévoir l'avenir

Dans les années à venir, NIBR a pour objectif de maintenir le portefeuille de projets en développement de Novartis bien rempli grâce à des programmes internes et à des collaborations avec des partenaires extérieurs. Ses équipes scientifiques sont en train de concevoir une nouvelle grammaire de la recherche médicale, basée sur les nouvelles perspectives du génome et sur d'autres grandes avancées dans les sciences fondamentales et la médecine.



Laboratoire de Génomique fonctionnelle sur la Drosophile; Instituts Novartis de Recherche Biomédicale; Cambridge Massachusetts, Etats-Unis

DÉVELOPPEMENT

Novartis développe en permanence un vaste assortiment de médicaments prometteurs, avec, au mois de décembre 2004, 52 projets en phase II et plus, comprenant à la fois de nouvelles entités moléculaires et de nouvelles indications ou formulations de produits commercialisés.

Glossaire:

Composé

Entité moléculaire chimique.

Nom générique

Dénomination internationale du principe actif.

Indication

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

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.

Domaine thérapeutique	Projet/composé	Nom générique	Indication	
Appareil cardiovasculaire et endocrine	<i>Diovan</i>	valsartan	Insuffisance cardiaque congestive	
	<i>Diovan VALIANT</i>	valsartan	Traitement de l'infarctus du myocarde	
	<i>Lotrel 10-40, 5-40</i>	benazepril, amlodipine	Hypertension	
	NAVIGATOR¹	valsartan, nateglinide	Progression vers le diabète de type 2	
	<i>Lotrel ACCOMPLISH</i>	benazepril, amlodipine	Hypertension à haut risque	
	SPP100	aliskiren	Hypertension	
	LAF237	vildagliptine	Diabète de type 2	
	NKS104	pitavastatine	Dyslipidémie	
	Oncologie & Hématologie	<i>Zometa</i>	zolédronate	Métastases osseuses
		<i>Femara</i>	létrazole	Cancer du sein (traitement adjuvant)
<i>Femara</i>		létrazole	Cancer du sein (traitement adjuvant étendu)	
ICL670		deferasirox	Surcharge chronique en fer	
PTK787		vatalanib	Tumeurs solides	
<i>Gleevec/Glivec</i>		imatinib mésylate	Tumeurs solides	
<i>OctreoTher</i>		édotréotide	Tumeurs à récepteurs positifs à la somatostatine	
EPO906		patupilone	Tumeurs solides	
PKC412		midostaurine	Leucémie myéloïde aiguë	
SOM230		-	Acromégalie, tumeurs neuroendocrines GEP ²	
Système nerveux	LBQ707	gimatecan	Tumeurs solides	
	RAD001	everolimus	Tumeurs solides	
	AMN107	-	Leucémie myéloïde chronique	
	Transplantation & Immunologie	<i>Focalin XR</i>	dexmethylphenidate	Trouble déficitaire de l'attention
		<i>Exelon TDS</i>	rivastigmine	Maladie d'Alzheimer
		<i>Exelon</i>	rivastigmine	Démence non liée à la maladie d'Alzheimer
		<i>Trileptal</i>	oxcarbazépine	Douleur neuropathique
		LIC477	licarbazépine	Troubles bipolaires
		AMP397	-	Epilepsie
		SAB378	-	Douleur neuropathique
Appareil respiratoire & Dermatologie	FTY720	-	Sclérose en plaques	
	<i>Certican</i>	everolimus	Prévention de rejet de greffe	
Rhumatologie Atteintes osseuses	FTY720	-	Prévention de rejet de greffe	
	<i>Lamisil</i>	terbinafine	Tinea capitis (teigne)	
	<i>Foradil</i>	formoterol	Asthme	
	<i>Xolair</i>	omalizumab	Asthme	
	QAB149	-	Asthme/BPCO ³	
	<i>Elidel</i>	pimecrolimus	Affections cutanées inflammatoires	
Affections gastro-intestinales	ASM981	pimecrolimus	Affections cutanées inflammatoires	
	<i>Prexige</i>	lumiracoxib	Douleur aiguë	
	<i>Zelnorm/Zelmac</i>	tégaserode	Syndrome du côlon irritable	
	<i>Aclasta⁶</i>	zolédronate	Maladie de Paget	
	<i>Aclasta</i>	zolédronate	Ostéoporose	
Incontinence urinaire	<i>Zelnorm/Zelmac</i>	tégaserode	Dyspepsie	
	THS⁵	<i>Zelnorm/Zelmac</i>	tégaserode	Reflux gastro-œsophagien
	<i>Aclasta</i>	zolédronate	Arthrite rhumatoïde	
	AAE581	balicatib	Ostéoporose	
Ophthalmologie	SMC021	calcitonine	Ostéoporose	
	<i>Visudyne</i>	verteporfine	DMLA ⁴ (occulte)	
	<i>Visudyne</i>	verteporfine	DMLA ⁴ (minimum classique)	
	<i>Lucentis</i>	ranibizumab	DMLA	
	<i>Sandostatin LAR</i>	acétate d'octréotide	Rétinopathie diabétique et autres indications	
Maladies infectieuses	<i>Elidel</i>	pimecrolimus	Indications ophtalmologiques	
	LDT600	telbivudine	Hépatite B	
	LDC300	valtorcitabine	Hépatite B	

¹ Essai NAVIGATOR étudiant l'association médicamenteuse de *Diovan* et *Starlix*.

² Maladies gastro-entéro-pancréatiques

³ Bronchopneumopathie chronique obstructive

⁴ Dégénérescence maculaire liée à l'âge

⁵ Thérapie hormono-substitutive

⁶ Zolédronate (5mg) est autorisé à être commercialisé sous le nom d'*Aclasta* en Europe. Le nom du produit est en cours d'autorisation aux Etats-Unis.



Hospital Albert Einstein; São Paulo, Brésil

FTY720

DÉNOMINATION COMMUNE INTERNATIONALE	
INTERNATIONALE	à définir
INDICATION	Prévention du rejet de greffe Sclérose en plaques
MÉCANISME D'ACTION	Agoniste des S1P-R

Le FTY720 est le premier immunomodulateur (agoniste des récepteurs sphingosine-1-phosphate-S1P-R) qui agit en supprimant de façon réversible les lymphocytes de la circulation sanguine et des organes cibles sensibles, notamment le système nerveux central, sans compromettre la réponse immunitaire fonctionnelle.

Le FTY720 fait actuellement l'objet d'études de phase III dans la prévention du rejet aigu chez les patients transplantés rénaux. Son mode d'action suggère que le FTY720 pourrait agir en synergie avec les immunosuppresseurs classiques, ouvrant ainsi la voie à des associations qui pourraient permettre de réduire les doses et de minimiser les effets secondaires.

Le FTY720 est également évalué dans le traitement de la sclérose en plaques, une terrible maladie neurologique dans laquelle les lymphocytes attaquent la gaine qui entoure et protège les fibres nerveuses. Administré une fois par jour sous forme de capsule, le FTY720 représente une nouvelle approche prometteuse pour le traitement de la sclérose en plaques. Ce médicament a montré son efficacité dans une étude clinique de phase II évaluant son effet sur des lésions détectées par IRM. Compte tenu de ces résultats encourageants, Novartis lancera son programme d'essais cliniques de phase III en 2005.

ICL670

DÉNOMINATION COMMUNE INTERNATIONALE	
INTERNATIONALE	déférasirox
INDICATION	Surcharge en fer
MÉCANISME D'ACTION	Chélateur du fer

L'ICL670 est un chélateur du fer utilisé pour traiter la surcharge en fer, un effet secondaire fréquent et grave des transfusions sanguines répétées. On estime que plus de 250 000 personnes dans le monde ont besoin de transfusions sanguines fréquentes pour traiter des maladies telles que la thalassémie, l'anémie falciforme et le syndrome myélodysplasique. Parmi ces patients, plus de 100 000 ont besoin d'un chélateur du fer pour éviter une surcharge en fer dangereuse.

Desferal, un traitement de Novartis, est le chélateur du fer de référence depuis plusieurs dizaines d'années. Toutefois, l'administration de *Desferal* est contraignante, car elle nécessite des perfusions par pompe portable pendant 12 heures par jour, cinq à sept jours par semaine. De nombreux patients ne parviennent pas à respecter un schéma thérapeutique aussi contraignant pendant toute leur vie.

L'ICL670 est un comprimé soluble, administré une fois par jour. De par cette plus grande facilité d'utilisation, ce nouveau traitement pourrait augmenter l'observance et améliorer ainsi la santé et la qualité de vie globale des patients. Les résultats des études cliniques de phase II et de phase III ont révélé que l'ICL670 administré une fois par jour à des doses de 20 et 30 mg/kg permet de stabiliser ou de réduire la concentration hépatique en fer chez les patients régulièrement transfusés. Au cours de ces études, l'ICL670 a été généralement bien toléré et aucune toxicité non contrôlable n'a été observée.

LAF237

DÉNOMINATION COMMUNE INTERNATIONALE	
INTERNATIONALE	vildagliptine
INDICATION	Diabète de type 2
MÉCANISME D'ACTION	Mimétique des incrétines Inhibiteur de la dipeptidyl peptidase (DPP-4)

Le LAF237 est le premier représentant d'une nouvelle classe de «mimétiques des incrétines», des agents anti-diabétiques oraux qui agissent en inhibant une enzyme appelée dipeptidyl peptidase-4 ou DPP-4. Le LAF237, qui fait actuellement l'objet d'essais cliniques de phase III, est susceptible de modifier la maladie.

Déjà considéré comme une épidémie aux États-Unis, le diabète est en augmentation dans le monde entier et touche les hommes et les femmes, quels que soient leur âge, leur appartenance ethnique et leur niveau d'études. L'Organisation Mondiale de la Santé estime que 170 millions d'individus souffrent actuellement de diabète. La prévalence de cette pathologie devrait doubler pour atteindre 366 millions de personnes d'ici à 2030.

Le diabète de type 2 est une maladie qui provoque une augmentation du taux de glucose dans le sang. Le glucose représente la principale source d'énergie du métabolisme cellulaire. Normalement, lorsque la glycémie augmente à la suite d'un repas, l'insuline est sécrétée par les cellules bêta du pancréas afin d'absorber le glucose dans les cellules et rétablir une glycémie normale. Chez les diabétiques de

type 2, l'absorption du glucose par les cellules est perturbée, soit en raison d'une production insuffisante d'insuline, soit parce que les tissus musculaires développent une résistance anormale à l'insuline.

Les incrétines sont des hormones qui jouent un rôle essentiel dans la régulation de la sécrétion d'insuline et, par conséquent, dans la glycémie. Après un repas, les hormones incrétines GLP-1 (glucagon-like peptide 1) et GIP (polypeptide inhibiteur gastrique) sont sécrétées à partir de l'intestin et stimulent la sécrétion d'insuline par les cellules bêta. Chez les sujets sains, le GLP-1 déclenche la libération d'une quantité d'insuline suffisante pour rétablir des valeurs de glycémie normales. Le système de régulation qui contrôle la libération d'insuline est extrêmement sensible: après une demi-vie de 90 secondes seulement, le GLP-1 est dégradé par l'enzyme DPP-4.

Les diabétiques de type 2 ont besoin que le GLP-1 et l'insuline agissent plus longtemps pour faire baisser leur glycémie. Le LAF237 agit en inhibant la DPP-4, et de ce fait retarde la dégradation du GLP-1 et prolonge l'action de l'insuline.

Des données de phase II, présentées l'an dernier lors du congrès annuel de l'American Diabetes Association, ont montré que le LAF237 améliore de manière significative le contrôle de la glycémie lorsqu'il est associé à la metformine, le traitement standard du diabète de type 2. La réduction significative du taux d'HbA1c, la principale mesure d'évaluation de la glycémie, a été maintenue pendant un an.

Des essais de phase III évaluent le LAF237 à la fois en monothérapie et en association thérapeutique. Les premières données des études de phase III sont attendues pour la fin de l'année 2005.

Le LAF237 est également susceptible de modifier la maladie, par ses effets bénéfiques sur les cellules bêta du pancréas. Dans les études précliniques, le LAF237 a montré un effet positif sur la sécrétion d'insuline en augmentant la formation, la prolifération et la différenciation des cellules bêta tout en inhibant l'apoptose, ou mort programmée, de ces cellules.

LDT600

DÉNOMINATION COMMUNE	
INTERNATIONALE	telbivudine
INDICATION	Hépatite B
MÉCANISME D'ACTION	Inhibiteur de la polymérase virale

Le LDT600 est un traitement oral administré en une prise quotidienne, actuellement en cours d'essais de phase III pour le traitement des infections par le virus de l'hépatite B (VHB). Le LDT600 est développé dans le cadre d'un partenariat avec le laboratoire Idenix Pharmaceuticals Inc., une filiale de Novartis basée à Cambridge aux Etats-Unis.

L'hépatite B est une maladie majeure qui constitue un problème mondial de santé publique. L'Organisation Mondiale de la Santé estime que plus de 50 millions de personnes sont infectées de manière chronique, et ce malgré les programmes mondiaux de vaccination contre le virus de l'hépatite B. La Chine, qui compterait 120 millions de porteurs chroniques, est le pays le plus durement touché par le VHB.

L'infection chronique par le virus de l'hépatite B peut être à l'origine d'une cirrhose, d'une insuffisance hépatique et d'un cancer du foie. Selon l'OMS, plus d'un million de personnes décèdent chaque année d'une maladie hépatique chronique liée au VHB, soulignant le besoin urgent d'un nouveau traitement.

Les résultats d'une étude de phase IIb présentés l'an dernier ont montré que les patients traités avec le LDT600 ont obtenu une réduction significativement plus importante de la réplication du VHB, comparativement à la lamivudine, le traitement de référence actuel. Les données de l'étude indiquent également une corrélation entre l'activité antivirale rapide et significative observée chez les patients traités par le LDT600 et les marqueurs d'un bénéfice clinique à un an.

L'essai clinique de phase III actuellement en cours, appelé GLOBE, compare également l'efficacité du LDT600 à celle de la lamivudine. Avec la participation de plus de 1 350 patients sur des sites répartis dans plus de 20 pays, notamment en Chine, GLOBE est à ce jour la plus importante étude d'enregistrement portant sur l'hépatite B. Le recrutement des patients s'est achevé plus tôt que prévu en avril 2004. Les demandes d'autorisation de mise sur le marché dans le monde entier devraient être déposées d'ici à la fin de cette année.

QAB149

DÉNOMINATION COMMUNE INTERNATIONALE	
INDICATION	à définir
MÉCANISME D'ACTION	Asthme et BPCO
	Bêta-2 agoniste à action prolongée

Le QAB149 est un bêta agoniste à longue durée d'action actuellement en cours de développement dans le traitement de l'asthme et de la broncho-pneumopathie chronique obstructive (BPCO), une maladie évolutive des voies respiratoires qui est l'une des principales causes d'invalidité et de décès dans le monde entier.

Dans des essais de phase II, le QAB149 a démontré une efficacité importante à la fois dans l'asthme et dans la BPCO, avec un délai d'action rapide, de moins de 5 minutes. La durée de l'efficacité était également satisfaisante. Chez les patients atteints d'asthme et de BPCO, la bronchodilatation a été maintenue pendant 24 heures avec une dose unique et l'efficacité n'a pas été diminuée au cours d'une administration répétée. La tolérance du produit était comparable à celle du placebo.

PTK787

DÉNOMINATION COMMUNE INTERNATIONALE	
INDICATION	vatalanib
MÉCANISME D'ACTION	Tumeurs solides
	Inhibiteur de la tyrosine kinase

Le PTK787 est un inhibiteur sélectif de l'angiogenèse, c'est-à-dire la formation de nouveaux vaisseaux sanguins indispensables à la croissance tumorale et à l'apparition de métastases, à savoir la dissémination de cellules cancéreuses dans d'autres parties du corps. Administré par voie orale, il a été conçu pour prolonger la survie des patients atteints d'un cancer colorectal.

Le PTK787, co-développé par Novartis et le laboratoire allemand Schering, est actuellement en phase III pour le traitement de première et deuxième intention du cancer colorectal métastatique. En 2000, le cancer colorectal était le troisième cancer le plus fréquent, avec près d'un million de cas dans le monde.

Ce médicament est susceptible de devenir un inhibiteur de l'angiogenèse hautement efficace, grâce à son mécanisme d'action unique qui consiste à bloquer l'action de toutes les formes connues du facteur de croissance de l'endothélium vasculaire (VEGF), régulateur de l'angiogenèse. Les taux de

VEGF sont plus fréquemment élevés dans les cancers métastatiques et constituent un facteur de mauvais pronostic.

Le PTK787 cible également de manière sélective le facteur de croissance dérivé des plaquettes (PDGF), un autre régulateur de l'angiogenèse souvent présent dans les tumeurs malignes.

Les essais cliniques de phase III, qui se déroulent actuellement et auxquels participent près de 2 000 patients, sont connus sous le nom d'études CONFIRM. Ils comparent le PTK787 administré en association avec la chimiothérapie standard émergente par oxaliplatine/5FU/Lv (FOLFOX) et le FOLFOX administré seul.

CONFIRM 1 évalue le PTK787 comme traitement de première intention. Les critères d'évaluation sont la survie sans progression de la maladie et la survie globale. Dans l'étude CONFIRM 2, le PTK787 est utilisé comme traitement de deuxième intention du cancer colorectal, et le critère d'évaluation principal est la survie globale.

Les données de l'étude CONFIRM 1 relatives à la survie sans progression de la maladie devraient être disponibles vers le milieu de l'année 2005. En 2004, Novartis et Schering ont décidé de développer le PTK787 pour le traitement de la dégénérescence maculaire «humide» liée à l'âge (DMLA), une pathologie oculaire qui peut entraîner une perte de la vision.

SPP100

DÉNOMINATION COMMUNE INTERNATIONALE	
INDICATION	aliskiren
MÉCANISME D'ACTION	Hypertension artérielle
	Inhibiteur de la rénine

Le SPP100 est un inhibiteur de la rénine par voie orale. Il est le premier de cette classe thérapeutique, et fait actuellement l'objet d'essais cliniques de phase III dans le traitement de l'hypertension artérielle. Outre son utilisation en monothérapie, le SPP100 est également étudié en association avec *Diovan*. L'inhibition de la rénine, premier mécanisme d'action nouveau dans le traitement de l'hypertension depuis dix ans, cible le système rénine-angiotensine, une cascade chimique qui joue un rôle essentiel dans la régulation de la pression artérielle. Le SPP100 agit sur une étape plus précoce de la cascade rénine-angiotensine (et affecte des composants biologiques différents) par rapport aux antagonistes du récepteur de l'angiotensine II (ARA) ou aux inhibiteurs de l'enzyme de conversion (ACE), deux classes d'antihypertenseurs efficaces.

Les besoins médicaux non satisfaits sont encore considérables dans le domaine du traitement de l'hypertension

artérielle et le nombre de patients concernés est en augmentation. Moins de la moitié des personnes souffrant d'hypertension reçoit un traitement et seulement un tiers environ des patients traités ont leur tension artérielle contrôlée.

Le SPP100 pourrait être bénéfique aux patients en réduisant des mécanismes de rétro-régulation associés aux classes d'antihypertenseurs existants. Ce produit pourrait également compléter les traitements existants dotés de mécanismes d'action différents et, utilisé en association, apporter des bénéfices cliniques supplémentaires.

Par opposition aux autres antihypertenseurs, le SPP100 diminue l'activité enzymatique de la rénine dans la circulation sanguine et pourrait apporter aux patients une meilleure protection contre les infarctus.

Dans une étude de phase II/III, le SPP100 a confirmé son efficacité par rapport à ses concurrents et des données suggèrent que l'association du SPP100 et de *Diovan* présente des avantages.

Glivec/Gleevec

DÉNOMINATION COMMUNE INTERNATIONALE	imatinib
INDICATION	Leucémie myéloïde chronique (LMC), tumeurs solides
MÉCANISME D'ACTION	Inhibiteur de la tyrosine kinase

AMN107

DÉNOMINATION COMMUNE INTERNATIONALE	à définir
INDICATION	Leucémie myéloïde chronique
MÉCANISME D'ACTION	Inhibiteur de la tyrosine kinase

Depuis sa première approbation pour le traitement de la leucémie myéloïde chronique (LMC), en 2001, *Glivec/Gleevec* notre anticancéreux ciblé, constituant une avancée thérapeutique majeure, a amélioré le pronostic des patients atteints de LMC, ainsi que de certaines formes de tumeurs stromales gastro-intestinales (GIST).

La dose quotidienne moyenne de *Glivec/Gleevec* dans le traitement de la LMC a été augmentée régulièrement, afin de refléter les données cliniques montrant que les patients traités à la dose de 800 mg/j pendant un an présentaient des taux de réponses cytogénétiques complètes plus importants comparativement aux patients ayant reçu la dose standard de 400 mg/j. Une réponse cytogénétique complète correspond à l'élimination des cellules porteuses de l'ano-

malie génétique caractéristique de la plupart des cas de LMC. Cette réponse constitue l'un des principaux objectifs du traitement.

L'an dernier, un essai de grande envergure a démontré que les patients recevant une dose quotidienne de 800 mg de *Glivec/Gleevec* pour le traitement de certaines formes de GIST, présentaient un taux de survie sans progression de la maladie plus important, comparativement aux patients recevant la dose quotidienne standard de 400 mg. Dans les GIST, *Glivec/Gleevec* cible la forme mutée de l'enzyme KIT dont l'activité dérégulée entraîne la multiplication incontrôlée des cellules tumorales.

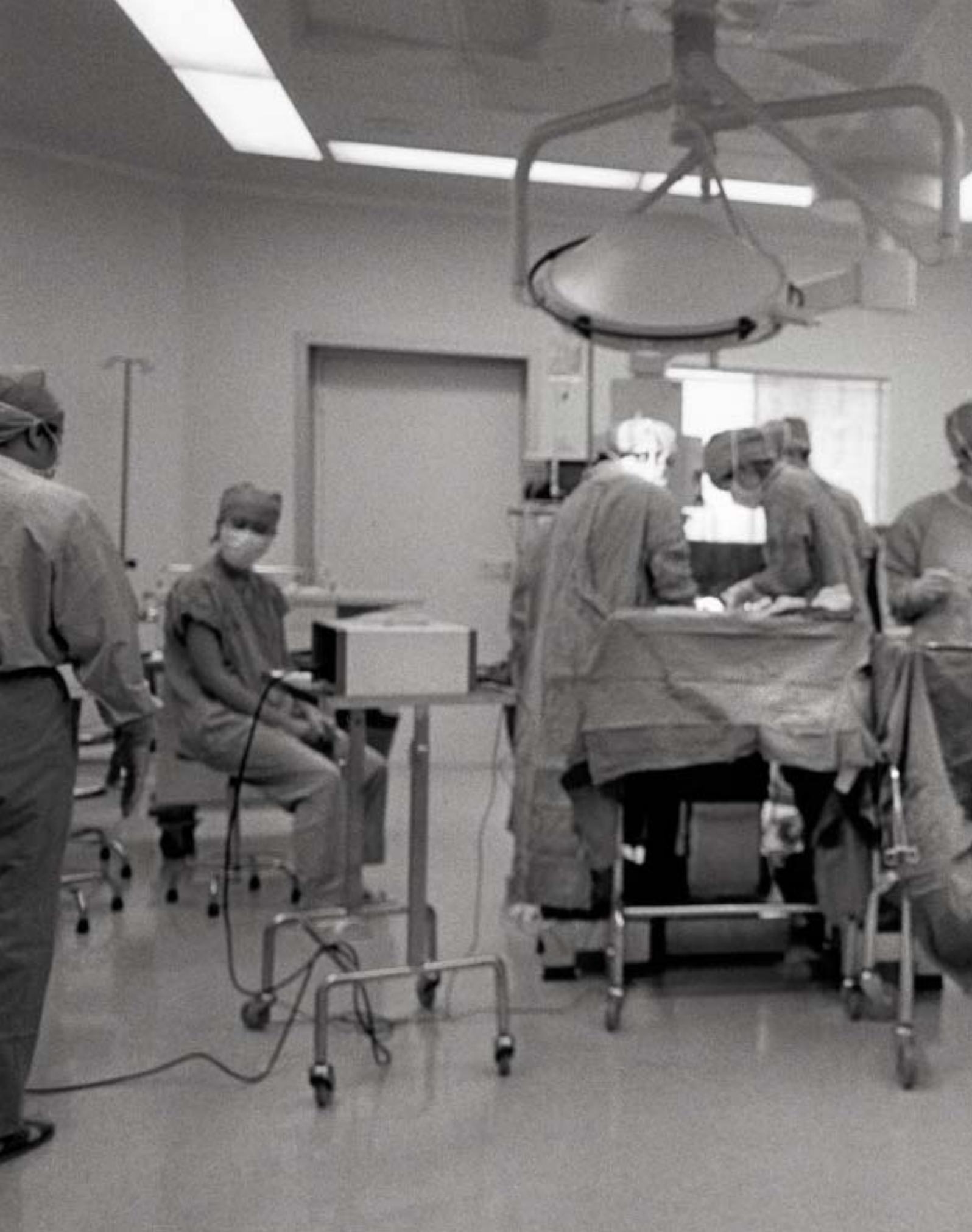
Des études précliniques ont validé le mécanisme d'action et démontré l'efficacité de *Glivec/Gleevec* sur d'autres cibles moléculaires associées à des cancers. Pour ces cibles, *Glivec/Gleevec* agit soit en bloquant la transduction du signal dans les cellules tumorales, soit en modifiant l'environnement de la tumeur, par exemple en abaissant la pression du fluide interstitiel de la tumeur afin d'augmenter l'absorption des chimiothérapies.

Des essais cliniques de phase II en cours de réalisation évaluent *Glivec/Gleevec* en thérapie combinée, dans le traitement de plusieurs cancers hématologiques et tumeurs solides. L'expérience actuelle montre que *Glivec/Gleevec* est bien toléré en association avec Docetaxel dans le traitement du cancer de la prostate hormono-résistant. De plus, l'évaluation d'une association de *Glivec/Gleevec* avec l'hydroxyurée dans le traitement du glioblastome réfractaire, ou tumeur cérébrale, est en cours.

Par ailleurs, l'AMN107, un inhibiteur de la tyrosine kinase de la nouvelle génération, est maintenant en cours de développement. L'AMN107 s'est révélé efficace dans le traitement de patients atteints de LMC résistante à *Glivec*.

Guangdong Provincial People's Hospital; Guangzhou, China







DAVANTAGE D'ESPOIR POUR LES FEMMES QUI ONT SURVÉCU A UN CANCER DU SEIN

Il faut du temps et de la persévérance pour mettre en pratique les résultats d'un essai clinique et, en fin de compte, en faire véritablement profiter les patients. Même une étude décisive comme l'étude MA-17 n'a pas fait exception à la règle.

L'étude MA-17 a fait les gros titres en octobre 2003. Les résultats publiés dans le *New England Journal of Medicine* démontraient que *Femara* avait réduit le risque de récurrence tumorale de 43% chez des femmes ménopausées atteintes d'un cancer du sein avec récepteurs hormonaux positifs et ayant reçu un traitement post-opératoire par tamoxifène pendant cinq ans.

L'an dernier, de part et d'autre de l'Atlantique, des campagnes d'information et de soutien ont fait prendre conscience de l'intérêt du «traitement adjuvant étendu» avec *Femara* et des possibilités offertes aux femmes d'éviter les récurrences. Cette nouvelle indication a été approuvée dans des marchés majeurs, comme les Etats-Unis, le Royaume-Uni et la Suisse, et l'information des patients et des médecins se poursuit.

Le Dr Sandra Hazra est cancérologue et hématologue. Elle est médecin-chef au Akron General Medical Center à Akron, dans l'Ohio aux Etats-Unis, et Professeur adjoint de médecine au Northeastern Ohio University College of Medicine.

Le Dr Hazra a aussi survécu à un cancer du sein et figure parmi les 5 000 participantes à l'étude MA-17. Ce statut inhabituel de patient et de médecin lui permet d'avoir un point de vue particulier sur cette étude et sur cette nouvelle possibilité de traitement.

Avant tout, elle est enthousiasmée par les résultats positifs. «Le fait de courir moins de risques de récurrence grâce à ce médicament m'aide à faire passer ma maladie au second plan et à ne pas l'avoir constamment présente à

l'esprit», explique le Dr Hazra. «Avoir survécu à un cancer du sein m'a permis de travailler de manière un peu différente avec mes patients, par rapport à ce que j'aurais pu faire si je n'avais pas eu cette expérience».

Cependant, l'intérêt scientifique d'une étude n'est pas toujours facile à faire accepter et le Dr Hazra estime que la décision de participer à l'étude MA-17 est l'une des plus difficiles qu'elle ait jamais prises. Pour démontrer l'effet du traitement par *Femara*, l'étude MA-17 était réalisée contre placebo, ce qui signifie que seule la moitié des participantes a reçu le médicament actif, tandis que l'autre moitié a reçu le placebo. «C'était vraiment très difficile, car je connais bien la recherche: on pense naturellement que le médicament est plus efficace et pourtant on se dit que l'on est peut-être en train d'avaler des pilules de sucre. Ce type de situation est très inconfortable».

Pour finir, comme pour des milliers d'autres femmes qui ont participé à l'étude MA-17, la possibilité de faire progresser les connaissances sur cette maladie a fait pencher la balance. «Tout ce que je fais quotidiennement avec les patients que je traite, chaque vie sauvée ou prolongée, y compris la mienne, repose sur des données générées par un essai clinique. C'est pourquoi, lorsqu'on m'a demandé de participer à cette étude, je savais que je devais accepter. C'est comme cela que nous progressons».

La Science source d'espoir

L'étude MA-17 donne de l'espoir à des centaines de milliers de femmes dans le monde qui ont survécu à un cancer du sein et qui arrivent au terme de leur traitement par tamoxifène chaque année.

«La science étayait finalement l'espoir», comme l'a exprimé le Dr Deborah Dunsire, Vice-Présidente et Responsable de la Région Amérique du Nord chez Novartis Oncology. «Avant l'étude MA-17, toutes les femmes qui avaient déjà été traitées par tamoxifène pendant cinq ans ne disposaient d'aucune autre alternative thérapeutique. Tout ce qui leur restait, c'était l'espoir».

Après la publication de l'étude MA-17, le premier enjeu a consisté à obtenir l'approbation pour cette nouvelle indication. *Femara* avait déjà été approuvé dans les principaux marchés pour le traitement du cancer du sein de la femme ménopausée à un stade avancé; les médecins pouvaient prescrire le médicament dans le cadre de ses indications, y compris dans le traitement adjuvant étendu.

«Nous avons observé – avant même que le produit ne soit homologué – que le besoin était immense et l'utilisation de *Femara* s'est très vite amplifiée, au fur et à mesure que les médecins le prescrivaient dans le cadre du traitement adjuvant étendu», déclare le Dr Dunsire.



Hospital Albert Einstein; São Paulo, Brésil

Pour répondre aux promesses de l'étude MA-17, les équipes du développement et des affaires réglementaires de Novartis se sont empressées de constituer, à partir des données de l'étude, le dossier demandé par les autorités réglementaires pour approuver le produit dans la nouvelle indication de traitement adjuvant étendu. En avril, soit plusieurs mois avant la date prévue, Novartis Oncology avait déjà soumis simultanément des dossiers d'enregistrement pour la nouvelle indication de *Femara* dans plusieurs pays.

La Food and Drug Administration américaine a répondu en accordant à *Femara* le statut d'examen prioritaire puis, en approuvant *Femara* au mois d'octobre dans le traitement adjuvant étendu du cancer du sein à un stade précoce chez la femme ménopausée ayant déjà reçu un traitement adjuvant par tamoxifène pendant cinq ans. L'approbation par les autres pays membres de l'Union européenne est attendue cette année.

Un pari sur l'avenir

Avec cette perspective d'option thérapeutique entièrement nouvelle, les professionnels de santé et les groupes de soutien ont commencé à diffuser les résultats de l'étude MA-17 au-delà des cercles restreints des leaders d'opinion exerçant dans des hôpitaux universitaires de renom afin d'informer les médecins de ville et les patientes.

L'étude MA-17 a mis en évidence des problématiques spécifiques. La réduction significative du taux de récurrence du cancer du sein et la précocité avec laquelle cette différence est apparue au cours de l'étude MA-17 ont surpris de nombreux investigateurs. «Je pensais que cet essai mettrait de nombreuses années à générer des résultats», déclare le Professeur Ian Smith, professeur de cancérologie et responsable de l'unité de sénologie au Royal Marsden Hospital de Londres.

«Lorsque l'étude MA-17 a été initiée, il s'agissait d'un véritable pari sur l'avenir», ajoute-t-il. Des résultats antérieurs suggéraient qu'il n'existait aucun traitement médical, après

le traitement standard par tamoxifène, susceptible de réduire davantage le risque de récurrence.

En fait, les objectifs cliniques de l'étude ont été atteints près de deux ans avant la date prévue, incitant un comité de surveillance indépendant, «Data, Safety and Monitoring Committee» à recommander la modification immédiate du protocole pour des raisons éthiques. Quelque 2 600 participantes qui recevaient un placebo ont ainsi eu accès au traitement par *Femara*.

Le mécanisme d'action de *Femara* est différent de celui du tamoxifène. *Femara* appartient à une classe de composés appelés inhibiteurs de l'aromatase, qui bloquent l'activité de l'enzyme responsable de la conversion des androgènes en œstrogènes dans les cellules. Chez les femmes ménopausées, la conversion des androgènes en œstrogènes est la principale source d'œstrogènes, hormones qui stimulent la croissance des tumeurs avec récepteurs hormonaux positifs. Chez les femmes ménopausées, les inhibiteurs de l'aromatase sont capables de réduire les taux d'œstrogènes circulants jusqu'à 90%, ce qui rend ces nouveaux médicaments plus efficaces que le tamoxifène.

Jusqu'à ce que les inhibiteurs de l'aromatase fassent leurs preuves dans des essais cliniques, les récurrences du cancer du sein après un traitement standard par tamoxifène ne faisaient pas l'objet d'une grande attention. Selon le Professeur Smith, les spécialistes du cancer du sein «n'ont pas totalement évalué l'ampleur réelle du risque de récurrence». Il cite des études montrant qu'il y a autant de récurrences après cinq ans de traitement par tamoxifène qu'au cours des cinq années de traitement adjuvant standard post-opératoire.

«Tant que nous ne disposons pas de solution thérapeutique, nous ne faisons assurément pas grand cas de ce problème», ajoute le Professeur Smith. «Cela ne servait à rien d'inquiéter les patientes».

Une explication détaillée et du tact

Les patientes du Dr Hazra étaient curieuses et impatientes de savoir, et le besoin d'information est encore important. «Cela nécessite une explication détaillée et du tact», confie-t-elle.

Un petit pourcentage des patientes du Dr Hazra, environ 5%, pose des questions sur le traitement adjuvant étendu. Environ un quart d'entre elles ont au moins entendu parler de cette nouvelle option thérapeutique, mais une nette majorité ne connaît ni l'étude MA-17, ni le traitement adjuvant étendu. Parfois même, indique le Dr Hazra, elles sont réticentes à envisager un autre traitement.

«Nous expliquons à ces femmes qu'elles courent encore un risque et cela ravive leurs craintes et leurs appréhensions», ajoute-t-elle. «Bien que nous disposions aujourd'hui d'un moyen efficace pour prolonger la survie, certaines ne veulent plus affronter un nouveau traitement et refusent simplement de l'envisager».

Toutefois, si le bénéfice réel du traitement est soigneusement expliqué, «la plupart des femmes sont rassurées de savoir qu'il s'agit de quelque chose de positif et non de redoutable. Elles sont alors ravies de pouvoir prendre *Femara* et de diminuer leurs risques de récurrence dans des proportions aussi importantes», poursuit le Dr Hazra.

Les groupes de patientes

Novartis a travaillé en étroite collaboration avec des professionnels de santé et des groupes de patientes dans le monde entier, afin de fournir des informations sur l'étude MA-17 et sur le traitement adjuvant étendu. Des téléconférences organisées par des associations de patients américaines, comme Living Beyond Breast Cancer et Cancer Care, ont touché des milliers de femmes, leur présentant les données de l'étude MA-17 et répondant aux questions les plus fréquentes concernant le traitement adjuvant étendu.

Novartis a également établi un important partenariat avec la Fondation Avon, afin de soutenir les campagnes d'information autour du cancer du sein.

Ce partenariat inclut le lancement de «Ribbon of Pink», un programme éducatif sur Internet, ainsi que le parrainage national de «Avon Walk for Breast Cancer», une marche organisée par la Fondation Avon pour collecter des fonds.

Avon a lancé sa «Croisade contre le cancer du sein» en 1992 et soutient aujourd'hui des programmes de lutte contre le cancer dans plus de cinquante pays. Elle a collecté et accordé plus de 350 millions USD pour financer la recherche, donner accès aux soins et soutenir ceux qui ne bénéficient pas d'une aide médicale suffisante.

Novartis et Avon étudient la possibilité d'étendre le programme «Ribbon of Pink» à la Russie et à d'autres pays. En Europe, des milliers de médecins ont assisté aux programmes de formation médicale consacrés à l'étude MA-17 et au traitement adjuvant étendu. Une attention particulière a été accordée aux gynécologues libéraux, qui prennent souvent en charge les traitements post-opératoires chez les patientes atteintes d'un cancer du sein, dans des pays comme l'Espagne, la France, l'Allemagne et la Suisse.

La German Cancer Society recommande désormais l'utilisation de *Femara* dans le traitement adjuvant étendu, après un traitement standard de cinq ans par tamoxifène. Le très influent Danish Breast Cancer Study Group a lui aussi publié de nouvelles recommandations pour l'utilisation de *Femara* pendant au moins deux ans et demi après cinq ans de traitement standard par tamoxifène, afin de prévenir les récurrences du cancer du sein.

Aux Etats-Unis, le National Comprehensive Cancer Network (NCCN) et l'American Society of Clinical Oncology (ASCO), ont publié des recommandations en faveur de l'utilisation de *Femara* dans le cadre d'un traitement adjuvant étendu.

En juin, Novartis a organisé, à Milan, le premier sommet mondial destiné aux associations de lutte contre le cancer du sein, sommet auquel ont participé des groupes de patientes venus de plus de 40 pays. En Europe, les associations de patientes ont gagné en efficacité grâce à des organisations comme Europa Donna, une coalition de 32 associations nationales de lutte contre le cancer du sein. Comme ses homologues américains, Europa Donna commence à jouer un rôle plus actif dans la recherche sur le cancer du sein, en participant notamment aux comités directeurs d'études cliniques de première importance.

Les avantages d'une survie sans récurrence

Pendant ce temps, le groupe coopératif d'essais cliniques transatlantique, qui a mené l'étude MA-17, continue de traiter les patientes et d'affiner l'analyse des données issues de l'étude.

Lors de la session «Best of Oncology» du congrès annuel 2004 de l'ASCO, le Dr Paul Goss, coordinateur mondial de l'étude MA-17, a présenté les résultats de l'étude après deux ans et demi de suivi en moyenne. Alors qu'il n'a pas été montré de bénéfice en termes de survie globale, l'analyse d'un sous-groupe de patientes présentant un envahissement ganglionnaire a révélé un bénéfice significatif en termes de survie (chez les patientes présentant un envahissement ganglionnaire, la tumeur avait envahi les ganglions lymphatiques au moment du diagnostic).

C'était la première fois qu'une différence en termes de survie était mise en évidence avec un anticancéreux administré après cinq ans de traitement par tamoxifène.

Le groupe de patientes présentant un envahissement ganglionnaire constituait environ la moitié des participantes de l'étude MA-17. Le bénéfice observé en termes de survie semblait être lié à une réduction significative (-40%) des métastases à distance, suite au traitement adjuvant étendu. Les métastases à distance constituent un facteur aggravant de décès par cancer du sein.

«Nous disposons maintenant d'une conclusion très sûre: un certain nombre de femmes vivent plus longtemps lorsqu'elles sont traitées que lorsqu'elles ne le sont pas», déclare le Dr Dunsire. «Et c'est bien là l'objectif de tout cancérologue ! Malgré la modification du protocole de l'étude MA-17, vous pouvez constater que le bénéfice thérapeutique est maintenu».

Novartis et le groupe coopératif d'essais cliniques prévoient une extension de l'étude initiale, dans le but de déterminer la durée optimale du traitement par *Femara* après la prise du tamoxifène. Les participantes arrivées au terme des cinq années de traitement adjuvant étendu avec *Femara* – soit, en tout, dix années de traitement hormonal – seront à nouveau randomisées en deux groupes: un groupe qui continuera à prendre le médicament et un groupe qui recevra le placebo.

Alors que les résultats définitifs de l'étude MA-17, après cette nouvelle randomisation, ne seront probablement pas disponibles avant plusieurs années, les données relatives à un autre essai clinique majeur conduit avec *Femara* sont attendues au cours de l'année.

Connue sous le nom de BIG 1-98, cette étude porte sur plus de 8 000 patientes et compare directement *Femara* au tamoxifène dans le «traitement adjuvant», c'est-à-dire la période initiale de traitement post-opératoire de cinq ans, pour lequel le tamoxifène est considéré depuis longtemps comme le traitement de référence. L'essai BIG 1-98 étudie également l'effet de traitements séquentiels par *Femara* et tamoxifène durant les cinq premières années suivant la chirurgie.

Les résultats encourageants de l'étude MA-17 et d'autres essais cliniques récents impliquant des inhibiteurs de l'aromatase ont renforcé l'intérêt d'utiliser cette classe thérapeutique dans le traitement adjuvant, mais aussi de déterminer la durée optimale et la séquence du traitement.

«*Femara* est le seul inhibiteur de l'aromatase qui a constamment démontré des résultats supérieurs en ce qui concerne certaines variables, en comparaison avec le tamoxifène», a déclaré Brian Gladsden, Global Brand Leader pour *Femara*. «L'étude BIG 1-98 fournira d'autres éléments confirmant que *Femara* est l'inhibiteur de l'aromatase le plus efficace, et nous dira finalement selon quelle séquence le médicament doit être utilisé pour aboutir au meilleur résultat».



Ren Ji Hospital, Shanghai Second Medical University; Shanghai, China

LA TENSION ARTÉRIELLE SOUS CONTRÔLE

L'hypertension artérielle est un problème majeur de santé publique qui touche environ 65 millions de personnes aux Etats-Unis et un milliard d'individus dans le monde, selon les estimations.

La relation entre hypertension artérielle et risques de survenue d'autres accidents cardiovasculaires a été largement démontrée. De nouvelles recommandations émises par le gouvernement américain (JNC7) soulignent les risques graves liés à une augmentation, même minime, de la tension artérielle et plaident en faveur d'un traitement plus précoce et plus agressif.

Pourtant, un tiers seulement des Américains hypertendus ont leur tension artérielle contrôlée, alors que des traitements efficaces sont disponibles.

L'an dernier, Novartis et ses partenaires, notamment l'American Society of Hypertension (ASH) et l'American Nurses Association (ANA), ont lancé une campagne nationale d'éducation et de sensibilisation («*Take Action for Healthy Blood Pressure*»), pour inciter les patients et les médecins à «agir pour une tension artérielle normalisée».

«La passivité face à l'hypertension artérielle ne doit plus exister», dit Paulo Costa, Responsable de la région Amériques de Novartis Pharma et Président de Novartis Pharmaceuticals Corp., notre filiale aux Etats-Unis. Le programme «*Take Action for Healthy BP*» est une initiative nationale destinée à changer fondamentalement la perception de l'hypertension aux Etats-Unis».

Il est indispensable de changer cette situation. Un Américain meurt toutes les 12 minutes des conséquences directes de l'hypertension et 30 Américains meurent des complications de la maladie toutes les heures.

Cependant, un contrôle efficace de la tension artérielle peut être effectué chez la plupart des patients. Lors d'essais cliniques, les traitements antihypertenseurs ont réduit l'incidence des accidents vasculaires cérébraux (AVC) de 40%, l'incidence des infarctus du myocarde de 25% et l'incidence de l'insuffisance cardiaque de 50% en moyenne.

Novartis est particulièrement bien placé pour conduire le programme «*Take Action for Healthy BP*». *Diovan* et *Lotrel* font partie des traitements antihypertenseurs les plus efficaces, et à croissance la plus rapide, disponibles aux Etats-Unis. Selon une autre recommandation du JNC7, la plupart des patients hypertendus auront besoin d'au moins deux antihypertenseurs pour réussir à normaliser leur tension artérielle. Les marques *Diovan* et *Lotrel* incluent des associations thérapeutiques de plus en plus utilisées et qui mettent en jeu au moins quatre mécanismes d'action différents. (Ces médicaments de Novartis sont indiqués dans l'hypertension artérielle. Ils ne sont pas enregistrés pour le traitement de l'infarctus du myocarde, de l'AVC ou de pathologie rénale).

Modifier les perceptions

L'objectif principal du programme «*Take Action for Healthy BP*» est l'éducation des patients: tenter de modifier la perception de l'hypertension artérielle et d'encourager un diagnostic précoce et un traitement efficace de ce «tueur silencieux». Les activités de «*Take Action for Healthy BP*» sont aussi variées que les millions de patients auxquels Novartis et ses partenaires s'adressent.

De fin septembre et jusqu'en novembre, l'ANA a sillonné les Etats-Unis à bord d'un bus qui a fait escale dans 10 villes, de Seattle à Tampa et de Phoenix à Philadelphie, afin de proposer un dépistage gratuit de l'hypertension artérielle et d'expliquer les nouvelles recommandations de traitement du JNC7 à plus de 4 000 personnes. Plus de 350 infirmières bénévoles ont donné de leur temps et partagé leur détermination à parvenir à obtenir une tension artérielle normalisée.

Susan Krupnik, présidente de l'Association of Registered Nurses du Massachusetts et bénévole lors de l'escale de deux jours de l'ANA à Boston, souffre elle-même d'hypertension. Elle est persuadée qu'une meilleure prise en compte des recommandations du JNC7 est nécessaire partout aux Etats-Unis. «Les infirmières ont réalisé qu'il s'agissait là d'une excellente occasion d'aller vers les gens et de leur faire comprendre qu'ils doivent être acteurs de leur propre santé et cesser d'être des victimes passives», dit Susan Krupnik.

Novartis a apporté son soutien à la tournée de l'ANA et à d'autres projets de sensibilisation en liaison avec «*Take Action for Healthy BP*», mais la société tente également de lever d'autres types d'obstacles au traitement.

Plus de 170 000 patients ayant participé au programme «Take Action for Healthy BP» ont reçu gratuitement 30 jours de traitement de *Diovan*, de *Co-Diovan* ou de *Lotrel*. Les participants ont droit à une garantie «satisfait ou remboursé», qui couvre leur frais personnels, au cas où leur tension ne serait pas stabilisée au niveau fixé par leur médecin, après au moins 30 jours de traitement à la dose maximale de *Co-Diovan* ou de *Lotrel*. «Les patients ne perdent rien à essayer», commente M. Costa.

L'un des premiers inscrits a été Matthew Russomanno, professeur dans l'enseignement secondaire et conseiller d'orientation à la retraite, qui vit à Newark, dans le New Jersey. «Take Action for Healthy BP' m'a sans aucun doute sensibilisé davantage à mon problème d'hypertension et à ce que je peux faire pour la combattre», reconnaît M. Russomanno.

«Ce programme insiste sur la nécessité de faire au moins 30 minutes d'exercice chaque jour et c'est ce que je fais. Je surveille également ma tension artérielle chez moi et je note les résultats dans un journal que je présente ensuite à mon médecin de famille».

Parmi les amis de M. Russomanno, nombreux sont ceux qui s'inquiètent de leur tension artérielle, «et je leur suggère parfois de participer au programme 'Take Action for Healthy BP'», ajoute-t-il. Mme Russomanno n'est pas hypertendue, mais elle surveille tout de même sa tension à l'aide du tensiomètre Omron®, que son mari a pu acheter en bénéficiant d'une réduction, dans le cadre de ce programme.

La participation de l'ANA et de l'ASH au programme «Take Action for Healthy BP» a un objectif purement éducatif et n'implique nullement le cautionnement d'un médicament, d'un matériel particulier ou d'une société.

Toutefois, les partenaires partagent sans aucun doute un sentiment d'urgence vis-à-vis de l'augmentation de la prévalence de l'hypertension aux Etats-Unis, une tendance qui risque de perdurer en raison du vieillissement de la population. «Je pense que le programme «Take Action for Healthy BP» a été l'un des événements clés dans les efforts déployés pour resensibiliser le public au problème de l'hypertension artérielle», indique le Dr Thomas D. Giles, Président de l'ASH, Professeur de médecine et Directeur de la recherche cardiovasculaire à la Louisiana State University.

«Ce programme aborde un problème d'une extrême importance et il a été mis en œuvre de telle façon qu'il met en avant Novartis et l'industrie pharmaceutique dans son ensemble», ajoute le Dr Giles. «L'industrie, les gouvernements et les sociétés savantes sont des alliés naturels et nous sommes en mesure de faire avancer les choses lorsque nous conjuguons nos efforts».

Une contravention

«Take Action for Healthy BP» repose sur des données recueillies par Novartis au cours de plus de 3 000 entretiens approfondis avec des médecins et des patients. Le défi de l'hypertension artérielle commence avec le diagnostic: de nombreuses personnes ne se rendent pas compte qu'elles souffrent d'hypertension, car cette maladie est effectivement asymptomatique.

«Dans cette maladie, il n'existe aucun symptôme apparent. Les gens ne ressentent aucun malaise et ne sont donc pas aussi motivés pour aller consulter un médecin que dans le cas d'autres maladies», déclare M. Costa.

L'absence de symptômes explique également un autre aspect déconcertant de l'hypertension artérielle: de nombreux patients s'opposent au traitement une fois le diagnostic posé. «Nous commençons à réaliser que certains patients, en particulier la génération du baby-boom, ne suivent pas leur traitement, car ils ont l'impression d'avoir 15 ou 20 ans de moins que leur âge réel. La menace d'AVC ou d'infarctus leur semble trop lointaine pour qu'ils se sentent concernés à titre personnel», commente M. Costa. «L'ordonnance du médecin est perçue comme une contravention pour n'avoir pas fait suffisamment d'exercice ou pour n'avoir pas perdu le poids qu'on leur avait demandé de perdre».

Le Dr John Wood, médecin généraliste installé à Richardson, au Texas, a fait le même constat. «Beaucoup de patients nient la réalité: des quadragénaires ou quinquagénaires se disent que l'hypertension est une maladie dont souffrent leurs parents ou même leurs grands-parents», dit-il. «Ils ont le sentiment de bien connaître leur corps et pensent qu'ils n'ont pas besoin de médicaments. Il y a un manque d'éducation des patients sur la pathologie».

Cette lacune a de graves conséquences. Une tension artérielle non contrôlée entraîne rapidement des lésions au niveau des vaisseaux qui irriguent les yeux, les reins, le cerveau et d'autres organes. Les recommandations du JNC7 mettent en garde le public en précisant que chez les personnes de 40 à 70 ans, chaque augmentation de 20/10 mm Hg de la tension artérielle au-delà de 115/75 double le risque de maladies cardiovasculaires, notamment d'infarctus et d'AVC, et de pathologie rénale.

«Nous devons commencer à traiter les patients de manière précoce, avant que leur maladie n'ait atteint un stade avancé, en utilisant des médicaments qui ralentissent sa progression et permettent parfois d'annuler partiellement certaines des modifications cardiovasculaires qui se produisent chez les personnes souffrant d'hypertension artérielle chronique», déclare le Dr Giles, Président de l'ASH. «Lorsque les patients comprendront qu'il y a un bénéfice à la clé – une diminution importante de la morbidité et de la mortalité – ils commenceront à coopérer avec les médecins pour contrôler leur tension artérielle».

Cependant, le respect du traitement peut s'avérer aussi difficile que sa mise en route et une proportion importante des patients souffrant d'hypertension abandonne le traitement après environ six mois. Une étude récente, qui a suivi plus de 14 000 patients traités pour une hypertension artérielle à Ravenne en Italie, a mis en évidence que seulement 31% des malades continuaient de prendre le même médicament un an après la première prescription, tandis que 60% des patients avaient interrompu leur traitement.

Le programme «*Take Action for Healthy BP*» fournit des outils pour améliorer l'observance du traitement. Une étude de marché réalisée par Novartis a montré que des objectifs tensionnels individuels étaient rarement fixés à l'initiation du traitement et que les médecins se contentaient de réductions successives de la tension artérielle, afin d'éviter le conflit qui risquerait de se produire en exigeant trop du patient. Le programme encourage les discussions ouvertes entre médecins et patients et le recours à des objectifs individuels, afin d'atteindre les valeurs cibles figurant dans les recommandations du JNC7, soit moins de 120/80 mm de mercure.

Le Dr Wood, qui a inscrit ses patients par douzaines au programme «*Take Action for Healthy BP*», est convaincu que la surveillance de la tension artérielle à domicile, par les patients eux-mêmes, peut renforcer la motivation et favoriser l'observance. «Nous ne renvoyons pas un patient diabétique chez lui sans un appareil de mesure de la glycémie», assure-t-il. «Je pense que nous devons faire de même pour l'hypertension».

«En proposant aux patients un tensiomètre à un tarif préférentiel», ajoute-t-il, le programme les rend acteurs de leur propre traitement. C'est une façon de leur faire prendre conscience de leur tension artérielle, de sorte qu'il ne s'agisse plus d'une inconnue».

Motiver les patients

Les infirmières jouent un rôle essentiel dans le soutien et la motivation des patients hypertendus. «L'infirmière est souvent le premier professionnel de santé à constater que la tension artérielle est élevée et à le signaler au patient», explique Barbara Blakeney, titulaire d'une maîtrise de sciences, infirmière diplômée d'Etat et Présidente de l'ANA. «Les infirmières savent également qu'il est important de motiver les patients et d'entretenir leur motivation vis-à-vis de leur traitement», ajoute-t-elle.

«Vous annoncez aux gens qu'ils souffrent d'une affection chronique, qu'ils vont prendre des médicaments et qu'ils devront faire attention pendant le restant de leur vie», dit-elle. «Et comme ils n'ont aucun symptôme, ils trouvent cela difficile à croire. C'est quelque chose qu'ils n'ont pas envie d'entendre et qui les fâche».

«Dans le contexte actuel des soins de santé, la grande majorité des patients hypertendus peut être traitée avec succès», estime Barbara Blakeney. «Le problème est d'aider les patients à comprendre ce qu'ils ont à faire: comment intégrer le traitement et de nouvelles habitudes de vie saine dans leur quotidien».

C'était là le principal objectif de Susan Krupnik et des autres bénévoles, lorsque la tournée organisée par l'ANA dans le cadre du programme «*Take Action for Healthy BP*» a commencé début octobre à Copley Square, un quartier branché de Boston, connu pour ses bons restaurants, ses galeries d'art et sa bibliothèque municipale. Plus de 600 personnes de toutes provenances: hommes et femmes d'affaires, ouvriers du bâtiment, policiers, gardiens de parcs et même touristes étrangers séjournant dans les hôtels des environs, sont venus bénéficier d'un dépistage gratuit. Des infirmières parlant couramment l'espagnol ou pratiquant le langage des signes ont réalisé les examens et dispensé des conseils à propos des recommandations du JNC7.

Un couple originaire du Royaume-Uni, déjà sous traitement anti-hypertenseur, mais dont la pression artérielle était encore loin d'être normalisée, a emporté des brochures sur les recommandations du JNC7, afin de les montrer à son médecin traitant. Susan Krupnik estime qu'environ un tiers des personnes examinées à Boston avaient une tension artérielle nécessitant manifestement un traitement.

«Les personnes recherchaient des conseils de prévention et de l'information», ajoute-t-elle. «Lors de cette tournée, tous les moyens ont été rassemblés au bon moment. C'est quelque chose que les infirmières elles-mêmes peuvent prendre en charge de manière efficace, car elles voient tant de cas d'hypertension artérielle. Avec ces nouvelles normes de traitement, nous disposons d'une opportunité extraordinaire pour ramener l'hypertension sur le devant de la scène».



Guangdong Provincial People's Hospital; Guangzhou, China

UNE NOUVELLE AVANCÉE CONTRE LA MALADIE DE PAGET

Lorsque Dom DiMaggio apprit qu'il était atteint de la maladie de Paget en 1967, la star de baseball américaine n'avait jamais entendu parler de cette pathologie osseuse chronique qui peut entraîner de graves complications, comme des déformations et des fractures, si elle n'est pas traitée convenablement. Il a plus tard traversé l'Atlantique pour se faire soigner et finalement sa maladie a pu être contrôlée. Pourtant, même aujourd'hui, la maladie de Paget continue à être sous diagnostiquée et insuffisamment traitée.

Un nouveau médicament de Novartis, appelé *Aclasta*¹ (acide zolédronique 5 mg), se profile comme une avancée importante dans le traitement de la maladie de Paget et se pose en fer de lance du portefeuille de produits innovants de la société contre les principales pathologies osseuses, comme l'ostéoporose.

«Nous avons découvert ma maladie par hasard au cours d'un examen de routine, et je me souviens que seule une poignée de médecins savait alors ce qu'était véritablement la maladie de Paget», se rappelle Dom DiMaggio. La maladie de Paget est en réalité la deuxième pathologie osseuse la plus répandue, après l'ostéoporose. Elle touche un million d'individus aux Etats-Unis et, selon les estimations, 4 millions de personnes dans le monde.

La maladie de Paget évolue lentement, cependant à la fin des années 1980, Dom DiMaggio était de plus en plus déçu du peu de répit que lui procurait son traitement. C'est pourquoi, lorsqu'il a entendu parler d'une nouvelle classe thérapeutique prometteuse, disponible aux Pays-Bas mais pas encore approuvée par la Food and Drug Administration (FDA), il a traversé l'Atlantique pour pouvoir en bénéficier. Sa maladie est entrée en phase de rémission, et Dom DiMaggio, qui est aujourd'hui âgé de 87 ans, n'a pas eu besoin d'autre traitement.

Le médicament avec lequel il a été traité appartient à la classe thérapeutique des bisphosphonates, une avancée importante dans la lutte contre la maladie de Paget. Pourtant, les patients doivent encore se montrer aussi tenaces que Dom DiMaggio pour être certains de recevoir les meilleurs soins disponibles.

«La maladie de Paget est mal comprise et n'est souvent pas reconnue, de sorte qu'elle ne va pas être diagnostiquée chez de nombreux patients», a expliqué Ethel Siris, professeur de médecine clinique de la Madeline C. Stable Foundation à l'Université de Columbia et grande experte américaine des pathologies osseuses. «Même si la maladie est suffisamment grave pour être décelée, par exemple lorsqu'un patient présente une déformation du tibia ou une fracture osseuse, le diagnostic sera établi mais ne donnera pas forcément lieu à un traitement médical», ajoute-t-elle.

Cette situation pourrait toutefois être amenée à changer avec l'introduction de la prochaine grande avancée dans le traitement de la maladie de Paget par Novartis. Le dossier d'enregistrement d'*Aclasta* est en cours d'examen en Europe, aux Etats-Unis et dans le monde entier. En novembre, la Food and Drug Administration américaine a classé *Aclasta* parmi les médicaments à examiner en priorité, statut qu'elle accorde aux produits considérés comme une avancée thérapeutique potentielle comparativement aux traitements existants. Dans un tel cas, la FDA émet généralement un avis dans un délai de six mois.

«Le lancement d'*Aclasta* va mettre la maladie de Paget dans la ligne de mire d'un grand nombre de médecins généralistes, avec un niveau d'information et d'éducation sans précédent», a déclaré Charlene Waldman, Directrice de la Paget Foundation, un organisme de santé bénévole situé à New York. «Une nouvelle ère s'annonce pour cette maladie».

Normalisation du remodelage osseux

Les demandes d'enregistrement d'*Aclasta* reposent sur des études cliniques comparatives contre risédronate – qui est actuellement un traitement de référence. Dans ces études, environ 95% des patients sous *Aclasta* ont présenté une réponse significative au traitement contre 75% des patients sous risédronate.

Avec *Aclasta*, le taux des phosphatases alcalines sériques, marqueurs biochimiques clés de la maladie de Paget, est revenu à une valeur normale chez près de 90% des patients traités dans le cadre des études: le chiffre correspondant était d'environ 60% pour le risédronate.

¹ Acide zolédronique (5mg.) nom de marque *Aclasta* autorisé en Europe; dans l'attente de l'approbation du nom de marque aux Etats-Unis.

«Nous observons donc une normalisation du remodelage osseux chez la grande majorité des patients traités par *Aclasta*, et on peut s'attendre à une baisse de l'incidence des complications à long terme», a déclaré le Dr John Orloff, Vice-President for Clinical Development and Medical Affairs de l'activité Arthrite, Pathologies osseuses et Santé de la femme chez Novartis.

Les résultats de ces études seront publiés, cette année, dans une revue médicale de renom.

La maladie de Paget devrait être la première indication approuvée pour *Aclasta*, mais le produit est également en cours de développement dans d'autres pathologies osseuses, notamment dans l'ostéoporose.

Une étude de phase II dans l'ostéoporose, publiée dans le *New England Journal of Medicine* en 2002, a montré qu'un traitement par l'acide zolédronique, le principe actif d' *Aclasta*, administré en une seule prise par an, augmentait significativement la densité osseuse chez les femmes souffrant d'ostéoporose postménopausique. Malgré l'intervalle de temps important séparant les prises (jusqu'à un an), l'acide zolédronique a induit un accroissement de la densité minérale osseuse au niveau de la colonne vertébrale et des hanches comparable à celui obtenu avec d'autres bisphosphonates administrés par voie orale quotidiennement ou une fois par semaine.

Les essais de phase III menés actuellement avec *Aclasta* dans l'ostéoporose devraient être achevés d'ici 2006 et les dossiers de demande d'enregistrement dans les principaux marchés déposés au cours de l'année suivante. Les exigences réglementaires draconiennes rendent les études dans l'ostéoporose extrêmement longues et contraignantes. Les essais de phase III en cours avec *Aclasta* portent sur près de 10 000 patients, soumis à de nombreux examens radiologiques et scintigraphiques dans le cadre d'une période de suivi qui peut atteindre trois ans.

Engagement à long terme

Cet investissement considérable en temps et en argent souligne l'engagement de longue date de Novartis dans le domaine des pathologies osseuses. La société a été l'un précurseur dans le développement des bisphosphonates. N'oublions pas non plus *Miacalcic*, une calcitonine synthétique de saumon homologuée pour le traitement de la maladie de Paget et de l'ostéoporose.

En complément d'*Aclasta*, Novartis dispose de un des portefeuilles de produits innovants les plus consistants de l'industrie pharmaceutique dans le domaine des pathologies osseuses, domaine où les besoins médicaux s'accroissent rapidement.

Selon le tout premier rapport du Surgeon General (ministre de la santé américain) sur la santé osseuse et l'ostéoporose, publié l'an dernier, on évalue à 10 millions le nombre d'Américains de plus de 50 ans atteints d'ostéo-

porose et à 34 millions le nombre de personnes à risque. Chaque année, aux Etats-Unis, environ 1,5 million de personnes sont victimes d'une fracture liée à l'ostéoporose, qui conduit souvent à une dégradation de la santé physique et mentale. Environ 20% des personnes âgées victimes d'une fracture du col du fémur décèdent dans un délai d'un an.

Les fractures ostéoporotiques représentent un coût annuel de 18 milliards USD aux Etats-Unis, soit un coût supérieur à celui de l'asthme ou du cancer du sein. Selon le Surgeon General, le nombre de fractures du col du fémur pourrait doubler ou même tripler d'ici à 2020, aux Etats-Unis.

La maladie de Paget et l'ostéoporose sont des pathologies qui découlent de l'entretien préventif permanent du squelette humain par des cellules osseuses spécialisées. Les ostéoclastes sont les cellules qui détruisent périodiquement le tissu osseux ancien et usé. Les ostéoblastes, autre type cellulaire, assurent la formation du nouveau tissu osseux sain qui va combler les trous creusés par les ostéoclastes.

Un squelette adulte se renouvelle ainsi entièrement tous les 7 à 10 ans, mais la vitesse à laquelle se déroule ce processus dynamique varie avec l'âge. Pendant l'enfance et l'adolescence, la formation osseuse est plus rapide que la résorption osseuse. Une fois que la densité osseuse maximale est atteinte vers l'âge de 30 ans, la résorption du tissu osseux commence à prévaloir sur sa formation.

Chez la femme, la perte osseuse est particulièrement rapide au cours des premières années suivant la ménopause et persiste pendant la période postménopausique. Chez l'homme, elle est principalement liée à l'âge. Les hommes représentent environ 20% des cas d'ostéoporose et 30% de l'ensemble des fractures du col du fémur recensés dans le monde.

Pour des raisons encore méconnues, dans la maladie de Paget, la résorption osseuse s'accélère de façon spectaculaire; ce processus d'ostéolyse est localisé généralement au niveau du crâne, de la colonne vertébrale, du bassin ou d'une jambe. Il semble exister une prédisposition génétique, et plusieurs études suggèrent que la maladie de Paget pourrait résulter d'une infection par un virus «lent».

Une fois que la maladie de Paget est active, les sites touchés sont attaqués par des colonies d'ostéoclastes agressifs. Dans une tentative désespérée de compenser cette destruction, les ostéoblastes (cellules responsables de la formation osseuse) s'activent pour déposer plus de tissu osseux. Celui-ci est toutefois de moins en moins bonne qualité et donc sujet à des fractures, ce qui entraîne, entre autres complications, des déformations douloureuses du squelette.



Consultation à domicile; Primary Care Center Rabal Sud; Barcelone, Espagne

Dosages réguliers des phosphatases alcalines sériques

Le rapport du Surgeon General souligne les progrès significatifs réalisés dans le domaine de la santé osseuse aux cours des dernières décennies. «Il y a trente ans, on pensait que l'ostéoporose et les fractures qui en découlent allaient de pair avec le vieillissement», lit-on dans le rapport. Mais aujourd'hui, l'avancée des connaissances scientifiques a ouvert la voie à une ère nouvelle en matière de santé osseuse.

Le Surgeon General a également rappelé qu'une grande partie des mesures qui pourraient être prises pour réduire le poids des maladies osseuses fait encore défaut. «Au sein de la communauté médicale, de nombreuses personnes n'ont pas encore conscience de la nécessité de prendre des mesures pour prévenir, évaluer et traiter les maladies osseuses tout au long de la vie», a-t-il déclaré.

La maladie de Paget est un bon exemple. Les lésions osseuses provoquées par cette maladie sont asymptomatiques et ne sont donc pas détectées par les professionnels de la santé, fait remarquer le rapport du Surgeon General. Les dosages des phosphatases alcalines sériques représentent un outil diagnostique essentiel dans la maladie de Paget. Soulignant l'importance d'un traitement précoce, les National Institutes of Health (NIH) américains recommandent de pratiquer un dosage des phosphatases alcalines sériques tous les deux à trois ans, et ce à partir de 40 ans, chez les frères, sœurs et enfants de personnes atteintes de la maladie de Paget. Si le taux de phosphatases alcalines sériques dépasse les valeurs normales, les NIH conseillent d'effectuer d'autres examens (notamment une scintigraphie osseuse et des radiographies).

Cependant, par souci d'économie, le dosage des phosphatases alcalines sériques, qui faisait autrefois partie intégrante des examens du patient, est nettement moins pratiqué aujourd'hui. Pour pallier ce manque, la Paget Foundation et des leaders d'opinion comme le Dr Siris militent pour un meilleur diagnostic. Ils réclament également un traitement plus agressif chez les patients qui, bien qu'asymptomatiques, présentent des taux élevés de phosphatases alcalines sériques et des lésions pagétiques localisées susceptibles d'évoluer vers des complications graves.

«Lorsque la maladie est localisée au niveau du crâne, vous redoutez une perte de l'audition», explique le Dr Siris. «S'il s'agit du bassin, près de la hanche, vous craignez une déformation de l'articulation coxofémorale, avec la perspective d'une prothèse de la hanche plus tard. Au niveau du tibia et du fémur, il existe un risque d'incurvation douloureuse qui vous fera boiter et vous prédisposera à une fracture».

Kenneth Halstead, un habitant de Raleigh en Caroline du Nord (Etats-Unis), a appris en 1960, à l'âge de 36 ans, qu'il était atteint de la maladie de Paget. Pendant plus de trois décennies, il a essayé pratiquement tous les nouveaux

médicaments qui arrivaient sur le marché, dans l'espoir d'en trouver au moins un ou deux qu'il pourrait utiliser. Malgré toutes ces années, il n'a malheureusement jamais réussi à normaliser son taux de phosphatases alcalines sériques.

«Les médecins ont maintenant une petite idée de la maladie, mais ils ignorent toujours les dégâts qu'elle peut occasionner», a déclaré Kenneth Halstead, dont le crâne, la colonne vertébrale, les hanches et les deux jambes sont touchés. Il fait régulièrement des exposés dans les universités de sa région pour sensibiliser le public à cette maladie, et dit être impatient d'essayer *Aclasta* dès que le nouveau médicament sera disponible aux Etats-Unis.

Affinité pour l'os

Aclasta, comme les autres bisphosphonates, a une très grande affinité pour l'os. Une fois dans l'organisme, le médicament se loge dans les sites d'activité ostéoclastique. Le mécanisme d'action profite de l'appétit vorace des ostéoclastes: lorsque ceux-ci creusent des trous dans l'os, ils se lient aux cristaux recouverts de bisphosphonate à la surface de l'os. L'ingestion d'une quantité suffisante de ces cristaux neutralise les ostéoclastes et stoppe ainsi la détérioration de l'os.

Aclasta est le premier représentant d'une nouvelle génération de bisphosphonates dont l'efficacité si importante peut permettre d'arrêter la progression de la maladie de Paget en un ou deux traitements. De plus, l'administration d'une seule dose par an aux patients souffrant d'ostéoporose accroît la densité osseuse et pourrait réduire le risque de fractures.

L'étude pivot de phase III actuellement menée avec *Aclasta* évalue la capacité du médicament à réduire la fréquence des fractures vertébrales et du col du fémur. En cas de résultats positifs, les patients bénéficieraient d'une commodité de traitement inégalée, avec une seule injection annuelle.

L'amélioration de l'observance du traitement constitue un autre avantage potentiel d'*Aclasta*. Des données provenant de dispensateurs de soins aux Etats-Unis indiquent que la moitié des patients auxquels sont prescrits des bisphosphonates oraux ne suit le traitement que pendant sept mois. Or cette période est trop courte pour tirer tout le bénéfice thérapeutique du traitement. Une autre étude de phase III évalue actuellement l'efficacité d'*Aclasta* dans la prévention des fractures cliniques chez des femmes et des hommes opérés d'une fracture du col du fémur. «Nous savons que ces patients présentent un risque plus élevé de nouvelles fractures, du col du fémur mais aussi d'autres os. Cette étude vise à démontrer les potentialités d'*Aclasta* à prévenir une fracture récurrente chez ces patients», a expliqué le Dr Orloff.

Qualité de l'os

Bien que l'effet bénéfique des bisphosphonates sur la densité osseuse soit essentiellement dû à la réduction de l'activité des ostéoclastes, les bisphosphonates modèrent également l'activité des cellules responsables de la formation osseuse. Certains chercheurs pensent que des traitements encore plus efficaces seront possibles, à l'avenir, grâce au développement de nouveaux médicaments aux effets plus puissants, mais sélectifs, sur la formation et la résorption osseuses. Selon les chercheurs, des composés encore plus sélectifs pourraient être utilisés en association à dose fixe.

AAE581, une molécule Novartis actuellement en phase II, est un exemple de cette nouvelle approche. AAE581 agit en inhibant la cathepsine K, une enzyme sécrétée par les ostéoclastes pour dissoudre le collagène qui constitue la trame organique osseuse.

En empêchant la résorption de l'os sans pour autant détruire les ostéoclastes, le médicament pourrait activer la formation de nouveau tissu osseux et offrir plus de souplesse aux médecins en complétant l'action des bisphosphonates. En raison de la longueur des études d'enregistrement requises dans l'ostéoporose, AAE581 ne sera probablement pas mis sur le marché avant la fin de la décennie.

Une autre tendance majeure dans la recherche sur l'ostéoporose souligne l'importance de la qualité de l'os, c'est-à-dire de la micro architecture, en plus de l'augmentation de la quantité de tissu osseux. Cette approche qualitative fait ressortir le fait que certains traitements disponibles, comme *Miacalcic*, réduisent significativement le risque de fractures ostéoporotiques sans augmenter la densité minérale osseuse aussi efficacement que les bisphosphonates.

Le mécanisme d'action précis par lequel *Miacalcic* réduit le risque de fractures n'est pas encore totalement élucidé. Certains chercheurs pensent que le médicament empêche les perforations de l'os spongieux présent dans les hanches et la colonne vertébrale, qui sont des localisations fréquentes des fractures ostéoporotiques.

Afin de tenter d'éclaircir les mécanismes sous-jacents de la perte osseuse, Novartis a entrepris des collaborations scientifiques visionnaires, entre autres un partenariat avec la division de recherche biomédicale de la NASA, l'agence spatiale américaine. La perte de densité osseuse s'accélère de façon spectaculaire en apesanteur, lors des voyages dans

l'espace. Les astronautes américains et les cosmonautes russes ont perdu jusqu'à 2% de leur masse osseuse par mois. Ainsi, six mois passés dans l'espace peuvent entraîner chez un membre de l'équipage une perte de la masse osseuse équivalente à celle observée chez une femme ménopausée en l'espace de dix ans.

Il est évident qu'une forme de traitement sera nécessaire pour maintenir en bonne santé les équipages entreprenant de longs voyages vers des planètes très éloignées. Une conséquence possible de la collaboration entre Novartis et la NASA pourrait être l'emploi d'*Aclasta* lors de futurs vols de la navette spatiale américaine.

CONSUMER HEALTH

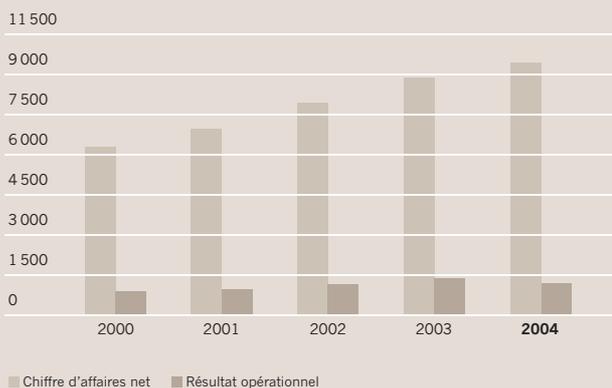
Chiffres clés

(M USD, sauf indication contraire)

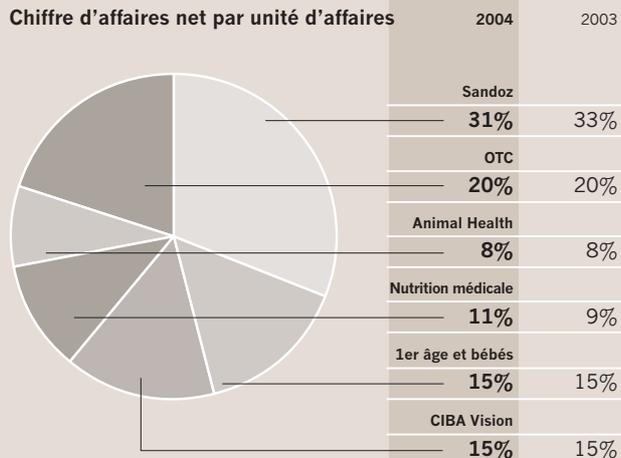
	2004	2003
Chiffre d'affaires net	9 750	8 844
Résultat opérationnel	1 181	1 320
Recherche et développement	566	529
Recherche et développement en % du chiffre d'affaires	5,8	6,0
Free cash flow	1 128	1 034
Capital d'exploitation net	8 335	6 727
Investissements en immobilisations corporelles	522	530
Effectif	32 548	32 464

Chiffre d'affaires net et résultat opérationnel 2000 – 2004

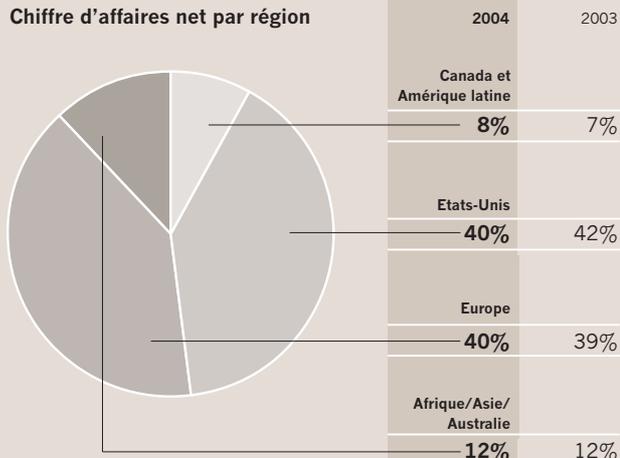
(M USD)



Chiffre d'affaires net par unité d'affaires



Chiffre d'affaires net par région



SANDOZ

Face à un environnement très concurrentiel – en particulier la pression sur les prix aux États-Unis et en Allemagne – et une comparaison défavorable avec les bons résultats de 2003, Sandoz a augmenté son chiffre d'affaires net de 5% (-1% en monnaies locales).

OVER THE COUNTER (OTC)

Le chiffre d'affaires net a progressé de 11% (+5% en monnaies locales), grâce à la priorité accordée à six marques stratégiques mondiales et au lancement de produits innovants tels que *Theraflu/Triaminic Thin Strips* aux États-Unis.

ANIMAL HEALTH

Les produits de santé destinés aux animaux de compagnie favorisent une croissance du chiffre d'affaires net de 11% (+5% en monnaies locales), avec le succès confirmé de produits lancés récemment sur le marché, en particulier *Deramaxx*, *Milbemax* et *Atopica*.

NUTRITION MÉDICALE

Augmentation du chiffre d'affaires net de 38% (+31% en monnaies locales), attribuable aux programmes nutritionnels pour les patients cancéreux et diabétiques ainsi qu'au succès de l'intégration de l'activité nutrition pour adultes de Mead Johnson.

1^{er} ÂGE & BÉBÉS

La notoriété des aliments pour bébés de la marque Gerber, la pénétration de nouveaux segments de marché avec les produits pour jeunes enfants, ainsi que la facilité d'utilisation des nouveaux emballages plastiques se sont traduits par une croissance du chiffre d'affaires net de 6% (+6% en monnaies locales).

CIBA VISION

Croissance du chiffre d'affaires net de 8% (+2% en monnaies locales), grâce aux très bons résultats des lentilles de contact *DAILIES* et *NIGHT & DAY*, alors que la part des lentilles spécialisées et des lentilles à usage unique décline. Le lancement de la nouvelle marque *O₂Optix* a été couronné de succès.



Maternelle

LE CLIENT EST ROI

Les plus grands et les plus performants des distributeurs offrent des perspectives de croissance exceptionnelles à Novartis. Afin d'en tirer le meilleur profit, Novartis Consumer Health restructure sa force de vente et crée des équipes clients dédiées aux grands comptes, à commencer par Wal-Mart Stores Inc., le géant mondial de la distribution.

La distribution, aussi bien chez Wal-Mart que chez ses confrères, est un processus de plus en plus complexe et exigeant vis-à-vis des fournisseurs. Les équipes clients de Novartis relèvent le défi en offrant une très grande qualité de service, accompagnée d'une capacité de réaction immédiate. En conjuguant les efforts des unités d'affaires et en jouant sur la transversalité des fonctions, l'équipe clients en charge de Wal-Mart crée des synergies et génère du chiffre d'affaires supplémentaire.

L'élargissement de l'activité distribution devrait faire progresser les ventes de plus de 100 millions de dollars en 2005. Les ventes annuelles de Novartis à Wal-Mart franchiraient ainsi pour la première fois la barre du milliard de dollars.

Dans le nouveau monde de la distribution, les leaders du secteur comme Wal-Mart sont en train de revoir la donne. Un récent rapport sur la consommation mondiale publié par le cabinet de conseil Deloitte estime que la stratégie de prix de Wal-Mart – qui consiste à répercuter le prix le plus bas sur le consommateur – est responsable d'une véritable révolution des valeurs du secteur de la distribution.

Pour suivre cette évolution, les fournisseurs abandonnent leur schéma classique d'organisation de la force de vente et créent de larges équipes transversales, dédiées aux grands comptes. En mai dernier, Novartis Consumer Health a dévoilé sa première équipe Customer Excellence chargée des relations commerciales avec Wal-Mart. Cette nouvelle équipe a élaboré avec le distributeur un plan stratégique sur

trois ans, fixant des objectifs de croissance ambitieux. Conforté par le succès obtenu avec Wal-Mart, Novartis Consumer Health constitue des équipes clients similaires qui auront la responsabilité de comptes clés, comme CVS Corp. et Walgreen Co., deux des principales chaînes américaines de drugstores. D'après Jim Shad, Chief Customer Officer chez Novartis Consumer Health, «les distributeurs les plus grands et les plus performants se développent à une vitesse exponentielle, aux dépens des autres commerces de détail. Il faut aller pêcher où se trouve le poisson et s'associer aux gagnants».

Qui dit gros clients dit grands défis

Chaque semaine, plus de 110 millions de personnes se rendent dans l'un des 3 200 magasins de Wal-Mart aux États-Unis. Les plus grands drugstores affichent des ventes annuelles dépassant les 150 millions USD, c'est-à-dire plus que le chiffre d'affaires annuel réalisé, il n'y a pas si longtemps, par de nombreux distributeurs renommés.

Un facteur clé de la réussite de la stratégie de prix de Wal-Mart réside dans l'excellence de sa chaîne logistique. Wal-Mart a été l'un des tout premiers à concevoir une politique globale d'approvisionnement, à développer la livraison en flux tendu et le «transbordement» qui consiste à livrer les produits finis au client directement à partir de l'usine, afin de réduire les coûts de manutention et de stockage. Avec ses fournisseurs de confiance, comme l'unité d'affaires 1^{er} âge et bébés de Novartis Consumer Health, Wal-Mart se libère des formalités des bons de commande et délègue intégralement la gestion de la chaîne logistique, en fonction de critères prédéfinis.

Les exigences de Wal-Mart sont importantes. En contrepartie, les fournisseurs clés sont assurés de bénéficier d'une croissance rapide et d'autres avantages indirects. «Travailler avec les clients les meilleurs et les plus efficaces oblige l'ensemble des fournisseurs à gagner eux aussi en efficacité» déclare Jim Shad.

Implantée au siège de Wal-Mart à Bentonville, Arkansas, la nouvelle équipe clients de Novartis a identifié des opportunités commerciales qui n'avaient pas été exploitées auparavant par les unités d'affaires de Novartis. L'équipe est composée de membres de la division Pharma, de Sandoz et des unités d'affaires Consumer Health. Elle réunit des fonctions allant de la finance à la chaîne logistique, en passant par le marketing et les ventes. Pour Jim Shad, créer un seul point de contact Novartis pour les grands comptes «leur permet de traiter avec nous bien plus aisément. L'équipe parle la langue du client; les synergies et les économies d'échelle qui en résultent génèrent de nouveaux revenus».

Connaître sa clientèle

Des fournisseurs clés comme Novartis partagent l'accès à la masse de données précises recueillies par Wal-Mart au fil de ses activités quotidiennes. Les détaillants traditionnels ont développé leur commerce en établissant des relations personnelles avec leur clientèle et en tenant compte de ses préférences. Mais cette approche n'est pas envisageable dans le contexte des méga-volumes de la distribution moderne.

Wal-Mart reste en relation avec le client en recueillant des données détaillées sur les produits, les stocks et les changements dans les habitudes d'achat. Pour ne citer qu'un exemple de l'année passée, l'équipe clients de Novartis a exploité les données de Wal-Mart afin d'obtenir des éclairages indispensables sur les préférences des clients en matière de santé digestive et nutritionnelle. Elle a ainsi dopé les ventes de *Benefiber*, supplément entièrement naturel à base de fibres, qui représente une marque d'importance stratégique pour Novartis Consumer Health.

Les clients de Wal-Mart ont tendance à ne faire leurs courses qu'une fois par mois et à acheter en grandes quantités, généralement au moment où ils touchent leur salaire. Cette habitude diffère sensiblement des achats ponctuels, réalisés en fonction des besoins immédiats, aussi Wal-Mart encourage-t-il ses fournisseurs à concevoir des emballages qui correspondent aux habitudes de sa clientèle.

Or, la plus grande boîte de *Benefiber* disponible début 2004 ne durait que 22 jours, tandis que la concurrence proposait des conditionnements géants qui pouvaient durer jusqu'à 90 jours. Wal-Mart a donc suggéré de lancer un conditionnement géant de *Benefiber* et l'équipe Novartis, suivant cette recommandation, en a proposé un nouveau de 30 jours qui est devenu le produit *Benefiber* le plus vendu dans les magasins Wal-Mart.

En examinant minutieusement les données de Wal-Mart, l'équipe clients de Novartis a analysé les ventes de *Benefiber* que Wal-Mart suit heure par heure pendant la journée. La distribution d'échantillons a été réglée avec précision pour correspondre aux pics d'affluence des acheteurs de *Benefiber*, d'où un taux de rendement accru en magasin.

Parallèlement aux renseignements précis recueillis dans l'enceinte de ses drugstores, Wal-Mart collecte aussi des données démographiques détaillées sur sa clientèle de voisinage. L'analyse de ces informations a démontré que les enseignes Wal-Mart dont les ventes de *Benefiber* sont les plus élevées sont concentrées en Floride. Elles ont une clientèle essentiellement composée de personnes âgées. C'est pourquoi Novartis concentre l'échantillonnage des extensions de la gamme *Benefiber* dans ces enseignes-là, avant de les déployer à l'échelle du pays.

Les ventes de *Benefiber* ont également bénéficié de la pratique de Wal-Mart en matière d'échantillonnage. Novartis a ainsi innové avec la distribution d'échantillons de Bene-

fiber mélangés à du jus de pomme ou à de l'eau, le samedi ou le dimanche. L'expérience s'est avérée concluante. Les ventes de *Benefiber* ont enregistré la croissance la plus rapide des produits OTC à base de fibres chez Wal-Mart l'an dernier.

Selon Matt Lucas, responsable de l'équipe Customer Excellence de Wal-Mart, «cet exemple montre que Wal-Mart tend à élargir les gammes, si on utilise ses outils».

La connaissance précise de ce distributeur et des données démographiques sur sa clientèle s'est avérée utile lors d'une autre initiative prometteuse de l'équipe client de Novartis, qui cette fois-ci visait la clientèle latino-américaine. Les Latino-américains, actuellement le groupe ethnique le plus important aux Etats-Unis, intéressent les distributeurs en raison de leurs revenus en augmentation et de leur fidélité aux marques de leurs pays d'origine.

Les représentants marketing de l'équipe clients dédiée à Wal-Mart ont identifié le potentiel transfrontalier de plusieurs produits Novartis, à commencer par *TesaCof*, produit phare contre la toux et le rhume au Mexique. En exploitant les données de Wal-Mart, l'équipe Novartis a sélectionné 400 magasins attirant un fort pourcentage de clients hispaniques afin de lancer *TesaCof* aux Etats-Unis. Pour Matt Lucas, «d'autres marques internationales de Novartis s'adressent de la même façon à des segments de population spécifiques et pourraient permettre à Wal-Mart de mieux servir ses clients».

«Un cœur sain»

La croissance continue de Wal-Mart est liée à plusieurs facteurs: sa politique de prix, mais aussi la satisfaction permanente des besoins des utilisateurs dans de nouveaux territoires et dans des gammes au potentiel encore inexploité. Novartis a joué un rôle crucial dans le discours santé auprès des clients de Wal-Mart. Au cours des 18 derniers mois, plus de 450 000 clients du distributeur ont bénéficié de tests gratuits pour évaluer leur tension artérielle, lors de manifestations «Healthy Heart» nationales, co-parrainées par Novartis et Wal-Mart. Les événements «Healthy Heart» ont sensibilisé le public au problème de l'hypertension, ce «tueur silencieux», qui touche environ 60 millions d'Américains. En découvrant que leur tension était supérieure à la normale et qu'ils devaient consulter un médecin pour la contrôler, les clients se souviendront du rôle catalyseur de Wal-Mart dans leur traitement. Ils seront également plus enclins à apporter leurs éventuelles ordonnances dans une pharmacie de Wal-Mart.

Dans le secteur de l'automédication, Wal-Mart affirme détenir une part de marché de plus de 25%, mais son activité de pharmacie reste nettement inférieure à celle de ses principaux concurrents.



La renforcer permettrait d'augmenter le chiffre d'affaires, tout en donnant à Wal-Mart la possibilité d'améliorer l'accès à la santé pour de nombreux clients, les fidélisant davantage et créant des liens avec les communautés locales dans lesquelles Wal-Mart est présent.

«Nos stratégies se sont parfaitement conjuguées dans le programme de dépistage de l'hypertension, qui est encore mal contrôlée aux Etats-Unis», indique Jim Shad.

Les dépistages réalisés dans les drugstores par Novartis ont rapidement débordé le cadre des manifestations «Healthy Heart». Ainsi, plus de 200 000 clients de Wal-Mart ont fait tester leur taux de cholestérol l'an passé. Novartis s'est joint à plus d'une vingtaine d'autres fournisseurs de Wal-Mart, lors de la Journée nationale de sensibilisation au diabète au mois de septembre.

Parallèlement au dépistage gratuit de la glycémie et de l'hypertension pour les clients, Novartis a participé à la campagne «Start Healthy» de nutrition infantile mise au point par Gerber Products. La distribution d'échantillons a démontré comment une meilleure alimentation pouvait contribuer à réduire les risques de diabète chez les enfants et les adultes.

Une autre co-promotion a associé *Benefiber* et *Zelnorm*, un médicament disponible uniquement sur ordonnance aux Etats-Unis et destiné au traitement du syndrome de l'intestin irritable avec constipation, une affection qui concerne des millions de femmes américaines.

Sandoz, l'activité génériques de Novartis, et Wal-Mart ont collaboré à la mise au point d'un programme expliquant comment mieux utiliser les médicaments génériques en termes de coût/efficacité. Utilisés de façon adéquate, ceux-ci devraient permettre aux clients aux revenus moins élevés et disposant d'un accès plus limité au système de santé de réaliser des économies intéressantes.

«Mais tout ceci n'est qu'un début», déclare Jim Shad. «Wal-Mart ainsi que d'autres clients majeurs exercent une forte influence sur la façon dont nos marques sont mises sur le marché. Ils ont un impact sur les produits vendus à travers leurs recommandations en matière d'achat, de tarification, de merchandising et d'achalandage. Novartis fait à son tour bénéficier ces distributeurs de ses innovations et peut les aider à devenir encore meilleurs. Nous commençons à démontrer que chacun peut contribuer activement à la réussite de l'autre».

EN ROUTE VERS UN LEADERSHIP MONDIAL

La marque Sandoz est synonyme de qualité, de renommée mondiale et d'innovation, comme ses plateformes internationales de développement et de production.

En combinant forte croissance interne et stratégie d'acquisition, Sandoz a su se hisser au deuxième rang mondial des médicaments génériques, se rapprochant ainsi de son objectif de devenir leader du secteur. L'intégration réussie de ses acquisitions place Sandoz en position de force, à un moment où la concurrence s'intensifie et où l'industrie des génériques devrait se concentrer dans les mains de quelques géants internationaux.

Chez Novartis, les génériques viennent en complément des médicaments éthiques – médicaments de marques protégés par des brevets – qui sont découverts, développés et commercialisés par notre division Pharmaceuticals. Des génériques peu coûteux, extrêmement efficaces, permettent aux systèmes de santé d'économiser des sommes qu'ils peuvent consacrer au financement de nouveaux médicaments innovants, dont de nombreux patients ont besoin.

Notre stratégie s'est renforcée par la réorganisation de Sandoz. À compter du 1^{er} janvier 2005, Sandoz constituera une division à part entière. Cette réorganisation va permettre au Groupe Novartis de se focaliser encore davantage sur le marché des génériques, en donnant à Sandoz les moyens de mieux faire face à la concurrence, en améliorant sa compétitivité en termes de prix et en accélérant sa croissance.

Sandoz continuera à se développer en combinant croissance interne et acquisitions, comme cela a été le cas l'an dernier avec l'acquisition de la société canadienne Sabex Holding pour 565 millions USD. Sabex Holding présentait deux attraits: accroître le poids de Sandoz au Canada, pays où le marché des génériques est bien établi, et renforcer sa position dans le domaine des produits stériles injectables.

Sandoz a fait une entrée dynamique sur le marché des formes injectables, notamment des antibiotiques injectables. C'est un domaine dans lequel les normes de production imposées par les autorités réglementaires sont tellement drastiques qu'elles limitent le nombre de concurrents potentiels par rapport à de nombreux autres segments du marché des génériques. Sandoz avait renforcé la base de son activité de production d'antibiotiques en vrac en 2003, en rachetant Amifarma, un fabricant de génériques espagnol, également spécialisé dans les antibiotiques.

Cette stratégie d'expansion ciblée a permis à Sandoz d'absorber plus d'une douzaine de ses rivaux au cours des cinq dernières années. Certains rachats lui ont permis d'avoir accès à des technologies clés et d'autres à une capacité de production accrue ou à des produits phares permettant de pénétrer de nouveaux marchés afin de se développer.

«Nous avons mis en place des processus globaux, et c'est plus facile à dire qu'à faire», déclare le Dr Arnim Jost, Head of Global Marketing and Sales Services chez Sandoz. «Nous avons une organisation mondiale en ce qui concerne le développement et l'enregistrement – et un système de production international nous permettant de bénéficier de sites de production à faibles coûts en Inde et dans d'autres pays».

Sandoz est présent dans plus de 100 pays, davantage que n'importe lequel de ses concurrents. Sa vaste gamme de produits, comprenant plus de 400 molécules dans plus de 5 000 présentations, permet à Sandoz de minimiser les risques de tassement des ventes pour certains produits ou marchés. «Les grands comptes peuvent faire confiance à notre réactivité pour figurer parmi les premiers laboratoires à lancer un nouveau produit et pour rester présent sur le marché quand d'autres, incapables de faire face à une concurrence acharnée, finissent par renoncer» indique le Dr Jost.

Un deuxième axe stratégique, la production de principes actifs, ajoute de la flexibilité lors des négociations avec les grossistes et les grandes chaînes de pharmacie qui sont souvent intéressés par Sandoz à titre de fournisseur potentiel de marques privées, en plus des génériques et des produits OTC arborant la marque Sandoz.

Là encore, grâce à sa masse critique, Sandoz peut investir davantage que ses concurrents dans des segments porteurs. L'un des points phares de la recherche est le domaine des produits biopharmaceutiques, des génériques de protéines recombinantes qui utilisent le même mécanisme d'action et qui sont utilisées dans les mêmes indications que le produit princeps.

Une croissance rapide

Les analystes du secteur tablent sur un taux de progression des génériques supérieur à 10% par an au cours des cinq prochaines années, surpassant la croissance prévue pour les médicaments éthiques pendant la même période. La principale source de croissance viendra d'un flot régulier de «blockbusters» dont les brevets arriveront à échéance: les médicaments éthiques dont le brevet arrive à expiration entre 2004 et 2006 représentent un chiffre d'affaires total de plus de 20 milliards USD.

Parallèlement, les gouvernements qui subissent de fortes contraintes budgétaires et les autres organismes payeurs encouragent à utiliser davantage les génériques pour diminuer les dépenses de santé. Selon la société de conseil pharmaceutique IMS Health, sur les marchés à maturité comme ceux des Etats-Unis, du Royaume-Uni, de l'Allemagne et du Canada, les génériques représentent déjà plus de 30% du volume total des prescriptions. Les pays d'Europe du Sud comme la France et l'Espagne se sont longtemps désintéressés des génériques, mais cette situation est en train de changer rapidement.

En France, les médecins s'étant engagés à prescrire 10 % de génériques afin de contribuer à la maîtrise des dépenses de santé, la pénétration de ces derniers a augmenté et le gouvernement français table sur une part de marché, en volume, de 25% pour les génériques d'ici à 2007. Au même moment, le gouvernement espagnol aimerait voir la part de marché des génériques atteindre 15%.

Alors que les versions chimiquement identiques de médicaments ayant perdu leur brevet restent le pilier de l'industrie des génériques, la concurrence se fait âpre et menaçante pour l'avenir des petites et moyennes entreprises fabriquant des génériques. Au cours de l'année qui suit l'expiration d'un brevet, il n'est pas rare de voir jusqu'à 15 versions différentes de génériques arriver presque simultanément sur le marché. Un grand nombre d'entre elles sont toutefois retirées par la suite en raison d'une guerre des prix acharnée et il arrive que le marché se stabilise finalement avec une demi-douzaine de génériques et des prix un peu plus stables. Les entreprises de plus grande taille sont de plus en plus à l'affût de niches telles que des formulations galéniques innovantes qui permettent de rétribuer le savoir-faire technique par des marges plus consistantes.

Par ailleurs, les fabricants de génériques localisés dans des pays à faible coût de production, tels que l'Inde, s'implantent aux Etats-Unis et en Europe. Sandoz a réagi en établissant sa propre base de production dans les pays à faible coût. La reprise de Lek, la plus grande société pharmaceutique slovène, en 2002, a fourni à Sandoz une plateforme de fabrication en Europe de l'Est. Elle a été agrandie l'an dernier avec l'ouverture de nouveaux sites à Strykow, en Pologne et Targu Mures, en Roumanie.

Sandoz a également ouvert une nouvelle usine à Bombay, en Inde, dont l'homologation par la FDA et les autorités réglementaires de l'Union Européenne est prévue cette année. En implantant son usine en Inde, Sandoz a eu accès à des coûts de main d'œuvre et de production semblables à ceux des entreprises rivales locales, et elle a également gagné du temps. L'usine a été construite en seulement 16 mois, bien plus rapidement que cela aurait été possible dans beaucoup d'autres pays.

Marque ombrelle

Bien que l'utilisation des génériques progresse rapidement dans toute l'Europe, le rythme de cette progression et les réglementations locales diffèrent entre les pays et les marchés restent très fragmentés. La substitution, à savoir, le droit qu'ont les pharmaciens de délivrer un générique moins cher et aussi efficace à la place du médicament de marque plus coûteux prescrit par le médecin, est une pratique bien établie au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et en Allemagne, et qui s'étend rapidement en France, en Espagne et en Italie.

Cette évolution à deux vitesses a des répercussions majeures sur la stratégie marketing de Sandoz. «Plus vous vous dirigez vers la substitution et la prescription de génériques, plus la marque d'entreprise devient importante en tant qu'outil de différenciation de vos produits et services», déclare Andreas Rummelt, Chief Executive Officer de Sandoz. En 2003, Sandoz a entrepris de réunir plus d'une douzaine de marques locales ou régionales sous une enseigne. À la fin de l'année dernière, plus de 80% de toutes ces entités légalement constituées dans le monde avaient été rebaptisées du nom de Sandoz.

Défis juridiques

Au cours de ces dernières années, les sociétés de génériques ont eu tendance à contester en justice les brevets de certains médicaments, de façon très agressive. La législation américaine encourage de telles actions en proposant l'exclusivité pendant six mois aux sociétés de génériques qui parviennent à faire annuler des brevets par les tribunaux. Les actions qui ont abouti contre des «blockbusters», comme l'antidépresseur Prozac®, ont permis à des fabricants de génériques d'engranger des bénéfices colossaux.

Sandoz s'efforce de rester concurrentiel sur ses marchés tout en respectant les droits de propriété intellectuelle légitimes des sociétés innovantes.

Il est difficile d'anticiper l'issue ou la durée des batailles juridiques, qui peuvent expliquer la volatilité des résultats financiers des sociétés de génériques.

En 2003, les ventes de Sandoz ont été alimentées par une demande soutenue d'*AmoxC*, une version générique de l'antibiotique Augmentin®. Les ventes ont explosé à la suite de la décision d'un tribunal américain invalidant certains brevets d'Augmentin® contestés par Sandoz. L'an passé, sans aucune victoire juridique de cette nature, la croissance des ventes s'est ralentie en raison d'une comparaison défavorable par rapport aux résultats de l'année précédente. «Pour bien évaluer ces résultats, il faut se rendre compte à quel point le secteur des génériques est volatile.» déclare le Dr Jost.

Biogénériques

Au mois de septembre, l'Australie est devenue le premier pays à enregistrer *Omnitrope*, une hormone de croissance humaine développée par Sandoz et produite par génie génétique.

Le vieillissement de la population en Europe et aux Etats-Unis alimente une demande croissante de traitements et de services de santé. Il devient impératif de maîtriser les dépenses de santé et de mobiliser des ressources financières suffisantes pour prescrire des médicaments innovants, protégés par des brevets. Sandoz défriche le champ de la politique de réglementation dans le tout nouveau domaine des produits biopharmaceutiques. La société reste résolue à participer à la mise à disposition de biogénériques sûrs et efficaces, et collaborera avec les Autorités réglementaires pour identifier la procédure d'enregistrement la plus efficace, qui garantisse la conformité à des normes bien définies.

Aux Etats-Unis, l'enregistrement de la plupart des biogénériques nécessitera de nouvelles lois, afin que la FDA ait les moyens de remplir sa mission: assurer l'innocuité et l'efficacité des médicaments mis à la disposition des patients. Au mois de septembre, la FDA a déclaré qu'elle était «incapable de prendre une décision» en ce qui concerne un dossier d'enregistrement soumis par Novartis pour *Omnitrope* «en raison d'incertitudes quant aux aspects scientifiques et juridiques».

Au même moment, le Comité des Médicaments à Usage Humain (CHMP), le Comité scientifique de la Commission Européenne, a émis un avis favorable sur *Omnitrope* en 2003. Cette décision a constitué une étape importante vers son enregistrement. Toutefois la Commission Européenne a précisé ultérieurement qu'elle ne comptait pas donner suite au processus d'enregistrement en suivant la voie réglementaire préalable. Sandoz a contesté cette décision et des discussions sont en cours avec la Commission afin de mettre *Omnitrope* à la disposition des patients en Europe.

Ecole bouddhiste de Wat Po; Bangkok, Thaïlande



CITOYENNETÉ D'ENTREPRISE

Pour Novartis, la citoyenneté d'entreprise implique un engagement durable en faveur:

DES PATIENTS

DE SES COLLABORATEURS

DE LA SANTE, DE LA SECURITE ET DE L'ENVIRONNEMENT

DE LA CONDUITE DES AFFAIRES

DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

«La citoyenneté d'entreprise revêt de nombreux aspects, mais d'une certaine façon, elle décrit le comportement responsable d'une entreprise dans la société. En somme, avoir un comportement responsable, c'est aller dans le sens des affaires».

Dr Daniel Vasella



Primary Care Center Rabal Sud; Barcelone, Espagne

La capacité d'innover est le véritable moteur de notre entreprise. Par leur créativité et leur motivation, nos collaborateurs entendent faire la différence pour les patients, en luttant contre la maladie et en couvrant des besoins médicaux encore insatisfaits.

Novartis aspire à une citoyenneté globale et responsable, fondée sur ses collaborateurs et ses valeurs d'entreprise, tout comme le sont son succès commercial et ses principes de conduite des affaires. Nous travaillons en respectant à la fois l'esprit et la lettre de la loi et ne tolérons aucun agissement illégal ou contraire à l'éthique dans notre entreprise, où que ce soit dans le monde.

Nous encourageons la confiance et le travail en équipe et favorisons les interactions entre fonctions et régions. Nous nous fixons en outre des objectifs ambitieux, les fortes performances étant reconnues et récompensées.

Grâce à nos bons résultats, notre programme de citoyenneté d'entreprise profite à des millions de patients. Nous exploitons les avancées révolutionnaires de la recherche biomédicale pour lutter contre les maladies qui sévissent dans les pays en développement, et fournissons des médicaments à prix coûtant, voire gratuitement, à des patients qui, sinon, ne pourraient jamais y accéder.

Des valeurs communes, ainsi qu'une même compréhension de notre mission et de notre stratégie, font le lien entre nos 81 400 collaborateurs et nos 200 unités ou sociétés implantées dans plus de 140 pays. Nos avancées de l'année dernière, de même que nos aspirations et nos objectifs pour 2005, font l'objet du chapitre qui suit.

NOTRE ENGAGEMENT POUR LES PATIENTS

La santé est un droit auquel Novartis souscrit pleinement. Et nous pensons que chaque composante de la société – du gouvernement aux associations caritatives en passant par les professionnels du monde médical et l'industrie pharmaceutique – a un rôle à jouer dans la défense de ce droit.

Notre principale contribution au progrès social est de découvrir, développer, produire et distribuer des produits de santé de qualité couvrant des besoins encore insatisfaits.

Quant à notre engagement pour les patients, il nous pousse à maintenir un niveau d'investissement dans la recherche et le développement – mesuré en pourcentage du chiffre d'affaires – parmi les plus élevés de l'industrie pharmaceutique. Ces dernières années, notre activité de développement s'est révélée être l'une des plus productives parmi les grands de l'industrie pharmaceutique, avec treize nouveaux produits agréés par la Food and Drug Administration depuis 2000. Notre portefeuille de produits en développement est généralement perçu comme l'un des plus importants du secteur, et plusieurs projets clés devraient aboutir en 2005, comme prévu.

Novartis propose en outre aux patients l'un des plus vastes choix de traitements: médicaments brevetés, délivrés sur ordonnance et d'intérêt vital pour le patient, produits génériques dont le rapport coût/efficacité répond aux exigences croissantes des systèmes de santé ou encore grandes marques de produits d'automédication destinés à améliorer la santé et le bien-être de la population en général.

Les médicaments de Novartis aident les patients à éviter de coûteuses hospitalisations et facilitent le retour à une vie active et productive. Nous permettons en outre aux enfants malades de retrouver rapidement leurs camarades de jeu et de nombreux grands-parents peuvent profiter de leurs petits-enfants qu'ils n'auraient peut-être jamais connus sans un traitement médical efficace.

L'attention croissante portée aux coûts de la santé tend à faire oublier les énormes avantages que les individus – et la société – tirent de la médecine moderne, ne serait-ce qu'en termes d'amélioration de l'espérance de vie, de recul de la mortalité infantile et de diminution des maladies et des handicaps. C'est pourquoi Novartis a lancé un programme d'analyse économique des plus rigoureux, visant à documenter la valeur de ses produits, ainsi que la portée et l'importance des avantages qu'ils apportent aux patients et à la société.

Tous nos efforts tendent à faire de notre entreprise un leader dans le domaine de la santé, mais nous reconnaissons aussi que l'ensemble de nos activités commerciales doivent être régies avec responsabilité. Notre succès en affaires dépend finalement de la confiance que veulent bien nous accorder nos partenaires commerciaux, les autorités gouvernementales, les patients, les professionnels de la santé et tant d'autres parties prenantes. Notre Code de conduite nous sert de base pour établir et maintenir ce rapport de confiance.

Les patients démunis

Forts de nos bons résultats, nous intervenons aussi dans les situations d'urgence par l'apport, au cas par cas, de médicaments, d'argent ou par le biais d'autres mesures de soutien. Notre programme de citoyenneté d'entreprise touche ainsi chaque année des millions de patients dans le monde.

L'Institut Novartis pour les Maladies Tropicales, basé à Singapour, exploite les avancées révolutionnaires des sciences et des technologies biomédicales pour lutter contre les maladies répandues dans les pays en développement, à commencer par la tuberculose et la dengue (voir p. 59).

Nous fournissons en outre dans ces pays des médicaments à prix coûtant, parfois même gratuits, aux patients souffrant de maladies comme la lèpre, le paludisme et la tuberculose. Dans les pays industrialisés, nous accordons aussi des remises et mettons en place des programmes de soutien en faveur de personnes sans couverture médicale ni moyens financiers (voir tableau p. 57).

Par ailleurs, dans le cadre d'un partenariat public/privé conclu avec l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), nous distribuons notre antipaludéen *Coartem* à des millions d'Africains, au moment où des souches résistantes de parasites ont rendu les produits traditionnels inefficaces (voir p. 61).

Depuis 25 ans, la Fondation Novartis pour le Développement Durable contribue de manière significative à la santé des personnes démunies dans les pays en développement. En matière de droit à la santé, Novartis est ouvert au dialogue et à la coopération avec toutes les parties concernées. En reconnaissance de notre engagement aux côtés des patients, le Dr Daniel Vasella, Président et Administrateur-délégué du Conseil d'Administration de Novartis, s'est vu décerner en 2003 le prix «FIRST» pour un Capitalisme Responsable. Ce prix récompense les patrons de grandes entreprises qui excellent tant sur le plan des affaires que sur celui de la responsabilité sociale.

Dans le discours prononcé lors de la remise du prix, Daniel Vasella a souligné que chez Novartis «la question du rôle de l'entreprise a fait l'objet de débats, parfois contradictoires sur les limites de sa responsabilité». Novartis estime que c'est d'abord à l'Etat de prendre ses responsabilités,

Festival de São Roque et de São Lázaro; Salvador, Bahia, Brésil



de s'attaquer aux principales causes de mortalité prématurée et de prendre des mesures préventives pour certaines maladies. «Mais une entreprise ne peut rester passive, il est impératif que nous apportions notre soutien aux autorités», a poursuivi Daniel Vasella.

«Aucun intervenant ne peut résoudre seul les problèmes complexes des pays les plus pauvres. Dans ce domaine, le succès à long terme dépend de la collaboration constructive d'un grand nombre de partenaires de bonne volonté.»

Gleevec/Glivec

Il faut souvent autant de créativité et de ténacité pour atteindre les patients dans les régions les plus reculées du globe que pour faire aboutir nos recherches en laboratoire. Avec *Gleevec/Glivec*, par exemple, un médicament anticancéreux révolutionnaire, Novartis a collaboré avec la Max Foundation pour concevoir l'un des plus généreux et des plus vastes programmes mondiaux d'aide aux malades jamais conçus à ce jour. Près de 10 000 patients dans plus de 70 pays ont pu recevoir gratuitement *Gleevec/Glivec* dans le cadre de ce programme, sans lequel ils n'auraient pu traiter la maladie qui menaçait leur vie.

Le *Gleevec/Glivec* International Patient Assistance Program (GIPAP), créé pour les patients hors territoire nord américain, repose sur une approche directe des patients concernés. Le produit est distribué via un réseau de plus de 500 médecins et 130 centres de traitement spécialisés dans le monde. La Max Foundation sert de support administratif au GIPAP.

En Inde, le GIPAP a dû éviter nombre d'écueils financiers, réglementaires et législatifs et d'obstacles à l'importation avant d'avoir accès aux patients. Au final, plus de 3 000 patients, soit environ 98% de l'ensemble des patients traités avec *Gleevec/Glivec* en Inde, ont obtenu le médicament gratuitement par le biais du GIPAP.

En Argentine, au contraire, le système national de santé prend intégralement en charge le traitement du cancer. Malgré tout, les délais d'approbation des demandes de prise en charge sont si longs (plusieurs mois) qu'ils peuvent menacer les chances de survie des patients. Novartis, en partenariat avec le ministère de la Santé et des médecins argentins, a accéléré la mise à disposition de *Gleevec/Glivec* auprès des personnes malades, en attendant que la procédure de remboursement aboutisse. Constatant qu'elles n'obtiendraient pas *Gleevec/Glivec* en temps utile par leur prestataire de soins habituel, environ 20% des personnes souffrant de LMC et de GIST¹ se sont tournées vers le GIPAP.

¹ Leucémie myéloïde chronique (LMC), tumeur stromale gastrointestinale (GIST)

La lèpre

Depuis 2000, Novartis fournit un traitement gratuit à tous les patients atteints de lèpre dans le monde, dans le cadre d'un partenariat public/privé avec l'OMS. Dans des pays comme l'Inde, le tableau de la maladie a beaucoup évolué, grâce à des programmes d'éducation et de sensibilisation et à la prescription d'une polychimiothérapie (PCT) qui a guéri plus de trois millions de patients.

Des médecins de l'OMS ont d'ailleurs pu mesurer l'ampleur de cette transformation l'an dernier, lors de la visite d'un marché en plein air, à Vondrozo, sur la côte est de Madagascar.

Janine, une jeune marchande de légumes, exhiba fièrement ses plaquettes de médicaments et dit aux médecins: «J'ai la lèpre, mais je suis sous traitement et je sais que je vais guérir». Une autre marchande prénommée Monique montra une zone d'insensibilité cutanée sur son dos, se déclarant certaine de pouvoir être guérie.

Mais le plus étonnant était l'absence de réaction des gens envers les deux lépreuses qui se trouvaient parmi eux. Cette situation témoigne d'un changement d'attitude radical par rapport à la crainte et aux préjugés qui prévalaient autrefois. A Madagascar, les victimes de la lèpre étaient privées de veillée funèbre. On ne les enterrait pas aux côtés de leurs ancêtres, de peur que leur dépouille ne transmette la maladie. Aujourd'hui, devant l'efficacité d'un diagnostic précoce et de la polychimiothérapie, les vieux préjugés n'ont plus lieu d'être.

Au Sri Lanka, la Fondation Novartis pour le Développement Durable a soutenu un programme de sensibilisation à la maladie, le ministère de la Santé invitant la population à vérifier si elle avait des zones d'insensibilité cutanée et à se faire traiter le cas échéant. Les jeunes ont été particulièrement réceptifs à ce programme.

Karima, par exemple, une jeune femme de 22 ans, accompagnait sa mère lors d'une visite de routine dans une clinique locale. Elle profita de l'occasion pour se rendre à la «Salle 21» montrer une petite zone d'insensibilité cutanée sur son épaule droite. Karima avait entendu parler de la lèpre – et de la «Salle 21» – à la radio. Le médecin confirma les soupçons de Karima, lui prescrivant aussitôt six mois de polychimiothérapie pour la soigner.

Malheureusement, tout retard dans le diagnostic et le début du traitement entraîne aujourd'hui encore des handicaps sévères, caractéristiques de la lèpre. Madame Kalpana, une Indienne de 56 ans, a développé la maladie au milieu des années 80 et, malgré la polychimiothérapie, elle n'a pu se débarrasser d'une ulcération persistante au pied. «J'ai frappé à toutes les portes pour soigner mon ulcération, y compris à celle des médecins les plus réputés, mais rien n'y fit», dit madame Kalpana. «J'ai commencé à déprimer, mon ulcération empirait et commençait à empester. J'avais si honte que je fuyais les réunions de famille».



Unité de soins médicaux de Bongty; Kanchanaburi, Thaïlande

Récemment, madame Kalpana a pris contact avec un Projet de Soins Global de la Lèpre (CLCP), mis en place à Mumbai par la Fondation Novartis pour soigner les patients souffrant de handicaps consécutifs à la lèpre. Un kit d'automédication fourni par le CLCP lui a alors permis, aidée par son mari, de nettoyer suffisamment son ulcération pour rendre possible une opération de chirurgie réparatrice. Aujourd'hui, à la suite de cette opération, elle participe de nouveau aux événements familiaux.

La tuberculose

Les premières livraisons d'un traitement de référence contre la tuberculose, spécialement conditionné, ont eu lieu au Sri Lanka en novembre dernier.

En vertu d'un accord d'une durée de cinq ans passé avec l'OMS, Novartis fournit des comprimés en association à dose fixe qui permettront de traiter 500 000 patients tuberculeux selon une stratégie dite de traitement de courte durée sous surveillance directe (Directly Observed Therapy Short-course, DOTS).

La propagation de la tuberculose pharmacorésistante est un défi de santé publique qui doit être relevé de toute urgence. A cet égard, la stratégie DOTS s'est imposée ces dernières années comme la réponse la plus efficace. Elle implique que le patient ingère ses médicaments sous la surveillance directe d'un membre du personnel de santé ou de sa communauté.

Des études cliniques ont montré que la stratégie DOTS permet d'obtenir des taux de guérison avoisinant les 95%. Ce type de traitement peine toutefois à décoller dans les pays en développement. L'OMS s'est donc tournée vers les grandes entreprises pharmaceutiques, leur demandant d'alimenter son dispositif mondial d'approvisionnement en médicaments, ce qui a permis de fournir un traitement à

plus de trois millions de patients tuberculeux dans 65 pays. Les formulations mises au point par Novartis réduisent le nombre de comprimés à prendre durant la phase de traitement intensif à deux ou trois par jour, contre plus d'une douzaine auparavant. De plus, le traitement ne dure plus que six mois au lieu de huit, ce qui améliore son observance par le patient et réduit sensiblement le risque d'évolution vers la forme résistante de la maladie.

Novartis destine ses dons de traitements DOTS aux pays les plus démunis ayant droit au soutien du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme. Pour bénéficier de ce soutien, chaque pays a dû faire contrôler et approuver son programme de traitement par un comité consultatif technique de l'OMS. Les associations à dose fixe simplifient la logistique en réduisant les risques d'épuisement des stocks de l'un de leurs composants et font diminuer les erreurs de prescription dans les pays pauvres.

Pour assurer l'efficacité du traitement dans les pays en développement, Novartis doit aussi surmonter d'autres difficultés échappant au contrôle du patient. Il est par exemple difficile pour les malades les plus pauvres, en particulier les femmes et les enfants, d'effectuer quotidiennement un long trajet jusqu'à la structure sanitaire la plus proche, comme l'exige le protocole DOTS. La Fondation Novartis pour le Développement Durable s'efforce donc, en collaboration avec les ministères de la Santé, d'offrir aux patients un plus grand choix de lieux où suivre leur traitement, y compris à domicile, sous la surveillance d'une personne désignée à cet effet plutôt que sous celle de la structure sanitaire. En plus de résoudre le problème des trajets, le recours à un tel observateur apporte au patient un soutien supplémentaire qui peut se révéler décisif pour l'observance et le succès du traitement.

Projets Novartis d'accès aux traitements en 2004

Projet	Objectif	Région cible	Coûts du programme en 2004 (M USD)	Patients concernés en 2004
Paludisme/OMS	Fournir <i>Coartem</i> à prix coûtant pour utilisation par le secteur public	Afrique, Asie, Amérique latine	14	3 300 000
Lèpre	Eradiquer la lèpre en offrant une PCT ⁴ gratuite aux patients du monde entier par le biais de l'OMS	Monde	6	500 000 ⁶
Tuberculose	Faire don d'associations à dose fixe (ADF) pour 500 000 patients sur cinq ans, par le biais de l'OMS	Tanzanie Sri Lanka	0	2 000 ⁷
Institut Novartis pour les Maladies Tropicales (NITD), Singapour	Découvrir de nouveaux traitements et méthodes de prévention pour les principales maladies tropicales: mettre les découvertes du NITD à disposition des pays où les maladies sont endémiques, à prix coûtant ⁵	Pays en développement	10	
Fondation Novartis pour le développement durable (NFSD) ¹	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	15 500
Programmes d'assistance aux patients (PAP); hormis <i>Glivec</i> / <i>Gleevec</i>	Aider les patients ayant des difficultés financières et non couverts par une mutuelle de santé	Etats-Unis	175	170 000
<i>Gleevec</i> US PAP ²	Dans la limite des possibilités de Novartis, continuer à mettre le médicament à disposition des patients qui n'ont pas les ressources suffisantes	Etats-Unis	100	4 886
<i>Glivec</i> Global PAP ³	Dans la limite des possibilités de Novartis, continuer à mettre le médicament à disposition des patients qui n'ont pas les ressources suffisantes	Monde	147	7 031
Together Rx/ Novartis Care Card	Permettre aux personnes âgées à faible revenu couvertes par Medicare, mais sans autre assurance, d'accéder aux médicaments prescrits sur ordonnance	Etats-Unis	105	240 000
Aide d'urgence	Soutenir d'importantes organisations humanitaires (besoins médicaux urgents)	Monde	6	11 000
Total		Monde	570	4,25 millions

Remarque: l'absence de donnée signifie sans objet.

¹ De plus, selon les estimations, 600 000 personnes ont pu bénéficier des services de santé du NFSD en 2004, ainsi que 10 000 orphelins du SIDA en Afrique sub-saharienne et dans les pays du Sud de l'Afrique.

² En 2004, 1 660 nouveaux patients ont été admis dans les Programmes d'assistance aux patients (PAP) pour recevoir *Gleevec* aux Etats-Unis.

³ Y compris 70 patients admis dans le cadre du PAP pour recevoir *Glivec* au Canada, programme géré de façon indépendante. En 2004, au total, 5 384 patients ont été admis dans le cadre des PAP pour recevoir *Glivec* au niveau international.

⁴ Polychimiothérapie.

⁵ De nombreux projets de recherche du NITD ne seraient pas financés si l'on appliquait des critères commerciaux ordinaires.

⁶ Estimation.

⁷ La fourniture de traitements contre la tuberculose a commencé en novembre 2004.



Le Buncie; Shanghai, Chine

NITD: UN MODÈLE DE RECHERCHE POUR LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT

«Ce n'est pas tous les jours qu'on vous propose de construire un centre de recherche unique dans son genre», déclare le Prof. Alex Matter, Directeur de l'Institut Novartis pour les maladies tropicales (NITD).

Le NITD est prêt pour un départ fulgurant. L'effectif du centre de recherche basé à Singapour s'est rapidement étoffé et se concentre dans un premier temps sur des maladies négligées telles que la tuberculose et la dengue.

Les collaborations scientifiques se sont multipliées avec des instituts de recherche clés à Singapour et dans le monde entier. Grâce à la technologie et à des molécules candidates fournies par les autres centres de recherche de Novartis, le NITD espère disposer de deux produits en développement clinique d'ici à 2008, et de mettre un premier médicament novateur à la disposition des patients d'ici à 2012.

Le NITD est une filiale à 100% de Novartis, également soutenue par l'Economic Development Board (EDB) de Singapour. L'institut est l'un des principaux dispositifs du programme de citoyenneté d'entreprise de Novartis. Dans les pays où les besoins sont les plus urgents, les médicaments découverts au NITD seront mis à disposition des patients à prix coûtant.

Selon le Prof. Paul Herrling, Head of Corporate Research chez Novartis, «de nombreuses maladies dans les pays en développement n'ont pas profité de la révolution qu'ont connue ces dernières années les sciences et technologies biomédicales. Novartis aimerait utiliser ces connaissances scientifiques et technologiques de pointe pour répondre aux besoins médicaux des patients démunis qui vivent sous les tropiques», ajoute-t-il.

«Nous tenons à ce que le NITD soit exemplaire sous tous les aspects de la découverte de médicaments, y compris pour la formation d'étudiants originaires de pays en développement de manière à leur donner les compétences spécifiques qui permettent de traduire les principes de la science en découverte de médicaments», déclare le Dr Herrling.

«Notre mission est d'élaborer de nouveaux médicaments basés sur de nouvelles cibles et de nouveaux modes d'action».

C'est une mission vitale, étant donnée la progression incessante de la tuberculose et de la dengue dans le monde. On estime que 2 milliards de personnes, soit un tiers de la population mondiale, sont infectés par la tuberculose, tandis que chaque année huit millions de patients développent la maladie et que deux millions en meurent.

De plus, le nombre de souches résistantes au bacille de la tuberculose a explosé ces dernières années, en raison d'un traitement inadéquat de la maladie. L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) considère la tuberculose pharmacorésistante comme une urgence sanitaire mondiale, mais ces dernières décennies, peu de recherches ont été menées pour aboutir à de nouveaux traitements.

La dengue, maladie virale propagée par les moustiques, provoque habituellement des symptômes identiques à ceux d'une grippe sévère, mais chez un faible pourcentage de patients, notamment les enfants, elle prend la forme d'une fièvre hémorragique parfois mortelle. La dengue est responsable d'environ 50 millions d'infections, 500 000 hospitalisations et plus de 25 000 décès chaque année.

Alors que la dengue se cantonnait autrefois à quelques rares pays, elle s'est répandue dans toute la zone tropicale et les épidémies sont devenues plus fréquentes. Aucun traitement spécifique contre la dengue n'est disponible et le NITD sera le plus grand centre de découverte de médicaments au monde à se focaliser sur cette maladie.

Des projets prometteurs

Au mois de juillet, le NITD a déménagé dans des locaux permanents au sein du Biopolis Science Park de Singapour. Les nouveaux locaux sont situés à proximité immédiate de l'Institute of Molecular and Cell Biology de Singapour ainsi que d'instituts similaires dédiés à la génomique et à la bioinformatique. Cinq instituts locaux ont associé leurs efforts à ceux du NITD pour constituer le «Consortium de Singapour sur la dengue». L'institut coordonne également des collaborations élargies portant sur la découverte de médicaments avec la «Global Alliance for TB Drug Development», un partenariat public/privé.

Le NITD est l'une des composantes essentielles de la campagne menée pour encourager le développement d'une industrie biomédicale locale et pour réduire la dépendance vis-à-vis de l'électronique qui est le moteur principal de la croissance économique. Etat insulaire situé à l'extrémité de la péninsule malaisienne avec une population de 4,2 millions, Singapour est une ancienne colonie britannique devenue autonome en 1959. Avec un Produit National Brut par habitant parmi les plus élevés de la planète, Singapour est largement considéré comme un modèle de réussite pour la région.

Une solide protection de la propriété intellectuelle a fait de Singapour un site attrayant pour y implanter le NITD. Autres avantages de Singapour: la proximité des patients atteints de tuberculose et de dengue et la présence de médecins expérimentés. «La tuberculose et la dengue ne sont pas des maladies que l'on rencontre dans l'environnement où nous exerçons habituellement. Or, si vous ne comprenez pas vraiment une maladie, il est très difficile d'élaborer un médicament adéquat pour la soigner», déclare le Prof. Herrling.

Une montagne de pilules

Lors de la cérémonie officielle d'inauguration du nouveau siège du NITD l'été dernier, Daniel Vasella, Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration de Novartis, a fait part de souvenirs d'enfance très personnels, expliquant les raisons qui l'avaient incité à créer ce nouveau centre de recherche. A l'âge de huit ans, le Dr Vasella a contracté la tuberculose et il a eu la vie sauve grâce à un diagnostic rapide et des médicaments efficaces administrés lors d'un séjour prolongé dans un hôpital suisse.

Il garde encore à l'esprit toutes les injections et la quantité incommensurable de médicaments à avaler. «Dans la vie, il est important de prendre conscience de sa propre fragilité afin de pouvoir appréhender celle des autres», remarque le Dr Vasella. «L'empathie est par conséquent la première et l'une des raisons essentielles qui ont prévalu à la création du NITD».

D'après le Professeur Clifton Barry, responsable de l'unité de recherche sur la tuberculose des US National Institutes of Health, la quantité de pilules et d'injections reste tout aussi énorme aujourd'hui pour les patients atteints de tuberculose. «Les perspectives des patients aujourd'hui sont même plus sombres», soupire le Dr Barry. «La plupart des enfants atteints de la tuberculose se trouvent dans une infrastructure, où les chances de bénéficier d'un diagnostic de la maladie et d'un suivi continu des 6 à 8 mois de traitement indispensables à leur guérison sont faibles».

Analyse des voies de transmission

Le NITD a également fait sienne la philosophie de Novartis en matière de recherche, qui vient compléter les outils perfectionnés et les talents scientifiques dont il dispose. Cette philosophie s'attache avant tout à identifier et à s'attaquer aux causes sous-jacentes d'une maladie et non pas à en traiter uniquement les symptômes.

Des technologies avancées ont permis de disséquer plus facilement des «voies de transmission», à savoir des réseaux de gènes qui fonctionnent en tant qu'entité dans les systèmes biologiques. Mieux appréhender une voie de transmission permet aux scientifiques du NITD de maximiser l'effet thérapeutique d'un nouveau médicament, tout en en minimisant les effets secondaires.

«Il y a dix ans, notre approche en matière d'identification de cibles était centrée sur une seule cible à la fois», déclare le Professeur Matter, Directeur du NITD et ancien responsable de la recherche en oncologie chez Novartis. «Mais aujourd'hui, il nous est possible d'examiner tous les gènes d'un bacille, d'un virus ou d'une cellule simultanément. C'est un progrès extraordinaire».

En ce qui concerne la tuberculose, le Prof. Matter et les scientifiques du NITD ont deux angles d'approche différents. A l'origine, la bactérie responsable de l'infection, le *Mycobacterium tuberculosis*, dispose d'une capacité phénoménale à adopter un état latent et à se dissimuler dans l'organisme, insensible aux médicaments, pendant des mois, des années, voire des décennies. Mais si le système immunitaire de l'hôte est affaibli, suite à une infection par le virus VIH par exemple, les bacilles sortent soudainement de leur état de latence et réactivent la tuberculose.

Les scientifiques du NIBR mettent tout en œuvre pour démêler l'écheveau des gènes responsables de l'état de latence et concevoir des médicaments pour extraire le *M. tuberculosis* de sa cachette. Un autre objectif clé consiste à développer des nouveaux médicaments plus efficaces, susceptibles de réduire la posologie actuelle qui exige un traitement quotidien pendant près de neuf mois.

Quant à la dengue, c'est une infection déclenchée par un virus très proche de virus responsables de pathologies allant de la fièvre jaune et de la fièvre du Nil occidental à l'encéphalite japonaise et à l'hépatite C. Le principal objectif de la recherche sur la dengue est d'empêcher une évolution de la maladie vers la forme potentiellement mortelle de dengue hémorragique. On ignore pourquoi la maladie évolue chez un petit nombre de patients, mais les chercheurs du NITD supposent qu'une déficience des défenses du système immunitaire pourrait être en cause.

En plus des molécules qui ciblent le système immunitaire, les scientifiques du NITD travaillent également sur des médicaments qui bloqueraient l'action d'une enzyme nécessaire à la réplication du virus de la dengue. «Nous savons comment nous y prendre avec ces cibles biologiques», déclare le Dr Matter, citant en exemple les inhibiteurs de protéase qui ont révolutionné le traitement du sida.

Cela étant, même si les chercheurs du NITD percent ces énigmes scientifiques, il reste des obstacles à franchir pour les nouveaux médicaments destinés à être utilisés dans les pays tropicaux pauvres. En effet, les médicaments utilisés sous les tropiques doivent se conserver dans des conditions de très forte chaleur et d'humidité, être faciles et peu coûteux à fabriquer.

Ils doivent être aussi très bien tolérés. Les médecins ne peuvent pas superviser facilement l'administration de ces médicaments aux patients qui vivent loin de cliniques ou d'hôpitaux. Selon le Prof. Matter, de nombreux patients sont

par ailleurs traités simultanément pour plusieurs affections, d'où un risque potentiel accru d'interactions médicamenteuses.

Malgré tout, les molécules candidates fournies par d'autres centres de recherche de Novartis ont conféré une longueur d'avance au NITD. C'est pour cette raison que le Prof. Matter avance que deux substances arriveront en phase d'essais cliniques d'ici à 2008 et que le premier médicament innovant du NITD sera mis à la disposition des patients d'ici à 2012.

Un sourire aux lèvres, le Prof. Matter affirme que «le NITD est une institution de taille plutôt modeste, et tout seuls, nous n'irions pas bien loin. Mais heureusement, l'institut bénéficie de son ancrage dans le monde de la pharmacie et a accès aux 2 700 collègues chercheurs de Novartis».

FAIRE RECULER LE PALUDISME: L'EXEMPLE DE LA ZAMBIE

Le Centre de santé du district de Chongwe aligne une rangée de bâtiments à un étage collés les uns contre les autres, le long d'une route poussiéreuse, à environ 50 kilomètres de Lusaka, capitale de la Zambie. Mimi Matibenga, une jeune maman, y parle du paludisme tout en tenant dans ses bras son fils Layton.

Le paludisme est responsable de la mort de centaines de milliers de nourrissons et de jeunes enfants chaque année en Afrique. Layton a contracté cette maladie à l'âge d'un an. C'est un âge où les nourrissons sont extrêmement vulnérables dans des zones de paludisme endémiques telles que la Zambie, car ils ne sont plus protégés par l'immunité de leur mère et leurs propres défenses immunitaires ne sont pas encore constituées.

Pendant plusieurs semaines angoissantes, explique Mme Matibenga, Layton n'a pas montré de signe de rétablissement, malgré un traitement à la chloroquine, le médicament utilisé depuis des décennies contre le paludisme en Afrique. Le danger a été finalement écarté, indique-t-elle, lorsque l'on a administré à Layton un nouveau médicament antipaludéen: *Coartem* de Novartis.

Des récits de ce genre sont monnaie courante en Zambie, qui a adopté *Coartem* comme nouveau traitement de première intention contre le paludisme au plan national il y a deux ans. L'émergence de souches de paludisme pharmacorésistantes avait rendu la chloroquine de moins en moins efficace: au moment du changement de politique, moins de la moitié des patients traités à la chloroquine étaient guéris. Le nombre de cas de paludisme déclarés et de décès associés enregistrait une augmentation rapide.

A l'heure actuelle, cette tendance est en train de s'inverser. A l'occasion d'une conférence organisée par Novartis à la fin de l'année dernière, le ministre de la Santé zambien, le Dr Brian Chituwo, a ainsi déclaré que «des études d'observation préliminaires mettent en évidence une meilleure acceptation par la population et une diminution de la morbidité et de la mortalité liées au paludisme».

Il n'a toutefois masqué ni sa frustration concernant le coût humain du paludisme, ni sa détermination à obtenir des progrès encore plus rapides. Il a souligné qu'en Zambie, le paludisme reste la première cause de morbidité et de mortalité, devant même les épidémies du VIH/sida et de la tuberculose.

«Le segment fertile de notre population — les femmes enceintes et les enfants âgés de moins de cinq ans — représentent malheureusement un pourcentage élevé des victimes du paludisme», a-t-il ajouté. «C'est totalement inacceptable, d'autant plus que l'on sait parfaitement prévenir et guérir le paludisme».

Ce sentiment d'urgence est largement partagé par les responsables de la santé dans toute l'Afrique. «Ce ne sont pas seulement les régions endémiques qui sont concernées; il s'agit d'un défi que le monde entier doit relever», déclare le Professeur Ronald Green-Thompson, responsable du Département de la Santé de la province du KwaZulu-Natal, en Afrique du Sud.

Le KwaZulu-Natal et la Zambie emploient des tactiques radicalement nouvelles dans la lutte contre le paludisme. Leur approche associe de nouveaux médicaments efficaces comme *Coartem* et des programmes préventifs à grande échelle (comme la pulvérisation d'insecticide et l'utilisation de moustiquaires imprégnées d'insecticide), afin de combattre les formes pharmacorésistantes mortelles de la maladie. L'accès à ces nouveaux outils a été encouragé par les partenariats public/privé établis entre des sociétés telles que Novartis, des organisations internationales comme l'Organisation Mondiale de la Santé et des donateurs comme le récent «Fonds Mondial de Lutte contre le SIDA, la Tuberculose et le Paludisme».

Plus de 20 pays africains sont sur le point d'adopter le même modèle de contrôle du paludisme. Cette année, des dizaines de millions de patients pourraient être traités avec de nouveaux médicaments efficaces, et des dizaines de milliers de vies pourraient être sauvées, grâce aux nouvelles recommandations en matière de traitement.

Bien évidemment, ces mesures requièrent des ressources supplémentaires. Le Prof. Nick White, Professeur de médecine tropicale à l'université d'Oxford, expert du paludisme mondialement reconnu, insiste sur le point suivant: combattre le paludisme pourrait se révéler un excellent investissement. «Il serait possible d'obtenir des résultats spectaculaires, tant au niveau du nombre de personnes infectées que de celui des vies sauvées, avec un investissement relativement faible au plan international. Songez à l'impact énorme sur les pays en développement, aux avantages sur le plan sanitaire, mais aussi aux retombées économiques extraordinaires pour ces pays».

Une demande en pleine expansion

L'accès aux soins dans les pays en développement constitue l'un des enjeux les plus urgents en matière de santé publique aujourd'hui. Chez Novartis, nous avons créé une palette de programmes ciblant les maladies dites «négligées».

Dans notre combat contre le paludisme, nos efforts portent déjà leurs fruits, grâce à *Coartem*, qui est le chef de file d'une nouvelle génération de traitements antipaludéens connus sous la dénomination d'associations thérapeutiques à base d'artémisinine (ACT). *Coartem* est recommandé par l'OMS dans les pays endémiques où la résistance aux médicaments traditionnels est très élevée.

Dans le cadre d'un partenariat public/privé noué avec l'OMS en 2001, Novartis fournit *Coartem* à prix coûtant au secteur public des pays en développement dans lesquels le paludisme est endémique. Depuis 2002, plus de six millions de traitements ont déjà été distribués par l'intermédiaire de l'OMS.

Selon le Prof. Richard Feachem, Directeur Exécutif du Fonds Mondial de Lutte contre le SIDA, la Tuberculose et le Paludisme, l'engagement pris par Novartis «de fournir à prix coûtant un nouveau médicament extrêmement efficace contre une maladie mortelle se traduit par des vies sauvées dans le monde entier». Les résultats ne seraient toutefois pas au rendez-vous sans les efforts parallèles de l'OMS et du Fonds Mondial.

L'OMS dispense des conseils techniques aux pays en se basant sur l'observation de la résistance aux médicaments, et les conseille sur la politique à adopter (passage aux ACT). Les responsables de l'OMS aident également les pays concernés à utiliser correctement les nouveaux médicaments lorsqu'ils sont disponibles sur le terrain.

Le Fonds Mondial est devenu l'organisme de parrainage le plus important dans le monde pour les programmes antipaludéens. Grâce à ses dons, il est par ailleurs le principal acteur du changement de protocole de traitement: passage d'agents antipaludéens existants au *Coartem* et aux autres ACT. Ses engagements dépassent aujourd'hui 1 milliard USD sur cinq ans pour financer les actions de lutte contre le paludisme dans plus de 70 pays. Le Fonds Mondial redéfinit actuellement la destination des dons, par rapport aux priorités antérieures. Son nouvel axe de financement favorise le déploiement des ACT dans les zones appropriées et lorsque les fonds manquent dans les zones où la situation le requiert.

Les adeptes des ACT commencent à se multiplier, suscitant une augmentation considérable de la demande. L'OMS estime que la demande d'ACT augmentera de façon exponentielle, passant de 30 millions de traitements en 2004 à 130 millions en 2005.



Evidemment, cette augmentation rapide soulève de nouveaux enjeux pour les fabricants. L'artémisinine, l'un des principaux composants de *Coartem* et d'autres ACT, est un produit d'origine végétale. Les cultures d'*Artemisia annua* doivent être plantées une saison avant leur récolte et leur extraction pour la production. Par ailleurs, le processus de fabrication des ACT est complexe et demande du temps. L'explosion récente de la demande d'artémisinine a créé provisoirement des goulots d'étranglement auprès des fournisseurs chinois de matière première, qui dominent actuellement le marché mondial.

Novartis a renforcé ses capacités de production de *Coartem* de façon à pouvoir fournir 60 millions de traitements par an. La production finale de 2005 dépendra en grande partie des délais d'approvisionnement en matières premières essentielles: compte tenu des accords actuels avec les fournisseurs, la production de *Coartem* devrait représenter cette année 30 millions de traitements.

Un élan international

L'artémisinine est utilisée depuis des siècles en médecine traditionnelle chinoise pour traiter les fièvres, y compris le paludisme. Mais la promesse du *Coartem* et d'autres ACT symbolise l'association de ce savoir-faire ancestral et de la pharmacologie moderne.

Coartem consiste en une association d'artéméthère, un dérivé de l'artémisinine, et de luméfántrine, un composé synthétique. Les ACT sont les tueurs de parasites paludéens les plus puissants découverts à ce jour: l'artéméthère a une action rapide, tandis que la luméfántrine agit plus lentement mais permet d'obtenir un excellent taux de guérison à long terme.

En 1994, Novartis a fait protéger les droits de commercialisation de *Coartem* dans le monde entier, en dehors de la Chine. *Coartem* est devenu le premier médicament basé sur la pharmacopée chinoise traditionnelle à obtenir une vaste protection internationale par le biais des brevets. Sur la base d'essais cliniques portant sur plus de 3 000 patients, il a été enregistré par les autorités réglementaires en 1998. Aujourd'hui, les comprimés de *Coartem* sont fabriqués dans une unité pharmaceutique de Novartis, près de Pékin, à partir d'artéméthère, produit par une société chinoise, et de luméfántrine, importée de Suisse.

L'association thérapeutique retarde le développement de la résistance chez les parasites. Il est en effet peu probable qu'ils résistent simultanément à deux principes actifs, aux mécanismes d'action indépendants et aux cibles biochimiques différentes. *Coartem* a montré des taux de guérison impressionnants (près de 95%), lors des essais cliniques, mais la première démonstration de son efficacité dans des conditions réelles a eu lieu dans la province du KwaZulu-Natal d'Afrique du Sud. Suite à une sévère épidémie de paludisme en 1999-2000, le KwaZulu-Natal a adopté

Coartem comme traitement de première intention. Le taux de morbidité et de mortalité dans la province a diminué de plus de 90% au cours des deux années qui ont suivi son introduction.

La Zambie est devenue le premier pays africain à adopter *Coartem* comme traitement de première intention dans ses recommandations thérapeutiques nationales. Cette démarche a toutefois été controversée, car de nombreux donateurs internationaux s'y sont opposés, en avançant qu'un pays aussi pauvre que la Zambie ne serait pas en mesure de supporter un traitement aussi onéreux. Etant donné que le budget de la santé en Zambie est financé pour moitié par des dons, cette contestation a suscité de vives préoccupations.

Mais grâce au soutien financier du Fonds Mondial, la Zambie a convaincu les sceptiques. Le Dr Naawa Sipilanyambe, Responsable du Programme de Contrôle de la Malaria en Zambie, souligne que les pays pauvres comme celui-ci, avec des infrastructures sanitaires médiocres, doivent recourir à des moyens multiples, lorsqu'ils introduisent les ACT. Il ajoute: «Nous nous sommes rendu compte très rapidement que les ACT peuvent agir, mais qu'il ne suffit pas d'acheter les médicaments et de les administrer. Nous devons aussi investir dans les moyens de mise en œuvre: la formation, la logistique et d'autres types de compétences techniques».

Au-delà d'un rôle traditionnel

En Zambie, Novartis va au-delà du rôle traditionnel accordé aux entreprises du médicament. Ainsi, le groupe soutient de nombreuses initiatives qui favorisent l'adoption des ACT, comme le Programme d'Éducation au Management du Paludisme qui s'est tenu à Lusaka en septembre. Plus de 350 professionnels de la santé venus de tous les coins du pays ont pu y assister. Novartis apporte également son soutien à des programmes de gestion et de prévision des stocks, ainsi qu'à la «recherche opérationnelle» destinée à contrôler et à évaluer la nouvelle politique de traitement du paludisme.

Parallèlement, Novartis met tout en œuvre pour améliorer la disponibilité et la facilité d'utilisation de *Coartem* pour les groupes de patients les plus vulnérables, en particulier les jeunes enfants et les femmes enceintes. En octobre, les autorités réglementaires suisses ont autorisé l'utilisation de *Coartem* chez les nourrissons de 5 kilogrammes et plus, en fonction des résultats positifs d'études cliniques récentes basées sur une posologie de six doses, qui a désormais fait ses preuves. L'autorisation de *Coartem* n'avait précédemment été donnée que pour traiter les enfants de 10 kilogrammes et plus. Partout en Afrique, les autorités réglementaires devraient rapidement adopter la nouvelle limite pondérale, augmentant ainsi considérablement le nombre d'enfants auxquels le traitement sera accessible.



Cachoeira; Bahia, Brazil

En 2005, Novartis poursuivra la mise au point d'une nouvelle formulation pédiatrique de *Coartem*, en collaboration avec Medicines for Malaria Venture (MMV), fondation à but non lucratif dont l'objectif est de développer de nouveaux médicaments antipaludéens à prix abordable. A l'heure actuelle, pour traiter les enfants, les parents broient les comprimés de *Coartem* pour adultes et leur administrent la poudre ainsi obtenue. Or, les enfants ont tendance à la recracher à cause de son goût amer. Une forme pédiatrique plus adaptée pourrait améliorer l'observance du traitement.

Les maladies «négligées» dans les pays en développement représentent un tel fléau qu'elles poussent à des alliances inhabituelles pour produire un impact réel auprès des patients.

Ainsi, il a fallu la découverte de savants chinois et la prouesse technique d'un laboratoire pharmaceutique suisse pour parvenir à développer un médicament d'une efficacité exceptionnelle et le mettre à la disposition de millions de patients à prix coûtant. Le projet a bénéficié de l'aval d'orga-

nisations internationales comme l'OMS et d'organisations non gouvernementales comme MMV. *Coartem* a bénéficié du soutien financier indispensable de grands donateurs internationaux. Enfin, partout en Afrique, des responsables politiques ont opéré des changements de politique audacieux.

Malgré les progrès réalisés jusqu'ici, nous n'avons fait qu'effleurer le problème de la lutte contre le paludisme. Nous devons continuer à intensifier nos efforts et comptons sur de nouveaux partenaires et donateurs pour se joindre à nous.

Selon le Dr Sipilanyambe, la perspective de pouvoir disposer d'outils efficaces ravive l'esprit combatif des Zambiens qui travaillent dans le domaine de la santé et qui sont très sollicités. «Autrefois, les prestataires de soins baissaient les bras et acceptaient le paludisme comme une fatalité», déclare-t-elle. «Aujourd'hui, nous essayons de les convaincre de considérer le paludisme comme un défi à relever, un fléau qui peut être combattu et vaincu, si nous travaillons main dans la main».

NOS ENGAGEMENTS ENVERS NOS COLLABORATEURS

Pour rester l'une des sociétés les plus respectées au monde dans le domaine de la santé, Novartis doit continuer à attirer les meilleurs talents dans l'ensemble de ses activités. Nous devons encourager en permanence nos collaborateurs à développer leur potentiel et leur leadership, en leur proposant des orientations de carrière qui les mènent à la réussite.

L'Institut Novartis de Recherche Biomédicale (NIBR) illustre parfaitement le succès de nos efforts de recrutement. Au cours des 18 derniers mois, des centaines de scientifiques éminents du monde entier se sont ralliés au pari ambitieux du NIBR: mettre sur pied un centre de recherche américain de premier plan qui tire parti des outils les plus pointus de la biologie, de la chimie et de la génomique, là où science et médecine se rejoignent.

Nous nous engageons à dispenser la meilleure formation continue aux cadres de Novartis du monde entier. L'an dernier, plus de 3 000 d'entre eux, soit environ 2/5^{èmes} des cadres de tous niveaux, ont participé à des programmes de formation.

Ils ont pu choisir dans une palette de programmes de formation variés, axés sur nos valeurs: l'ouverture extérieure, l'innovation, les ressources humaines et la performance. Le corps professoral était choisi parmi les meilleurs. Dans la foulée du succès de notre premier partenariat stratégique avec la Harvard Business School, nous avons élargi nos collaborations à l'INSEAD, la Stanford Business School et la London Business School.

La politique de formation de Novartis se singularise par son étroite adéquation avec les plans de développement de carrière, par son soutien ciblé des objectifs du Groupe et par l'implication personnelle des dirigeants. Le Business Leadership Program ou M3, forum de cinq jours tenu à la Harvard Business School, en constitue un exemple. Les cadres supérieurs de Novartis apprennent à y améliorer leur leadership en appréhendant mieux les enjeux internationaux auxquels l'industrie de la santé doit faire face. Le département est dirigé par Thomas J. DeLong, titulaire de la chaire

«Philip J. Stomberg» de méthodes de management à la Harvard Business School. Daniel Vasella, Président et Administrateur délégué de Novartis, Mark Fishman, Directeur de la recherche pharmaceutique et Juergen Brokatky-Geiger, Directeur des Ressources Humaines font tous trois partie des intervenants internes de Novartis.

Pour le Dr Vasella, «il est absolument prioritaire de savoir identifier et développer nos talents. Meilleurs sont les hommes, meilleurs sont les résultats. Novartis doit faire sien cet adage et mettre en œuvre les actions qui en découlent».

Un programme d'Excellence en Marketing a été lancé entre 2000 et 2002, dans le but de consolider les fonctions de marketing et ventes, de développer les compétences et d'insuffler l'esprit de compétition au sein de la structure. Pour les responsables des ventes, du marketing et des marques, être choisi pour participer au programme d'Excellence en Marketing est une étape cruciale dans le développement de leur carrière. Cette expérience leur permet d'échanger de façon privilégiée avec des dirigeants du Groupe comme Thomas Ebeling, Directeur de Pharma, David Epstein, Directeur de l'unité d'affaires Oncologie et Produits Spécialisés et Kurt Graves, Directeur du Marketing de Pharma.

Cette année, un nouveau programme de Leadership en Innovation sera déployé, en partenariat avec la London Business School, afin d'inciter les cadres et collaborateurs de Novartis à lancer des initiatives audacieuses, moteurs d'une croissance durable.

L'implication personnelle des cadres supérieurs en matière de formation, un schéma de financement novateur et un haut niveau d'intégration entre programmes de formation et plan de carrière sont autant d'atouts qui ont décidé l'European Foundation for Management Development (EFMD) à accorder à Novartis l'accréditation pour le programme de formation instauré à l'échelle du Groupe. C'était une première pour une société pharmaceutique!

Le haut niveau de formation a également été un facteur clé lorsque le magazine Fortune a désigné Novartis comme «l'une des 10 sociétés les plus appréciées en tant qu'employeur en Europe» l'année dernière.

Effectifs 2004

Nombre de collaborateurs au		
1^{er} janvier 2004	78 541	100%
Licenciements	- 2 507	-3%
Départs à la retraite	- 766	-1%
Départs volontaires	- 5 705	-7%
Embauches	11 659	15%
Autres	170	
Nombre de collaborateurs au		
31 décembre 2004	81 392	104%

NIBR

L'expansion rapide du NIBR s'appuie sur les bases d'une excellence scientifique préexistante au niveau des différents sites de recherche de Novartis dans le monde. Pour Lynne Cannon, Directrice des Ressources Humaines du NIBR, tous les collaborateurs (les nouveaux venus comme les chercheurs chevronnés) ont envie de marquer de leur pierre l'édifice de la recherche contre les maladies de l'homme, en particulier celles pour lesquelles on n'a pas encore trouvé de solution. Elle ajoute: «cette capacité de Novartis à produire des résultats concrets est de loin notre atout de recrutement le plus efficace».

Au cours des 18 derniers mois, l'équipe de Ressources Humaines du NIBR a pourvu plus de 800 postes, ce qui représente quasiment deux recrutements par jour ouvrable!

Pour que les nouvelles recrues puissent atteindre leur plein potentiel et qu'elles disposent de l'énergie émotionnelle et intellectuelle nécessaire à l'innovation, le NIBR fait en sorte d'offrir aux chercheurs un soutien optimal et un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. La formation continue, les avantages sociaux et une évaluation rigoureuse des ressources nécessaires pour transformer le talent à l'état brut en réussite professionnelle sont autant de solutions de soutien aux nouveaux venus.

Plans de succession

L'année dernière, Novartis a poursuivi le renforcement de l'effectif des cadres avec deux objectifs majeurs: garantir que deux successeurs, parfaitement opérationnels, soient disponibles pour chacun des postes de direction et qu'au moins 70% de ces postes soient pourvus par des candidats internes.

Ces objectifs sont ambitieux: jusqu'à présent, un seul successeur, parfaitement opérationnel, était identifié pour les postes de cadres supérieurs. La proportion de postes de dirigeants vacants pourvus en interne a atteint 64% en 2004, contre 51% en 2003 et seulement 21% en 2000.

Afin de soutenir ces nouveaux objectifs en matière de renouvellement des cadres, Novartis a lancé l'Accelerated Development Program (ADP) conçu pour former les cadres à fort potentiel à jouer de nouveaux rôles, plus exigeants, au sein de la structure internationale. Les cadres supérieurs sélectionnés dans le programme ADP sont des candidats potentiels pour des postes de responsabilité, tels que Directeurs de filiale, dans les dix principaux marchés, au cours des cinq prochaines années.

Les participants au programme ADP élaborent un plan de développement personnel sur cinq ans afin de compléter et d'approfondir leur expérience. Jusqu'ici, près de 180 cadres issus de Pharma, Consumer Health, de la finance, du développement et des ressources humaines ont été sélectionnés pour l'ADP, et plusieurs participants ont obtenu des promotions correspondant à leurs plans de développement de carrière.

Un nouveau choix d'environ 90 participants à l'ADP sera effectué en 2005, mais les candidats seront sélectionnés à partir d'un éventail plus varié d'unités d'affaires et de fonctions transversales.

En complément de l'ADP, les Dirigeants du Groupe ont introduit un programme de mentoring qui s'adresse, plus profondément dans l'organisation, à environ 30 à 40 cadres juniors à fort potentiel. Ce programme leur permet de bénéficier d'expériences complémentaires. Les candidats sont suivis par des mentors qui leur consacrent chaque année

Employés par région et par unité d'affaires au 31 décembre 2004

	États-Unis	Canada et Amérique latine	Europe	Afrique/Asie/Australie	Total
Pharma (sauf recherche)	11 397	4 758	19 993	8 133	44 281
Recherche Pharma	893		2 083	68	3 044
Sandoz	998	1 202	8 970	2 227	13 397
OTC	851	417	2 071	708	4 047
Animal Health	581	278	884	505	2 248
Nutrition médicale	933	46	1 664	305	2 948
1 ^{er} âge & bébés	2 297	1 623	419	46	4 385
Ciba Vision	2 353	927	1 323	876	5 479
Management de la division Consumer Health	4		38	2	44
Corporate	594	34	784	107	1 519
Total	20 901	9 285	38 229	12 977	81 392



Site de production pharmaceutique de Novartis; Stein, Suisse

plusieurs jours dédiés à l'échange, ce qui représente un engagement significatif de la part des mentors en termes de temps. La sélection des participants se fait en fonction de critères multiples: origine géographique, expérience, sexe et appartenance à un groupe ethnique.

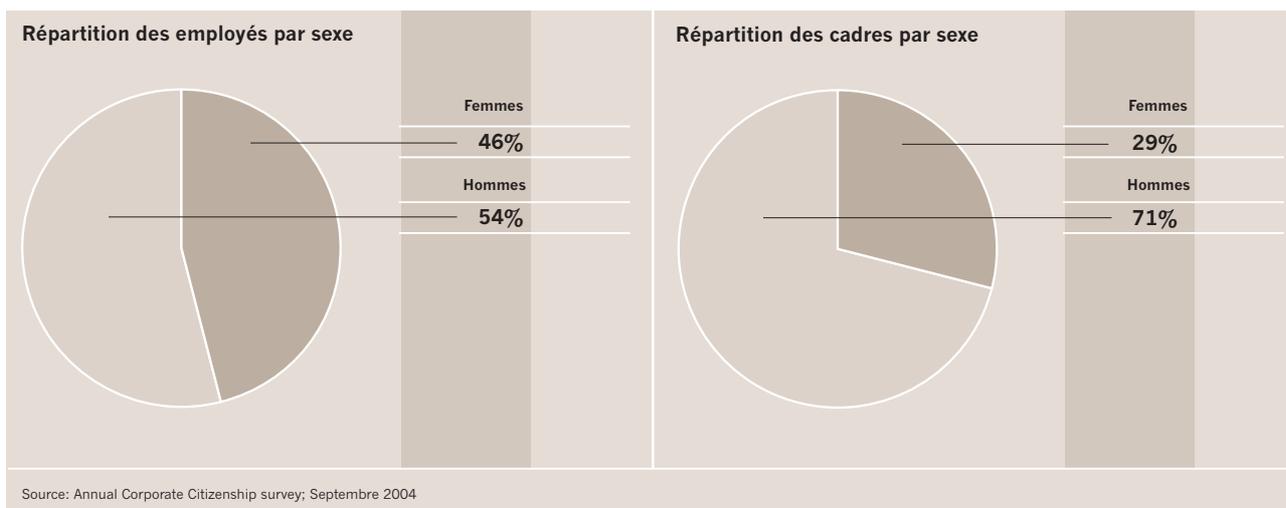
Encourager la diversité et l'intégration

En 2004, la Division Pharma a lancé une initiative «Diversité et Intégration», dont l'objectif est de reconnaître et de promouvoir une plus grande diversité de talents à tous les niveaux de l'organisation et d'optimiser notre réservoir de talents dans le monde, au bénéfice de nos résultats commerciaux.

Cette initiative est placée sous la conduite d'un Conseil de la diversité constitué de membres de la Direction du Groupe issus de toutes les activités Pharma dans le monde. Son objectif à long terme est de consolider notre capacité à

attirer des compétences, à trouver des idées nouvelles qui aboutiront à de nouveaux produits, à mieux servir nos clients, partout où Novartis a une présence commerciale.

Nous cherchons à atteindre ces objectifs à travers une double stratégie: le développement interne des talents et le recrutement externe. Le projet Diversité et Intégration va s'ancrer dans l'organisation grâce au processus de fixation d'objectifs pour chaque dirigeant. En 2005, cette initiative sera lancée dans tous les pays et toutes les fonctions transversales de notre organisation. Le management sera chargé d'identifier les priorités et opportunités locales, en matière de diversité. Il devra développer des plans d'action pour les intégrer. Nous évaluerons nos progrès dans le domaine de la Diversité et de l'Intégration sur la base de résultats quantifiables. Les avantages à long terme devraient se concrétiser dans une réussite et des performances durables.







NOTRE ENGAGEMENT EN MATIÈRE DE SANTÉ, DE SÉCURITÉ ET D'ENVIRONNEMENT

Novartis s'est construit une position de leader dans le domaine de la Santé, de la Sécurité et de l'Environnement (SSE) grâce à une gestion proactive des risques, à l'utilisation de sciences et de technologies fiables, à une coopération renforcée et à l'application de normes identiques pour les sites du monde entier. Nous communiquons nos objectifs aux personnes externes concernées et nous présentons nos résultats tous les ans dans notre rapport annuel.

Comme les années précédentes, en 2004, les activités SSE se sont concentrées sur la réduction des émissions de dioxyde de carbone (CO₂), l'amélioration du rendement énergétique, la limitation de la consommation d'eau, la diminution continue du nombre d'accidents du travail et la promotion de la santé de nos collaborateurs. Cette partie du rapport annuel présente les principales mesures entreprises au cours de l'année pour remplir nos objectifs ambitieux en matière de SSE.

En 2001, Novartis s'était fixé comme objectif de réduire de 3% les émissions de CO₂ d'ici la fin 2003, pour l'ensemble du Groupe. La réduction réalisée à la fin de 2003 a été de 2,8%, et ce malgré une croissance de la production de 4,8% pendant cette période. Le niveau de nos émissions de CO₂ par rapport au volume des ventes se situe bien en dessous de la moyenne de l'industrie pharmaceutique.

L'intégration de Lek Pharmaceuticals, société pharmaceutique leader en Slovaquie, rachetée par Sandoz il y a deux ans, a permis de réaliser des progrès constants en matière de réduction d'émissions de CO₂ et de consommation d'eau. Les sites Lek ont obtenu une nouvelle certification ISO 14001 en 2004, témoin majeur de la qualité de la gestion SSE.

La détermination de Novartis à poursuivre la réduction des émissions de CO₂ et à communiquer sur les valeurs absolues d'émission de CO₂ chaque année reste entière. Cela étant, les activités SSE en matière énergétique sont entrées dans une nouvelle phase. Pour 2004-2006, le Groupe a souscrit aux objectifs de rendement énergétique. Chaque unité d'affaires est appelée à améliorer son rendement énergétique de 2% par an. La moitié de cette réduction, 1% de la consommation annuelle, doit provenir de projets concrets d'économie d'énergie.

Des améliorations relativement modestes apportées aux procédés très consommateurs d'énergie, comme la fermentation, peuvent entraîner des économies substantielles. Cette année, Sandoz va poursuivre la refonte de ses principales activités de fermentation en intégrant une technologie sophistiquée, conformément aux objectifs de rendement énergétique du Groupe.

Le rendement énergétique est au cœur des préoccupations de nombreux autres sites internationaux de Novartis depuis des années. La poursuite de l'amélioration du rende-

ment énergétique nécessitera la mise en place d'une multitude de programmes distincts, qui ensemble contribueront à la réalisation d'économies d'énergie substantielles.

En 2004, la division Pharma a achevé les audits des sites les plus consommateurs d'énergie et proposé un vaste éventail de projets à mettre en place en 2005-2006.

Le portefeuille de risques

Chaque année, les sites mettent au point leur portefeuille de risques, qui sont ensuite consolidés au niveau du Groupe. Le portefeuille de risques ainsi qu'une liste des risques prioritaires justifiant une action sont présentés au Comité de Direction. Au cours de l'année 2004, 24 des risques prioritaires ont été retirés grâce à l'adoption de mesures allant de l'amélioration de la protection antisismique au Japon à celle de la protection anti-incendie sur les sites suisses et brésiliens, en passant par la modernisation de systèmes de refroidissement afin de réduire les risques de fuite d'ammoniac sur des sites aux États-Unis, au Costa Rica et en Pologne.

L'ensemble des divisions, unités d'affaires et Instituts de Recherche ont mis en œuvre les principes de Business Continuity Management. Des études de vulnérabilité ont notamment été effectuées pour des procédés-clés et des stratégies appropriées ont été élaborées. La mise en œuvre de mesures préventives se poursuit. Le développement des Business Continuity Plans a été lancé et continuera en 2005-2006.

L'évaluation et la sécurité des décharges chimiques résultant des activités de la société d'il y a plusieurs décennies reste une préoccupation en termes de réduction des risques. Afin de satisfaire aux demandes émanant des autorités allemandes, françaises et suisses, les sociétés chimiques et pharmaceutiques implantées dans la région de Bâle, dont Novartis, ont constitué un consortium destiné à évaluer toutes les anciennes décharges et à rechercher des solutions opportunes aux éventuelles conséquences des méthodes d'élimination des déchets utilisées par le passé.

Des progrès considérables ont déjà été réalisés pour un ensemble de décharges situées dans la région de Bâle, et l'objectif de mener à bien toutes les évaluations de risque d'ici à 2007 est en bonne voie. Les discussions menées avec les diverses autorités sont à un stade avancé ou, pour certaines, ont déjà débouché sur des accords formels. Les évaluations de risque effectuées par des spécialistes externes permettront aux autorités d'établir si des mesures correctives sont nécessaires, et le cas échéant, de fixer les détails du programme qui en résultera.

Le taux d'accidents avec arrêt de travail constitue l'une des mesures les plus tangibles de la sécurité des collaborateurs dans l'exercice de leur activité. Pour la septième année consécutive, le taux d'accidents avec arrêt de travail au sein du Groupe Novartis a diminué et a atteint l'objectif visé depuis longtemps de 0,5 accident pour 200 000 heures par personne. A titre de comparaison, ce taux était de 0,7 en 2003 et de 1,62 en 1997.

Objectifs et résultats SSE en 2004-2005		
	Résultats obtenus en 2004	Nouveaux objectifs pour 2005
Objectifs du Groupe	Taux d'accidents avec arrêt de travail de 0,48 (cible fixée à 0,50)	Taux d'accidents avec arrêt de travail: parvenir à un taux de 0,45 d'ici à 2006
	Objectif d'amélioration de 2% de l'efficacité énergétique ¹ dépassé	Amélioration moyenne de 2% de l'efficacité énergétique sur la période 2004-2006
Pharma	Taux d'accidents avec arrêt de travail de 0,46 (objectif Pharma 0,50)	Taux d'accidents avec arrêt de travail ≤ 0,45
	Efficacité énergétique améliorée de 10%	Améliorer l'efficacité énergétique de 4% supplémentaires en 2006
	Réduction de 15% du rejet de substances pharmaceutiques dans l'environnement	Poursuivre la réduction du rejet de substances pharmaceutiques dans les effluents, par les sites de production, de 15% supplémentaires par rapport à 2004
	Introduction de systèmes de gestion SSE dans 65% des principaux sites de production	Mise en œuvre complète des systèmes de gestion SSE comparables aux normes ISO 14001/OHSAS 18001 dans tous les sites de production stratégiques de Pharma
		Développer un programme pour diminuer la consommation de l'eau
	Identifier des potentiels d'amélioration en matière de réduction de déchets dangereux	
NIBR & Recherche Corporate	Taux d'accidents avec arrêt de travail de 0,37 (objectif 0,50)	Taux d'accidents avec arrêt de travail ≤ 0,45
	Efficacité énergétique améliorée de 2,8%	Améliorer l'efficacité énergétique de 4 % d'ici à 2006
	Elaboration d'une directive sur la manipulation des substances en phase de recherche	Mise en œuvre de procédés de manipulation des substances et de transport des échantillons
Sandoz	Taux d'accidents avec arrêt de travail de 0,72 (objectif de l'unité d'affaires: < 1)	Taux d'accidents avec arrêt de travail ≤ 0,70
	Efficacité énergétique améliorée de 11%	Améliorer l'efficacité énergétique de 4% supplémentaires d'ici à 2006
	Intégration quasi-totale de Lek (Slovénie)	Réduction de 50% des émissions de COV liées à la production jusqu'à fin 2006, sur la base des émissions en 2003
	Définition des critères d'interruption de l'activité	
Over-the-Counter (OTC)	Taux d'accidents avec arrêt de travail de 0,34 (objectif de l'unité d'affaires: 0,45)	Taux d'accidents avec arrêt de travail ≤ 0,35
	Objectif d'amélioration de l'efficacité énergétique partiellement atteint. Objectif 2006 réalisable	Amélioration de l'efficacité énergétique de 6% en 2006 par rapport à 2004
		Manipulation des principes actifs évaluée en fonction de la sécurité et de l'hygiène industrielle et lancement des mesures nécessaires
	Audits des fournisseurs sous-traitants réalisés pour 4 d'entre eux, audits préalables pour 5 autres	Finaliser les audits pour les 15 principaux fournisseurs sous-traitants
Animal Health	Objectif non atteint avec un taux d'accidents avec arrêt de travail de 0,56 (objectif: 0,50)	Taux d'accidents avec arrêt de travail ≤ 0,45
	Efficacité énergétique améliorée de 19% à Wusi Farm en Chine	Poursuivre l'amélioration de l'efficacité énergétique à Wusi Farm en Chine
	Sous-traitants: aspects SSE intégrés dans les contrats au siège; audit de 15 fournisseurs en Asie du Sud-Est et des fournisseurs sous-traitants au Brésil	Intégrer le système de gestion des risques
Nutrition médicale	Taux d'accidents avec arrêt de travail de 0,10 (objectif de l'unité d'affaire: 0,60)	Taux d'accidents avec arrêt de travail ≤ 0,40
	Efficacité énergétique améliorée de 2,8%	Améliorer l'efficacité énergétique de 6% en 2006 par rapport à 2003
	Audits des sous-traitants réalisés: 10 (objectif 4)	
1^{er} âge et bébés	Taux d'accidents avec arrêt de travail de 0,29 (objectif de l'unité d'affaire: 0,33)	Taux d'accidents avec arrêt de travail ≤ 0,30
	Efficacité énergétique améliorée de 8%	Améliorer l'efficacité énergétique de 4% supplémentaires d'ici à 2006
	Audits de 3 sous-traitants (SSE et Citoyenneté d'Entreprise). Chine 2, Corée 1 (objectif de l'unité d'affaires: 2)	Audits supplémentaires de sous-traitants
CIBA Vision	Taux d'accidents avec arrêt de travail obtenu de 0,23 (objectif de l'unité: 0,50)	Taux d'accidents avec arrêt de travail ≤ 0,45
	Efficacité énergétique et conservation de l'eau améliorées uniquement sur certains sites, mais pas au niveau de l'unité d'affaires	Améliorer l'efficacité énergétique de 6% en 2006 par rapport à 2003
		Audit de tous les sous-traitants chargés du transport et de l'élimination des déchets

SSE – Santé, Sécurité et Environnement; COV – Composé Organique Volatile, NIBR – Instituts Novartis pour la Recherche Biomédicale

¹ Efficacité énergétique basé sur le dénominateur le plus représentatif (ex: ventes, production, collaborateurs)

Bien que de nombreux sites de Novartis soient implantés dans des zones bien approvisionnées en eau, la possibilité de disposer de vastes réserves d'eau sera un élément clé à l'avenir en termes d'environnement. Il ressort d'études comparatives que la consommation d'eau de Novartis est supérieure à celle de ses principaux concurrents pharmaceutiques, ceci s'explique par la forte demande en eau de refroidissement dans les usines de Sandoz ainsi que pour la production de lentilles de contact dans l'unité d'affaires CIBA Vision. Ces deux unités d'affaires ont augmenté leurs investissements dans les technologies de recyclage afin de réduire la consommation d'eau. La réduction importante obtenue dans ce domaine par l'usine de lentilles de contact CIBA Vision de Johns Creek offre un exemple de pratique d'excellence pour les autres unités du Groupe dans le monde.

En sa qualité de leader dans le domaine de la santé, Novartis s'engage à préserver et à améliorer la santé des patients, cet engagement s'applique également à la santé et au bien-être de ses collaborateurs.

Un complément d'information sur les activités SSE est disponible sur le site Internet www.novartis.com/hse.

Des économies d'énergie pour les procédés de fermentation: l'exemple de Kundl en Autriche

Sur le site principal de production de Sandoz à Kundl en Autriche, les procédés de fermentation pour la production d'antibiotiques sont très consommateurs d'énergie; ils représentent un pourcentage important de la consommation énergétique totale. Aussi lorsque Kundl s'est lancé dans un programme de réduction énergétique en 1999, la fermentation était l'un de ses objectifs principaux.

Le nouveau procédé ainsi mis en place a permis d'augmenter la productivité d'environ 20%, tout en réduisant les émissions de CO₂ de 22 000 tonnes par an, et la consommation énergétique annuelle de 86 GWh. L'investissement de 13 millions USD permet d'économiser 3,9 millions USD par an. La poursuite des programmes de réduction énergétique devrait réduire encore davantage les besoins en énergie à long terme.

Les fermenteurs géants de Kundl, d'une capacité atteignant 250 000 litres par réacteur, requièrent de grandes quantités d'énergie, à la fois pour l'alimentation en matières premières et en eau de refroidissement et également pour l'agitation du milieu de culture. De la vapeur d'eau est également utilisée pour inactiver les organismes étrangers susceptibles de contaminer la production.

Le nouveau procédé mis en place à Kundl comporte des aspects innovants, comme un système de contrôle entièrement informatisé permettant d'optimiser le fonctionnement des chaudières à vapeur. La réduction de la température d'arrivée dans les compresseurs a permis d'atteindre une plus grande efficacité de compression et de diminuer la consommation d'énergie dans le système de pression de l'air. L'efficacité des pompes d'alimentation a été accrue en diminuant la pression du système dans les deux circuits de refroidissement principaux.

Usine de recyclage d'eau: l'exemple d'Atlanta en Géorgie

L'eau est un composant fondamental dans pratiquement toutes les étapes de la fabrication des lentilles de contact *Focus DAILIES* de CIBA Vision, du mélange de la matière première, le polymère, au lavage à haute pression des moules utilisés pour la fabrication des lentilles.

L'eau est toutefois une ressource disponible en quantité limitée à Atlanta. Le fleuve Chattahoochee, qui fournit 70% des besoins en eau de la ville d'Atlanta, toute proche, constitue le plus petit bassin versant de son genre aux Etats-Unis, pourtant il fournit la plus grande demande d'approvisionnement en eau de toutes les régions métropolitaines du pays. Il est alarmant de constater que le fleuve Chattahoochee a figuré deux fois sur une liste des fleuves américains les plus en danger, en raison des déversements répétés d'eaux usées à partir du réseau d'égouts d'Atlanta, lequel n'a pas suivi la croissance exponentielle de la ville.

Lorsque l'usine Johns Creek de CIBA Vision a atteint sa pleine capacité d'exploitation en 2002, la consommation d'eau devait atteindre 7 600 m³ par jour. Le permis accordé finalement en mars 2001 n'autorisait toutefois le rejet que de 3 200 m³ d'eau seulement par jour, un chiffre inférieur de 58% à la demande estimée de l'usine. Il était donc impératif, pour la poursuite de l'activité de l'usine, de trouver une solution en matière de recyclage de l'eau permettant de satisfaire aux besoins de la production.

Face à ce problème, CIBA Vision a réagi avec un plan de réaménagement de l'usine, permettant de réduire la consommation d'eau grâce à des économies de fonctionnement et à la construction d'un système de recyclage et de purification de l'eau sur le site, permettant l'utilisation des eaux usées.

Cette initiative s'est avérée une aubaine économique et une belle histoire en termes d'environnement. La construction et l'aménagement de l'usine de recyclage ont coûté USD 2,2 millions, mais depuis la mise en service du système en septembre 1999, les économies cumulées ont atteint USD 1,5 million.

Grâce au recyclage des eaux usées et à la réévaluation minutieuse de l'intégralité des eaux utilisées sur le site, Johns Creek a fait baisser radicalement la quantité d'eau rejetée à environ 300 m³ par jour.

Le système de recyclage d'eau du site de Johns Creek a également permis de réduire les risques de contamination de l'eau utilisée, d'où une amélioration de la qualité des lentilles et une réduction du nombre de produits rappelés.

Energie renouvelable: l'exemple de la bagasse à Mahad en Inde

Deux chaudières à mazout, qui produisaient de la vapeur dans une unité de production de Sandoz à Mahad en Inde, étaient une cible principale du programme d'efficacité énergétique. Les chaudières consommaient 4,5 tonnes de mazout par jour, un coût considérable au vu de l'augmentation inexorable du prix du pétrole; mais surtout, les chaudières dégageaient

21 tonnes de dioxyde de soufre (SO₂), l'une des principales causes de pluies acides. Les émissions de SO₂ des deux chaudières de Mahad représentaient en fait un sixième des émissions annuelles totales de SO₂ du Groupe Novartis.

En avril dernier, l'usine de Mahad a terminé d'installer une nouvelle chaudière alimentée par de la bagasse, un résidu fibreux de la canne à sucre, dérivé de la production de sucre, et source d'énergie renouvelable prometteuse dans des pays tels que l'Inde, le Pakistan, le Costa Rica et le Brésil. Ce nouveau concept de chaudière devrait permettre d'économiser 150 000 USD par an et entraînera une réduction significative des émissions de SO₂ (-40%).

Avantage supplémentaire pour les collaborateurs travaillant à Mahad; le passage à la bagasse réduit les risques associés au transport et à la manutention du mazout. A l'heure où les prix du sucre sont volatiles et où les pressions économiques exercées sur les producteurs de canne à sucre vont croissant, l'utilisation de la bagasse comme énergie renouvelable peut s'avérer être une source de revenus stable et supplémentaires. Parallèlement, Thurbe, notre second site de chimie en Inde, utilise désormais du combustible pauvre en soufre (teneur en soufre inférieure à 2% masse pour masse, soit une réduction de moitié pour un coût légèrement supérieur).

Siège des NIBR: Cambridge (Mass.), Etats-Unis

Les Instituts Novartis pour la Recherche Biomédicale (NIBR) implantés à Cambridge dans le Massachusetts, ont surmonté des difficultés potentielles sur le plan de l'environnement lorsqu'ils ont transformé une ancienne manufacture de bonbons de 46 500 m² datant des années 20 en un laboratoire de recherche de pointe inauguré en avril dernier.

Seule la structure de l'ancien bâtiment New England Confectionery Co. (NECCO) a été conservée; cette métamorphose a nécessité l'élimination et l'évacuation de l'amiante, de transformateurs BPC, de peintures à base de plomb, de surfaces susceptibles de générer une croissance microbologique, de sols souillés de produits pétroliers ou de petites quantités d'autres substances dangereuses. Grâce à ces vastes travaux de réfection, le bâtiment respecte mieux l'environnement et fournit un cadre plus agréable au voisinage, ainsi qu'aux collaborateurs qui y travaillent.

Le nouveau bâtiment accueillera à terme plus de 700 scientifiques. Conçu pour répondre, en termes de consommation d'énergie, à une norme plus exigeante que les normes locales en vigueur, il comportera des contrôles du débit de ventilation des hottes de laboratoire, des refroidisseurs, un éclairage haute performance ainsi qu'un système de récupération de chaleur.

Un nouveau système d'humidification de l'air réduit les risques dus à l'électricité statique et l'équipement anti-incendie est des plus modernes. Le nouveau bâtiment se verra ainsi décerner le «2005 Novartis Risk Quality Award» récompensant le score maximum (100%) obtenu sur l'échelle d'évaluation des risques.

Ces investissements génèrent annuellement une réduction des émissions de CO₂ estimée à 4 500 tonnes et des économies de USD 1,2 million.

Promotion de la santé: Suisse et Costa Rica

Il y a deux ans, la division Pharmaceuticals a lancé un programme de promotion de la santé destiné aux collaborateurs travaillant sur les sites de Bâle. Des services pratiques leur sont proposés, du conseil pour arrêter de fumer à des régimes alimentaires en passant par des tests de dépistage du cancer de la peau et des vaccins antigrippaux.

En 2004, plus de 1 000 collaborateurs ont bénéficié de bilans de santé, fait contrôler leur tension artérielle, demandé des conseils médicaux ou participé à la journée annuelle sans tabac organisée sur le site. Plus de 100 collaborateurs ont subi des tests de dépistage du cancer de la peau; deux cas de mélanomes malins ont été détectés à un stade précoce et ont été traités avec succès. Plus de 400 personnes ont assisté aux manifestations «Healthy Nutrition». Environ 13% des repas de midi servis au personnel dans les restaurants bâlois sont des repas fit@work – à moins de 500 calories – pour aider les collaborateurs à perdre quelques kilos sans les priver d'une alimentation saine.

Dans les sites industriels du Groupe, partout dans le monde, l'ergonomie constitue un élément clé en matière de protection de la santé. Ces cinq dernières années, des centaines d'éplucheuses de bananes de l'usine Gerber Products d'aliments pour bébés située à Cartago au Costa Rica ont suivi un programme de physiothérapie visant à prévenir le syndrome des microtraumatismes répétés.

Cette pathologie est la conséquence de mouvements répétitifs accélérés ou exagérés ou de mauvaises postures de travail; elle peut se traduire par des symptômes sévères comme des tendinites et des contractures musculaires. Le programme d'exercice collectif obligatoire mis en place à Cartago repose sur des équipements et à des postures spécifiques, destinés à accroître la force, la souplesse et la résistance aux microtraumatismes répétés. Tous les éplucheuses répètent ce programme au minimum toutes les deux semaines. Des thérapeutes élaborent par ailleurs des programmes d'exercices individualisés favorisant la récupération pendant les brèves interruptions de la production ou les arrêts imprévus.

Adopter une posture correcte et passer constamment de la station debout et des positions de repos aident à diminuer la fatigue pendant les heures de travail. Les éplucheuses apprennent également à se servir alternativement de leurs deux mains lors de l'épluchage, à saisir les bananes à pleines mains, paume et doigts au contact de celles-ci, et de s'appuyer sur la jambe opposée à la main qui épluche.

Données 2004

	Pharmaceuticals		NIBR & Recherche Corporate		Consumer Health		OTC	
	2004	2003	2004	2003	Sandoz		OTC	
					2004	2003	2004	2003
Collaborateurs								
Effectif SSE [nombre d'employés travaillant au minimum 50% de leur temps pour SSE]	179	174	19	2	139	121	9	12
Finance								
Investissements SSE [en millions d'USD]	66,2	80,7	1,98	0,94	13,3	8,2	0,78	0,70
Dépenses SSE [en millions d'USD]	106	95,1	13,6	5,88	52,5	36,5	3,77	4,33
Production								
Production totale [en milliers de tonnes]	22,4	25,2			100	101	15,9	14,9
Ressources								
Consommation d'eau [en millions de mètres cubes]	16,6	17,7	1,08	0,81	62,2	66,9	0,41	0,50
Consommation d'énergie [en millions de gigajoules]	4,91	5,09	0,92	0,53	6,83	6,64	0,29	0,32
Santé/sécurité								
Taux d'accidents avec arrêt de travail [accidents pour 200 000 heures travaillées]	0,46	0,64	0,37	0,70	0,72	1,17	0,34	0,32
Taux de jours d'arrêt de travail [jours perdus pour 200 000 heures travaillées]	9,28	12,2	2,48	4,94	15,5	14,3	0,95	4,64
Eaux usées¹								
Effluents rejetés [en millions de mètres cubes]	3,11	3,69	0,28	0,20	8,56	15,7	0,12	0,13
Demande chimique en oxygène DCO [en milliers de tonnes]	0,29	0,47			3,24	3,68	0,05	0,06
Composants de l'eau [en milliers de tonnes] (matières en suspension, azote, phosphate, particules, sels solubles)	2,71	6,73		0,01	18,2	16,8	0,18	0,52
Emissions atmosphériques								
Dioxyde de carbone [en milliers de tonnes] ²	154	170	13,7	4,74	162	158	10,3	11,8
Emissions atmosphériques totales (SO ₂ , NO _x , particules, HCl, NH ₃) ⁵ [t]	193	218	15,9	3,62	224	288	10,9	10,9
Composés organiques volatils (COV) halogénés [t]	11,0	11,2			280	345	0,02	0,00
Composés organiques volatils (COV) non halogénés [t]	177	196			766	1 060	22,3	18,0
Déchets³ [en milliers de tonnes]								
Déchets banals générés	91,9	80,3	2,19	1,36	20,6	16,9	3,02	2,85
Déchets dangereux générés	84,6	56,7	0,50	0,41	28,1	25,3	0,35	0,19

Le tableau contient des valeurs absolues à trois chiffres significatifs, 0,00 signifie des valeurs inférieures à 0,005 et les cases blanches signifient «sans objet». Pour un complément d'information, consulter le site Internet de SSE.

¹ Destinées au site de traitement des eaux usées, eau de refroidissement exclue.

² Calculé sur la base du mix énergétique.

³ La différence entre les déchets générés et traités provient du stockage des déchets au cours des années précédentes et de leur traitement en cours d'année

⁴ compris Nutrition et Santé

⁵ Acide hydrochlorique (HCl), ammoniacque (NH)

«Global Reporting Initiative» (GRI)

La GRI a été lancée en 1997 avec pour objectif d'établir des directives, applicables au plan international, en matière de communication des informations sur le développement durable. Novartis fournira un rapport sur les activités 2004 sous le format GRI qui inclura nos résultats SSE. Ces informations seront disponibles sur le site Internet SSE (www.novartis.com/gri).

Résultats SSE et gestion des données

A l'heure actuelle, nous disposons de plus de 400 experts SSE dans le monde chargés d'analyser en continu notre portefeuille de risques et de mettre en œuvre des plans d'action. En collaboration avec les cadres supérieurs, ils ont défini des indicateurs de performances clés (KPI) pour nos objectifs en matière de SSE. Les KPI 2004 s'appuient sur les données fournies par 150 sites gérés par les sociétés du Groupe Novartis et concernent tous les sites de production, de formulation et de Recherche et Développement ayant un impact significatif sur les performances SSE du Groupe au plan global. En 2004, six sites ont fourni des données pour la première fois et quatre sites Pharma ont été fermés.

Les principales données SSE sont collectées et contrôlées tous les trimestres, mais la majeure partie des indicateurs est recueillie sur une base annuelle. Les données sur les émissions et les ressources publiées sur notre site Internet contiennent les données réelles pour la période allant de janvier à septembre 2004, et des estimations pour le dernier trimestre. Elles seront réactualisées au cours du premier trimestre 2005. Les écarts significatifs seront mentionnés sur notre site Internet et dans notre prochain rapport annuel. Les données sur les accidents et les données financières couvrent l'ensemble de l'année. Les principes comptables sont publiés au format GRI sur le site Internet GRI. (www.novartis.com/gri).

Reformulation des résultats de 2003

Les données sur les émissions et ressources contenues dans le rapport annuel 2003 comprenaient des estimations -portant sur la période allant d'octobre à décembre- qui ont fait l'objet d'un réajustement significatif dans de nombreux domaines. Les émissions de COV halogénés avaient été sous-estimées de 30 tonnes et les estimations de COV non halogénés surestimées de 230 tonnes. Il a également fallu revoir les estimations de déchets dangereux de 13 000 tonnes à la hausse. Les chiffres corrigés de 2003 figurent dans le tableau récapitulatif des données du rapport annuel 2004.

Le processus de collecte des données et le système de performance font partie intégrante du processus vérification sur la Citoyenneté d'Entreprise. Lors de la collecte des données, nous prenons en compte l'impact de nos activités menées dans nos sites ainsi que les principaux flux de matériaux qui les traversent. Nous ne mesurons en revanche pas les effets résultant de la fabrication de biens achetés, d'énergie ou du transport effectué par des sous-traitants.

Emissions atmosphériques

En 2004, nos émissions de CO₂ ont diminué de 4% par rapport à 2003, ce malgré une augmentation de 4% du tonnage de la production du Groupe et la prise en compte, pour la première fois, de plusieurs sites de recherche parmi les sites ayant communiqué leurs résultats dans le monde entier.

Les projets de substitution d'énergie (remplacement du charbon à Wusi Farm en Chine et du mazout sur le site de Sandoz à Mahad en Inde) ont réduit les émissions de SO₂ du Groupe de 25%.

								Groupe Novartis				
Animal Health		Nutrition médicale ^a		1er âge et bébés		CIBA Vision		Variation en %				
2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004/2003	2004	2003	2002	2001
30	30	7	8	64	97	22	32	-2	469	477	448	502
0,47	0,90	5,97	2,08	1,69	2,79	0,48	0,55	-6	90,9	96,8	33,8	25,7
2,42	2,86	4,33	4,25	7,04	8,01	6,42	6,61	20	196	164	140	126
3,19	3,05	139	132	351	329	15,6	16,5	4	647	622	692	673
0,71	0,82	0,85	1,06	4,24	4,44	0,84	0,82	-7	86,9	93,0	90,3	89,8
0,18	0,18	0,41	0,40	2,04	2,07	0,80	0,76	2	16,4	16,0	15,7	15,0
0,56	0,72	1,08	0,75	0,29	0,26	0,23	0,50	-31	0,48	0,70	0,71	0,72
5,28	2,77	23,7	19,1	3,28	8,44	4,59	10,6	-21	9,16	11,6	13,0	11,9
0,12	0,60	0,83	0,66	3,05	3,12	0,45	0,53	-33	16,6	24,6	21,7	21,0
0,01	0,01	0,70	0,30	0,04	0,04	0,09	0,13	-6	4,40	4,69	4,41	4,27
0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,04	0,24	0,17	-12	21,5	24,3	25,0	21,3
5,99	6,05	15,1	17,1	84,8	98,6	13,1	9,82	-4	459	476	473	457
20,8	45,6	19,6	12,9	90,9	96,6	9,9	10,7	-15	581	686	691	903
		0,00	0,00	0,00				-18	292	356	421	759
10,6	5,63	0,00	0,00	0,60	0,59	26,7	42,1	-23	1 010	1 320	1 320	1 110
0,75	0,73	10,8	10,3	74,8	80,7	5,90	5,69	6	210	199	183	199
0,59	0,61	0,02	0,03	0,03	0,02	0,31	0,21	38	115	83,5	72,4	62,4

Amendes et respect des règlements

Le rapport 2004 fait état d'une somme globale de USD 10 000, qui représente des amendes acquittées pour des infractions mineures en matière de SSE. Quatre cas mineurs de pollution ont également été rapportés; ils ont été limités aux sites de Novartis, sans pollution extérieure.

En 2004, les émissions de COV halogénés ont baissé de 18%, dans le droit fil de la tendance positive de ces dernières années. La réduction enregistrée l'an dernier traduit les améliorations des processus réalisées sur les sites de Sandoz et les modifications des processus apportées sur le site de production Pharma de Grimsby au Royaume-Uni.

Les émissions de COV halogénés sont habituellement remplacées par des émissions de COV non halogénés, moins critiques. Nous sommes toutefois satisfaits que le Groupe soit également parvenu à réduire les émissions de COV non halogénés.

Déchets

La quantité de déchets est habituellement fonction du volume de production et du rendement des produits. Le réaménagement d'un nouveau site au siège du Groupe à Bâle a toutefois eu des répercussions considérables sur la quantité de déchets générés. Le déclassement d'anciens bâtiments à Bâle l'an dernier a notamment entraîné une augmentation de 38% des déchets dangereux, dont la plupart ont été incinérés. Nous avons éliminé 19% du total des gravats dans une décharge sécurisée. Suite au projet de réaménagement du site, la quantité de déchets banals a augmenté, compensant la réduction de 7% des déchets banals enregistrée par l'unité 1^{er} âge et bébés de Novartis Consumer Health.

Les démolitions de bâtiments à Bâle et à East Hannover devraient continuer de produire des gravats au cours des prochaines années. Les déchets dangereux produits par Sandoz ont augmenté de 11% l'an dernier suite à la part croissante de nouveaux produits pour lesquels la récupération de solvants n'a pas pu être effectuée ou optimisée jusqu'ici.

Notre stratégie de réduction des déchets consiste tout d'abord à prévenir, puis à réduire, recycler ou éliminer les déchets générés en toute sécurité.

Consommation de ressources: énergie et eau

La consommation d'énergie de Novartis, dans son ensemble, s'est accrue d'environ 2% en 2004, principalement à la suite de changements opérés dans le mix des produits de Sandoz, de l'extension des sites des Instituts Novartis pour la Recherche Biomédicale (NIBR) à Cambridge dans le Massachusetts et de la prise en compte des trois sites destinés à la recherche Corporate de Novartis.

La consommation d'eau a diminué de 7% - en dessous du niveau de 2001 - en partie grâce aux températures plus douces enregistrées en Europe pendant les mois d'été.

Accidents

Cette année, nous avons atteint un objectif ambitieux, à savoir un taux d'accidents avec arrêts de travail de 0,5. Ce résultat traduit la priorité accordée à la sécurité dans tous les sites du Groupe. Outre des améliorations techniques et des activités permanentes en matière de sécurité, de nombreux sites ont lancé avec succès des programmes destinés à améliorer la sécurité en modifiant les comportements. Nous sommes déterminés à mettre en œuvre ces principes et nous avons encore diminué le taux d'accidents avec arrêt de travail que nous nous sommes fixé pour objectif, poursuivant ainsi nos efforts constants d'amélioration dans ce domaine.

Nous avons toutefois eu à déplorer un accident mortel cette année. L'un de nos représentants commerciaux est mort dans un accident de voiture en Egypte alors qu'il se rendait à un rendez-vous avec un client. Nous exprimons ici nos plus sincères condoléances à la famille et aux amis du défunt.



Site de production pharmaceutique de Novartis; Stein, Suisse

NOTRE ENGAGEMENT EN MATIÈRE DE GESTION DES AFFAIRES

Novartis est déterminé à appliquer des critères d'éthique exigeants à la gestion de ses affaires, tout en restant compétitif sur le marché.

Novartis s'est doté d'un ensemble complet de consignes et de directives, intégrées aux procédures de gestion du groupe. Leur mise en œuvre est assurée partout dans le monde à travers des programmes de formation et de suivi de conformité. Tous nos collaborateurs sont tenus d'appliquer chaque jour notre politique de Citoyenneté d'Entreprise, notre Code de Conduite et les dix principes du «Global Compact» des Nations Unies.

Le «Global Compact» demande aux entreprises d'adopter, de défendre et d'appliquer une série de valeurs universelles dans les domaines des droits de l'homme, des conditions de travail, de l'environnement et de l'anti-corruption. Avec sa politique de Citoyenneté d'Entreprise et son adhésion au «Global Compact» de l'ONU, Novartis accepte de jouer un rôle plus important dans la société, allant dans bien des cas au-delà de ses obligations légales.

Une équipe de suivi de la Conformité, comptant plus de 100 responsables Conformité dans le monde, a été créée pour promouvoir et préserver une culture au sein de laquelle tous les collaborateurs se comportent de façon éthique et dans le respect de la loi. Novartis applique la tolérance zéro vis-à-vis des infractions au Code de Conduite ou aux règles de politique promotionnelle.

Des principes régissant les pratiques promotionnelles ont été instaurés il y a deux ans, pour garantir un haut niveau d'éthique dans les domaines du marketing, de la vente et de la communication au sein du Groupe Novartis. Uniformes au plan international, ils s'appliquent à toutes les activités de Novartis, même si de rares exceptions peuvent être accordées de façon explicite.

«Demander un même niveau d'exigence en matière d'éthique partout dans le monde peut s'avérer délicat sur le plan culturel, notamment si les usages locaux s'écartent de cette norme, et sont acceptables ou reconnus par la loi localement», relève Dan Ostergaard, Responsable International Conformité de la division Pharma de Novartis. «A court terme, cette exigence peut désavantager Novartis dans certains pays et auprès de clients pour lesquels les concurrents locaux appliquent des normes moins rigoureuses. Mais notre démarche est la bonne, et je suis convaincu que nos exigences en matière d'éthique vont également dans le sens des affaires».

Les cadres dirigeants ont témoigné de leur soutien à ces nouvelles normes, en soulignant l'importance de pouvoir disposer d'une politique régissant les pratiques promotionnelles.

Le Code de Conduite

Notre politique de Citoyenneté d'Entreprise, notre Code de Conduite et les politiques qui en découlent font partie intégrante des documents de travail de tout collaborateur. Toutefois, il ne suffit pas de distribuer ces directives pour supposer que les collaborateurs comprennent ce qui est attendu d'eux.

Par le biais de notre programme d'éthique et de suivi de conformité, nous fournissons à nos collaborateurs les outils qui leur permettent de bien comprendre leurs diverses obligations, garantissant ainsi qu'ils ne se contentent pas de lire, mais qu'ils comprennent en quoi elles consistent et qu'ils gèrent leurs affaires dans le respect de ces règles. Nos collaborateurs sont tenus de suivre un certain nombre de séances de formation en fonction de leurs responsabilités individuelles.

De nouvelles directives portant sur les «informations relatives à d'éventuelles violations de la loi et des procédures» ont été introduites et communiquées aux collaborateurs de Novartis du monde entier, leur donnant ainsi une orientation claire pour aborder tout objet de préoccupation. Les nouvelles directives portent sur les exigences posées par la loi américaine Sarbanes-Oxley, adoptée en 2002 pour renforcer le gouvernement d'entreprise et restaurer la confiance des investisseurs, après une succession de scandales financiers et comptables.

La loi Sarbanes-Oxley a institué de nouvelles règles en matière de responsabilité et de sanctions pénales pour les directions d'entreprise. Les directives publiées par Novartis fournissent des instructions qui indiquent comment signaler toute fraude ou tout comportement déplacé. Elles expliquent comment les personnes donnant l'alerte sont protégées et incitent les collaborateurs à demander des éclaircissements si nécessaire. Novartis dispose aussi de numéros verts, extérieurs à l'entreprise, qui facilitent le signalement d'infractions.

Suite à une décision prise par le Comité de Direction l'année dernière, nous avons commencé à publier certains exemples de comportements inappropriés sur l'intranet de Novartis.

Davantage de formation et de communication

L'application plus stricte de la loi et des directives chez Novartis a débouché sur une intensification des programmes de formation destinés aux collaborateurs. Des programmes internet de formation à la Conformité, avec des cours en dix langues, ont été déployés partout dans le monde en 2004.

L'équipe Conformité garde une trace précise des formations suivies par les collaborateurs et des dates de formation, afin de prouver l'efficacité des programmes de Conformité du Groupe, comme l'exigent les nouvelles US Sentencing Guidelines.

Résultats de nos projets de Citoyenneté d'Entreprise en 2004 et objectifs 2005		
	Résultats obtenus en 2004	Objectifs pour 2005
«Global Compact» des Nations Unies	Participation active à la réunion de juin 2004 avec le CEO; soutien du principe anticorruption; mise à jour des progrès dans le rapport annuel	Participer activement aux projets du «Global Compact» portant sur le gouvernement d'entreprise et les droits de l'homme
Gestion des tiers	Information des fournisseurs de 40 pays dont les ventes annuelles à Novartis dépassent USD 10 000 de notre engagement et de nos attentes; données de conformité exigées aux fournisseurs clés; 5 audits de fournisseurs effectués	Développer et mettre en place un processus durable de classification des fournisseurs, et contrôler leur respect des directives de Citoyenneté d'Entreprise de Novartis; intensifier le programme de visites d'inspection des fournisseurs dans le cadre de la citoyenneté d'entreprise; développer des programmes de perfectionnement pour les fournisseurs non conformes.
Respect des droits de l'homme	12 ateliers internes et 19 ateliers externes; symposium sur le «droit à la santé»; formation des collaborateurs en matière de non discrimination et de respect mutuel; membre de la «Business Leaders Initiative on Human Rights»	Présentation à une conférence du «Global Compact» des Nations Unies à Shanghai; intégration des droits de l'homme dans un cours de formation par internet
Conditions de travail	Salaires de base local en cours d'établissement dans le monde entier; Pharma a institué un comité de diversité international	Comblent les écarts avec les salaires de base locaux; améliorer l'équilibre des sexes aux postes d'encadrement; développer des indicateurs à des fins de formation (ampleur et intensité)
Pratiques commerciales équitables	Formation de plus de 90% des collaborateurs du marketing et des ventes; révision du code marketing Pharma et établissement d'un comité d'approbation; 11 audits internes	Finaliser la mise en œuvre complète du code de marketing par Consumer Health; approfondir la formation des forces de ventes par module internet; combler les écarts de formation.
Bioéthique	Publication de positions Novartis sur 21 thèmes importants (cellules souches, biodiversité, bien-être animal)	Publier de nouvelles positions et intensifier le dialogue avec les parties prenantes
Engagement auprès des groupes d'intérêt	Actionnaires: Novartis dans le groupe leader des indices Dow Jones de développement durable; interactions accrues avec les associations de patients; veille internet des sujets sensibles; dépenses de lobbying: USD 23 millions, essentiellement à travers les associations pharmaceutiques américaines et suisses	Figurer parmi les sociétés les mieux cotées par les analystes SRI (Socially Responsible Investment); rendre publique notre approche des parties prenantes; forum international à l'automne 2005
Transparence du reporting	Informations complémentaires publiées dans le rapport annuel et fournies aux investisseurs spécialisés en responsabilité sociale. Modèle de reporting GRI ¹ établi.	Publier les informations 2004 au format GRI début 2005 sur Internet
Management/cadre	Etablissement de processus internationaux de management et de contrôle en matière de Citoyenneté d'Entreprise et nombreux projets d'améliorations en cours; mise en œuvre d'audits internes et d'assurances externes.	Définir pour chaque unité opérationnelle un domaine de leadership afin d'y renforcer l'intégration de la Citoyenneté d'Entreprise et de relever des défis majeurs
Code de Conduite	Formation par internet au Code de Conduite à l'échelon international pour tous les collaborateurs équipés d'e-mail	Finaliser des versions à dix langues et mener des formations en tête à tête pour les collaborateurs sans accès à l'e-mail; élaborer des cours sur les conflits d'intérêt et l'intégrité financière; lancement de programmes de révision
Implication des collaborateurs	Intégration de la citoyenneté d'entreprise et du Code de Conduite dans les journées d'introduction pour les nouveaux collaborateurs (>90%)	Sonder les collaborateurs à propos de la citoyenneté d'entreprise et du Code de Conduite; faciliter les contacts entre management local et comités d'entreprise/syndicats
Accès aux médicaments	Augmentation des capacités de production de <i>Coartem</i> pour répondre à l'accroissement spectaculaire de la demande; engagement de production jusqu'à 30 millions de traitements en fonction de la disponibilité des matières premières; programme de formation pilote pour 350 professionnels de la santé en Zambie.	Etablir une chaîne logistique pour produire jusqu'à 60 millions de traitements; essais cliniques de la forme pédiatrique; soutenir des programmes sur le terrain en Zambie

¹ Global Reporting Initiative: www.globalreporting.org

Pour de plus amples informations sur la Politique de Citoyenneté d'Entreprise de Novartis, voir le site: www.novartis.com/corporatecitizen

La formation restera une priorité en 2005. Celle sur le Code de Conduite sera accessible au plan mondial, en tête à tête, pour les collaborateurs qui ne disposent pas d'une messagerie électronique.

Une version remaniée de la politique de pratiques promotionnelles de la division Pharma a été publiée en début d'année. Les modifications portent sur des insuffisances éventuelles, comme la nécessité de formations adaptées pour les forces de vente externes chargées de la promotion des produits Novartis. Le code remanié oblige désormais les sociétés prestataires à s'engager à suivre une formation afin d'appliquer les principes de conduite commerciale de Novartis.

Conformité des fournisseurs

En août 2003, le Comité de Direction du Groupe Novartis a publié la directive n°5 de Citoyenneté d'Entreprise qui étend aux fournisseurs sous-traitants les valeurs sociétales et environnementales adoptées par Novartis dans le cadre de son engagement vis-à-vis du «Global Compact» de l'ONU. Cette directive stipule que le choix du sous-traitant doit être évalué, non seulement en fonction de critères de prix et de qualité, mais en tenant compte également de l'engagement de ce dernier en matière de Citoyenneté d'Entreprise.

Novartis reconnaît que nos partenaires commerciaux exercent leurs activités dans des cadres juridiques et culturels différents partout dans le monde. Novartis attend toutefois de ses fournisseurs qu'ils se conforment à ses exigences et collaborera avec eux pour pérenniser ses objectifs de Citoyenneté d'Entreprise à long terme.

Dans le cadre de l'application de la directive l'an dernier, les fournisseurs de Novartis ont reçu des informations exhaustives sur les engagements et les valeurs de Citoyenneté d'Entreprise qu'ils sont tenus de respecter. Il leur a été demandé de rendre compte de leurs propres politiques. Des visites d'inspection dans le cadre de la Citoyenneté d'Entreprise ont par ailleurs été effectuées dans certains pays, parallèlement aux audits internes de qualité et de Santé, Sécurité et Environnement (SSE).

Novartis Mexique a adopté un ambitieux plan de mise en œuvre en huit étapes, commençant par la traduction de la directive n° 5 en espagnol et l'ajout aux contrats de tous les fournisseurs existants de clauses spécifiant l'adhésion à la Politique de Citoyenneté d'Entreprise.

Novartis Mexique a également entrepris de classer ses fournisseurs en fonction de leur importance stratégique et du volume d'affaires réalisé avec Novartis. Parmi les 1 000 fournisseurs les plus importants de la filiale, 600 ont été sélectionnés pour participer à des ateliers d'information sur la Citoyenneté d'Entreprise.

Bien-être animal

L'expérimentation animale joue un rôle clé dans le développement de médicaments modernes. Avant de tester les nouveaux produits sur l'homme, les autorités réglementaires exigent des tests sur animaux aux stades précoces de découverte et de développement, partout dans le monde.

Novartis ne procède à une expérimentation animale que si les données scientifiques le requièrent et s'il n'existe aucune méthode alternative. Les animaux utilisés lors des tests ou des expérimentations sont spécialement élevés à ces fins.

Le niveau d'exigence de Novartis en termes de devoirs et de responsabilités envers les animaux dépasse souvent la réglementation locale en matière de bien-être des animaux. Tous les partenaires externes de Novartis sont tenus de respecter ces mêmes normes internationales, dans le cadre des contrats qui impliquent des tests actuels et futurs sur les animaux. Des audits sont effectués pour contrôler le respect de ces normes.



Cabinet vétérinaire; Bâle, Suisse

Rapport indépendant de l'examen succinct sur les informations relatives à la Citoyenneté 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 des 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 2004 (mentionné conjointement ci-après comme le «sujet»):

- Des processus de gestion et de reporting des informations relatives à la CC et SSE;
- Des chiffres-clés 2004 SSE «Santé, Sécurité et Environnement» présentés en pages 76 et 77 du Rapport Annuel de Novartis (le «Rapport»); et
- Des données CC «Employés par région et par unité d'affaires» en page 67 et «Répartition des employés par sexe» et «Répartition des cadres par sexe» en page 69 du Rapport.

Nous avons évalué le sujet contre les critères d'évaluation suivants: la politique de CC y compris le Code de Conduite préparée par le Groupe et les principes résumés dans la section «Résultats SSE et gestion des données» présentée en page 76 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 trois 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, un rapport sur les procédures de reporting interne et sur les données CC et SSE, conformément à l'International Framework for Assurance Engagements, approuvé en décembre 2003 par le 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'International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 «Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Information», approuvé en décembre 2003 par le IAASB. Nous n'avons pas exécuté d'audit, raison pour laquelle nous ne délivrons pas une telle opinion.

Nos procédures d'examen succinct ont porté sur les points suivants:

- L'existence de procédures de gestion permettant une application correcte de la politique de CC y compris le Code de Conduite chez le Groupe;
- L'examen de l'efficacité du système interne de reporting du Groupe dans la collecte des données du CC et SSE;
- L'examen de la conformité des sites aux directives de reporting interne SSE du Groupe; et
- L'analyse par sondage de certaines procédures mises en place pour produire les chiffres-clés CC et SSE en 2003.

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

- Des entrevues avec des responsables CC au niveau du Groupe;
- La visite du siège global de l'unité d'affaires Sandoz, certains sièges du pays et d'unités d'affaires ainsi que certains sites de production en Allemagne, Brésil, Etats-Unis, France, Italie et Slovénie;
- Des entrevues avec des responsables CC et autres responsables dans les sièges sélectionnés du reporting et de la production des chiffres-clés CC;
- Des tests de contrôle, par sondage, des documents utilisés pour produire dans le Rapport les indicateurs SSE pour des sites de production présélectionnés; et
- La revue et l'analyse 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 CC et SSE.

Selon notre appréciation, le système de reporting du Groupe pour la collecte, l'analyse et la compilation des données SSE fonctionne comme décrit et les processus définis au niveau du Groupe pour la mise en œuvre de la politique CC fonctionnent comme décrits, à tous les égards essentiels, sur la base des principes détaillés dans le deuxième paragraphe de ce rapport.

Sur la base de notre travail décrit dans ce rapport, nous n'avons pas constaté de faits qui nous amènent à conclure que le reporting CC du Groupe ne fournit pas une base appropriée pour la divulgation d'informations CC dans le Groupe ou que les chiffres-clés CC et SSE fournis par les sites et autres unités de reporting ne reflètent pas de manière correcte la performance CC et SSE, à tous les égards essentiels, sur la base des principes détaillés dans le deuxième paragraphe de ce rapport.

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

- Novartis devrait réévaluer, redéfinir et appliquer le niveau nécessaire de procédures de contrôle de la direction sur le reporting CC et SSE;
- Novartis devrait évaluer la convenance de l'organisation CC à répondre à des objectifs CC de Novartis, notamment la coordination horizontale au niveau du pays ainsi que les rôles du CC Executive, Third Party Officer (3PO), Compliance Officer; et
- Novartis devrait assurer l'efficacité de l'initiative CC par le biais d'un programme approprié d'encouragement et de formation.

PricewaterhouseCoopers SA



Dr. Thomas Scheiwiller
Bâle, le 19 janvier, 2005

Thomas Frei



Assemblée générale des actionnaires de Novartis; Bâle, Suisse

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Règles d'application:

Novartis s'engage à mettre en œuvre un gouvernement d'entreprise satisfaisant en tous points. Plus spécifiquement, notre Groupe respecte les règles suivantes:

- La directive sur l'information relative au gouvernement d'entreprise publiée par le SWX Swiss Exchange, entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2002.
- Le Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise.
- La loi des Etats-Unis sur les valeurs mobilières, étant donné qu'elle s'applique également aux émetteurs étrangers de titres cotés aux principales Bourses des Etats-Unis.
- La réglementation de la Bourse de New York (NYSE).

Novartis observe toutes ces normes à la lettre. Toutefois, quand les lois américaines ou les règles de la Bourse de New York l'autorisent, le Groupe continue à appliquer les pratiques en vigueur en Suisse (son pays d'origine), en particulier dans les domaines suivants:

- Selon la loi suisse, ce sont les actionnaires qui désignent les auditeurs externes de Novartis à l'Assemblée générale et non le Comité d'audit et de conformité tel que l'exigent les dispositions américaines.
- Les plans de rémunération en actions ne doivent pas être soumis à l'approbation de l'Assemblée générale et c'est au Comité de rémunération ou au Comité de direction de la société locale du Groupe Novartis qu'il appartient de statuer en la matière. Tous ces plans sont établis conformément aux règles et programmes approuvés par le Comité de rémunération du Conseil d'administration de Novartis SA.
- Conformément à la loi suisse, les Comités du Conseil d'administration n'informent pas directement les actionnaires (n'émettent pas de «Proxy Statements») mais adressent leurs rapports directement au Conseil d'administration.

Nous avons intégré toutes les règles susmentionnées, de même que les principes de gouvernement d'entreprise stipulés dans le Code des obligations dans nos statuts, dans le Règlement du Conseil d'administration ainsi que dans les chartes des comités de ce dernier. Le Comité de gouvernement d'entreprise du Conseil d'administration réexamine régulièrement ces principes et règles à la lumière des meilleures pratiques existantes, et soumet ses propositions d'amendement à l'ensemble du Conseil d'administration pour validation.

Pour obtenir de plus amples informations, vous pouvez lire ou télécharger les règlements et références précités à la fin de ce chapitre, à l'adresse:

<http://www.novartis.com/investors/en/governance> ou en demandant une copie à Mme Ingrid Duplain, Corporate Secretary, Novartis SA, 4056 Bâle.

Structure du Groupe

Novartis SA, holding de droit suisse, est le propriétaire direct ou indirect de toutes les sociétés appartenant au Groupe Novartis au niveau mondial.

L'action Novartis est cotée 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 Share* (ADS) (n° de valeur 567514, ISIN US66987V1098, symbole NVS).

Sur le plan opérationnel, les activités du Groupe Novartis sont scindées en deux divisions: Pharmaceuticals et Consumer Health. La première est elle-même subdivisée en deux segments – Primary Care et Specialty Medicines – constituées à leur tour d'unités d'affaires chargées du marketing et de la vente des produits pharmaceutiques. Celles-ci partagent un bon nombre d'éléments en commun: perspectives économiques à long terme, clients, activités de recherche et développement, méthodes de production et de distribution et environnement réglementaire. Par voie de conséquence, elles ne sont pas contraintes de publier leurs données financières séparément.

La division Consumer Health se compose de six unités d'affaires: Sandoz, Automédication OTC, Animal Health, Nutrition médicale, 1^{er} âge et bébés et CIBA Vision.

Celles-ci exercent leur activité par le biais de filiales locales appartenant au Groupe Novartis. Les principales filiales et sociétés associées de Novartis sont énumérées à l'annexe 31 des comptes consolidés du Groupe.

Trois sociétés affiliées de Novartis sont cotées en Bourse:

- Idenix Pharmaceuticals, Inc. (société américaine), cotée au NASDAQ (n° de valeur 1630029, ISIN US45166R2040, symbole: IDIX), dont Novartis détient une participation directe ou indirecte de 57%;
- Novartis India Limited dont 49% du capital est coté en Bourse;
- PharmaFarm S.A. (société roumaine) dont Novartis détient directement ou indirectement 53,99%. Les actions avec droit de vote de cette société sont cotées à la Bourse de Bucarest. Il est prévu de céder cette participation en 2005.

Novartis SA détient une participation majoritaire directe ou indirecte dans Idenix Pharmaceuticals, Inc., Novartis India Limited et PharmaFarm S.A.

Par ailleurs, Novartis détient directement ou indirectement d'importantes participations dans deux grandes sociétés cotées en Bourse:

- 33,3% des actions au porteur de Roche Holding SA, immatriculée au Registre du commerce de Bâle et cotée au SWX Swiss Exchange (action au porteur n° de valeur 1203211, ISIN CH0012032113, symbole RO; bon de jouissance: n° de valeur 1203204/ISIN CH0012032048, symbole: ROG;

les autres titres de Roche Holding SA sont des ADS correspondant aux bons de jouissance, qui sont négociés de gré à gré aux Etats-Unis, symbole: RHHBY). La valeur de la participation de Novartis dans Roche Holding SA se montait à USD 7,1 milliards au 31 décembre 2004.

42,5% des actions de Chiron Corporation, dont le siège social est à Emeryville, en Californie, et qui est coté au NASDAQ (n° de val. 918297/ISIN US1700401094, symbole: CHIR). La valeur de la participation de Novartis dans Chiron Corporation se montait à USD 2,6 milliards au 31 décembre 2004.

Des informations supplémentaires concernant ces participations et les méthodes de consolidation de ces deux sociétés figurent à l'annexe 10 des comptes consolidés du Groupe Novartis. Roche et Chiron sont dirigés, gérés et exploités de manière indépendante. Novartis ne les contrôle pas.

Les autres entités importantes du Groupe (filiales et sociétés associées), figurant à l'annexe 31 des comptes consolidés du Groupe Novartis, ne sont pas cotées en Bourse.

Principaux actionnaires

Les deux principaux actionnaires nominatifs de Novartis SA sont:

- la Fondation Novartis pour la participation des collaborateurs immatriculée au Registre du commerce de Bâle en Suisse (détention de 3,1% du capital),
- Emasan SA, également immatriculée au Registre du commerce de Bâle (détention de 3,2% du capital) et
- Nortrust Nominee, à Londres, détient 2,3% des actions et Bank JP Morgan Chase à New York, détient 7,6% des actions nominatives en tant que représentant.
- JPMorgan Chase Bank, le dépositaire des actions représentées par des American Depositary Shares, pourrait détenir jusqu'à 8% du capital.

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 SA n'a conclu aucun accord avec des actionnaires ou tout autre accord concernant le vote ou la propriété de ses actions.

Structure du capital, actions

Entièrement libéré, le capital de Novartis SA s'élève à CHF 1 388 605 000. Il se compose de 2 777 210 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 0,50. Novartis SA n'a aucun capital autorisé ou conditionnel et n'a pas émis d'action à droit de vote privilégié. Toutes les actions disposent du même droit de vote. Novartis n'a émis aucun bon ou titre de participation sans droit de vote (bon de jouissance).

Modification du capital, programmes de rachat d'actions

Depuis la fusion qui a donné naissance à Novartis en 1996, nous avons mis en place quatre programmes de rachat d'actions. Trois plans successifs de réduction du capital ont été menés à terme, représentant un total de CHF 12 milliards. Les actions rachetées dans le cadre des 2^e et 3^e plans ont été annulées; le capital de Novartis SA a été réduit d'autant, selon la résolution prise par les actionnaires lors des Assemblées générales en 2002, 2003 et 2004 (voir le graphique ci-dessous.)

En août 2004, nous avons annoncé l'achèvement du 3^e programme de rachat d'actions et le lancement d'un 4^e programme destiné à racheter des actions par le biais d'une seconde ligne de négoce au SWX Swiss Exchange. En 2004, 22,8 millions d'actions ont été rachetées pour un montant de USD 1 milliard, afin d'achever le 3^e programme de rachat. Depuis le début du 4^e programme, 15,2 millions d'actions ont été rachetées pour un montant de USD 0,7 milliard. Sur l'année 2004, un total de 41 millions d'actions ont été rachetées pour un montant de USD 1,9 milliard. Ces chiffres tiennent compte des actions rachetées dans le cadre des programmes de rachat, ainsi que des actions supplémentaires achetées sur la première ligne de négoce. Lors de la prochaine Assemblée générale, il est prévu de demander aux actionnaires d'approuver le retrait des actions achetées dans le cadre des programmes de rachat.

Programmes de rachat			
	Année de lancement	Montant maximum du programme en CHF	Nombre d'actions rachetées
1 ^{er} programme	1999	4 milliards	65 671 680
2 ^e programme	2001	4 milliards	61 054 680
3 ^e programme	2002	4 milliards	69 779 000
4 ^e programme	2004	3 milliards	15 200 000

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

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



Shanghai Children's Medical Center, Second Medical University; Shanghai, China

Obligations convertibles et options

En 2004, Novartis n'avait aucune obligation convertible en circulation.

Les informations relatives aux options sur actions attribuées à titre de rémunération aux cadres dirigeants et aux employés figurent plus bas dans ce chapitre au point intitulé «Rémunération». L'annexe 26 des comptes consolidés du Groupe contient plus d'informations à ce sujet.

Droits des actionnaires

Chaque action nominative confère à son détenteur une voix à l'Assemblée générale. Les actionnaires ont également le droit de recevoir des dividendes, de nommer des mandataires, de convoquer une Assemblée générale, de porter des points à l'ordre du jour d'une Assemblée générale et de revendiquer tout autre droit tel que défini dans le Code des obligations (CO). Un ou plusieurs actionnaire(s), 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, accompagnée du point à porter à l'ordre du jour et de la proposition à soumettre au vote.

Inscription comme actionnaire

Le transfert des actions Novartis ne fait pas l'objet de restrictions. Toutefois, seules les personnes inscrites au registre des actionnaires de Novartis sont habilitées à exercer leur droit de vote. Conformément à la loi suisse, celui qui souhaite s'y faire inscrire est tenu de déclarer au service chargé de la tenue du registre qu'il a acquis les actions en son nom et pour son propre compte.

Chaque action comprend un droit de vote. Toutefois, conformément aux statuts, nul n'est inscrit au registre des actionnaires avec des droits de vote supérieurs à 2% du capital émis, 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, Emasan SA). En 2004, aucun autre actionnaire n'a sollicité de dérogation.

Pour annuler cette restriction statutaire, l'Assemblée générale doit réunir les deux tiers des actions représentées.

S'ils ne sont pas inscrits au registre des actionnaires, 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 social. 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 représentant.

Les détenteurs d'American Depositary Shares (ADS) peuvent voter en demandant à JP Morgan Chase Bank d'exercer leur droit de vote. En tant que dépositaire, JP Morgan 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 aux Assemblées générales

Les actionnaires inscrits au registre des actionnaires au moins 10 jours avant l'Assemblée générale peuvent exercer leur droit de vote pendant l'Assemblée générale.

Au cours des Assemblées générales, 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 SA
- 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 en vue de réaliser une acquisition immobilière et d'octroyer des avantages particuliers
- Limitation ou suppression du droit de souscription préférentiel
- Transfert du siège social de Novartis SA
- Dissolution de Novartis SA sans liquidation.

Conseil d'administration

Membres du Conseil d'administration

	Âge	Administrateur depuis	Exp. du mandat
Dr Daniel Vasella	51	1996	2007
Prof. Dr Helmut Sihler	74	1996	2007
Hans-Joerg Rudloff	64	1996	2007
Dr h.c. Birgit Breuel	67	1996	2005
Prof. Dr Peter Burckhardt	66	1996	2005
Prof. Dr Srikant Datar	51	2003	2006
William W. George	62	1999	2006
Alexandre F. Jetzer	63	1996	2005
Prof. Dr Ulrich Lehner	58	2002	2005
Dr-Ing. Wendelin Wiedeking	52	2003	2006
Prof. Dr Rolf M. Zinkernagel	60	1999	2006

Des compléments d'information sur les biographies se trouvent aux pages 105 à 108.

Indépendance des administrateurs

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

<http://www.novartis.com/investors/en/governance>, ces critères figurent en annexe au Règlement du Conseil d'administration. Conformément à ces critères, le Conseil a statué que tous ses membres, exceptés le Dr Vasella, M. Jetzer et le Prof. Dr Datar, sont indépendants de Novartis SA 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.

Le Dr Vasella est le seul membre qui exerce également une fonction de direction au sein du Groupe. M. Jetzer a été membre du Comité de direction jusqu'en 1999, et continue à s'occuper des relations de Novartis avec les gouvernements à titre de consultant indépendant. Le Prof. Dr Datar, employé du Groupe avant sa nomination au Conseil en 2003, n'est pas considéré comme un administrateur externe aux termes de la nouvelle réglementation de la Bourse de New York entrée en vigueur en novembre 2004. En effet, celle-ci prend en compte une antériorité de 3 ans pour les rémunérations: si sur cette période l'administrateur a touché une rémunération autre en dehors de celle qu'il a reçue à titre d'administrateur, il n'a pas droit à la qualité d'indépendant. En 2002, Novartis a fait un don de USD 5 millions à la Harvard Business School. Ce montant a permis d'y fonder et financer une chaire au nom de Novartis. Le Conseil d'administration a estimé que cette dotation, qui, selon le règlement du New York Stock Exchange, doit être déclarée, n'a aucune conséquence sur l'indépendance de M. William W. George, qui est devenu membre de la faculté de la Harvard Business School en 2004. Le Prof. Dr Zinkernagel a été délégué auprès du Conseil consultatif scientifique du Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD). Il est également délégué du Conseil d'administration du Genomics Institute of the Novartis Research Foundation (GNF).

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.

Durée des mandats

L'Assemblée générale fixe la durée des mandats des administrateurs lors de leur élection. La durée moyenne de ces mandats est de sept ans et la moyenne d'âge des administrateurs de 62 ans. En principe, un administrateur doit se retirer après 12 ans de mandat ou lorsqu'il atteint l'âge de 70 ans. Les actionnaires peuvent opter en faveur d'une dérogation à cette règle et réélire un administrateur pour prolonger ainsi son mandat, mais uniquement par intervalles de trois ans.

Président et Administrateur-délégué du Conseil d'administration, vice-présidents, «Lead Director»

Le Conseil d'administration a élu le Dr Vasella pour le présider et occuper le poste d'Administrateur-délégué du Groupe, car il est d'avis que cette double fonction assure une direction plus efficace et une communication optimale entre les actionnaires, le Conseil d'administration et la Direction. Le Conseil a aussi nommé le Prof. Dr Sihler et M. Rudloff aux postes de Vice-présidents de la société.

Quant au poste de «Lead Director», dont la responsabilité est de mettre en place un processus cohérent d'évaluation des performances du Président et Administrateur-délégué et de présider les réunions à huis clos du Conseil d'administration (c'est-à-dire les réunions des administrateurs externes), le Conseil l'a attribué au Prof. Dr Sihler. En cas de crise, le «Lead Director» assume également la direction des administrateurs externes. Le Prof. Dr Sihler est membre de tous les Comités du Conseil d'administration.

Rôle et fonctionnement du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est la plus haute instance de décision au sein de Novartis SA, 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 à ce qu'un point soit ajouté 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 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).

Les principales fonctions du Conseil d'administration sont les suivantes:

- Définir l'orientation stratégique de Novartis
- Déterminer la structure organisationnelle et le mode d'administration de la société
- Contrôler les activités opérationnelles dans leur globalité
- Approuver les acquisitions et désinvestissements majeurs
- Structurer le système de comptabilité, définir des objectifs financiers et dresser le plan financier
- Nommer et révoquer les membres du Comité de direction et d'autres dirigeants-clés
- Faire connaître la politique générale du Groupe en particulier en matière financière, dans le domaine du gouvernement et de la citoyenneté d'entreprise, du personnel et de l'environnement et veiller à ce qu'elle soit respectée
- Préparer les points à soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires, notamment les comptes de Novartis SA et les comptes consolidés du Groupe.



Site de production pharmaceutique de Novartis; Stein, Suisse

Le Conseil d'administration n'a conclu aucun contrat avec des tiers pour la gestion de la société. Il a toutefois 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 tient à être pleinement informé de tous les événements importants concernant le Groupe et à s'assurer qu'il dispose des informations nécessaires pour prendre les décisions qui s'imposent, et ce de différentes façons:

- Invitation des membres de la Direction à participer aux réunions du Conseil d'administration pour les informer de la marche des opérations dans leur domaine d'activité.
- 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, y compris les auditeurs externes du Groupe, afin de passer en revue les activités du Groupe, de mieux comprendre toutes les lois et règlements ayant un impact sur ce dernier et aider la Direction à satisfaire aux exigences et aux attentes des différentes parties prenantes.
- Des téléconférences sans caractère officiel sont organisées entre les administrateurs et le Président et Administrateur-délégué ou le *Lead Director* ainsi qu'une transmission régulière d'informations importantes aux administrateurs.
- Une fois par an, le Conseil d'administration évalue les résultats du Président et Administrateur-délégué et approuve les objectifs pour l'année suivante. Le Conseil d'administration procède également à une autoévaluation une fois par an. En 2004, les administrateurs externes se sont réunis 11 fois. Le tableau suivant contient des informations détaillées quant à la participation de chaque administrateur aux réunions de l'ensemble du Conseil d'administration et à celles des Comités du Conseil.

Présence

On trouvera ci-après des informations sur la participation au Conseil d'administration et aux Comités du Conseil:

	Session plénière	Comité du Président	Comité de rémunération	Comité d'audit et de conformité	Comité de gouvernement d'entreprise
Nombre de réunions					
en 2004	11	9	5	8	2
Dr Daniel Vasella	11 ¹	9 ¹			
Prof. Dr Helmut Sihler	11	9	5 ¹	8 ¹	2
Hans-Joerg Rudloff	10	9	5	4 ³	2
Dr h.c. Birgit Breuel	10			8	
Prof. Dr Peter Burckhardt	11				
Prof. Dr Srikant Datar	11				
Walter G. Frehner ²	3			3	
William W. George	11	9	5		2 ¹
Alexandre F. Jetzer	11				
Pierre Landolt	10				
Prof. Dr Ulrich Lehner	9	4 ³		8	
Heini Lippuner ²	3	3			
Dr-Ing. Wendelin Wiedeking	7				
Prof. Dr Rolf M. Zinkernagel	11				2

¹ Président
² retraité depuis le 24 février 2004
³ depuis le 24 février 2004

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. Ses membres 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 du Président et Administrateur-délégué, des deux vice-présidents (dont le «Lead Director»), et d'autres membres élus périodiquement par le Conseil d'administration. Le Comité du Président examine des questions spécifiques relevant de l'autorité du Conseil d'administration avant que ce dernier ne statue à leur sujet. En cas d'urgence, il est habilité à engager, au nom du Conseil d'administration, toute action préliminaire qui s'avérerait nécessaire. Le Comité du Président joue aussi le rôle d'interface avec le Comité de direction, notamment au niveau des décisions concernant les investissements financiers et encore d'autres points qui lui sont délégués par le Conseil d'administration.

Le Comité de rémunération

Le Comité de rémunération est composé de trois administrateurs indépendants. Il examine les politiques et programmes de rémunération mis en place par le 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. Il analyse également les performances du Président et Administrateur-délégué. Au besoin, le Comité de rémunération peut avoir recours à des 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 quatre membres. Le Conseil d'administration s'est assuré que tous les membres de ce comité sont indépendants, conformément à la réglementation de la Bourse de New York et aux critères de Novartis, et que son Président, le Prof. Dr Sihler, est dûment qualifié dans le domaine de la gestion financière. Le Comité d'audit et de conformité s'est assuré que le Prof. Lehner est indépendant et qu'il possède les compétences techniques requises en matière de comptabilité et de gestion financière, conformément à la réglementation du NYSE. Le Conseil d'administration l'a donc nommé comme expert financier du comité. Il 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:

- Evaluer et désigner les auditeurs externes pour l'élection à l'Assemblée générale
- Analyser les termes et le champ d'application des mandats des auditeurs externes
- Passer en revue avec les auditeurs externes les résultats de leurs audits
- Vérifier le champ d'application des audits internes et la cohérence entre l'organisation et les qualifications des auditeurs internes
- Examiner, en coopération avec les auditeurs externes et internes, et la Direction financière et comptable de Novartis, l'adéquation, la pertinence et l'efficacité des règles comptables et des contrôles financiers du Groupe
- Se réunir avec la Direction et les auditeurs externes afin d'examiner les états financiers et le rapport annuel
- Faire le point sur les processus et procédures de contrôle internes y compris ceux ayant trait à la gestion du risque d'entreprise
- Contrôler, dans leur globalité, les relations entre les diverses sociétés du Groupe et les auditeurs externes
- S'assurer de la conformité des règles et procédures avec les dispositions légales et les règlements internes (tels que le Code de conduite de Novartis)
- Superviser les engagements auxquels Novartis a souscrit dans le cadre du Pacte mondial des entreprises, dit Global Compact, des Nations Unies.

Le Comité de gouvernement d'entreprise

Le Comité de gouvernement d'entreprise se compose de quatre 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, la composition et la taille du Conseil d'administration et de ses comités. Le Comité de gouvernement d'entreprise effectue une évaluation annuelle de l'ensemble du Conseil d'administration et oriente les administrateurs dans la manière de prévenir des conflits d'intérêts potentiels.

Réunions des administrateurs externes

Les administrateurs externes indépendants ont tenu deux réunions à huis clos présidées par le Prof. Dr Sihler, *Lead Director*.

Cession de contrôle et mesures de défense

La Loi suisse sur les Bourses oblige celui qui acquiert plus de 33% 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. Novartis n'a toutefois pris aucune mesure de cette nature, s'écartant des règles qui lui sont applicables dans le cadre de la loi relative à la Loi suisse sur les Bourses, pour le modifier.

Les contrats d'embauche de quatre membres de la Direction prévoient des clauses particulières en cas de cession de contrôle: le préavis de fin de contrat normalement de 36 mois est alors prolongé de 24 mois au cours des 12 mois consécutifs à la cession. Un cadre dirigeant bénéficie également d'un tel régime, la durée de prolongation étant toutefois limitée à 12 mois.

Documentation

Les documents suivants décrivent les normes de gouvernement d'entreprise adoptées par Novartis:

- Statuts
- Règlement du Conseil d'administration et chartes des comités, y compris les critères d'indépendance à l'égard des membres du Conseil d'administration et du Comité d'audit et de conformité.

Ces documents peuvent être commandés en s'adressant à Mme Ingrid Duplain, Corporate Secretary, CH-4056 Bâle. Ils sont également consultables sur le site Internet de Novartis à l'adresse:

<http://www.novartis.com/investors/en/governance.shtml>

Rémunération

Rémunération des administrateurs externes

Le Comité de rémunération conseille le Conseil d'administration sur la politique de 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. Ils peuvent choisir de percevoir leur rémunération annuelle en espèces, en actions ou sous une forme mixte. Depuis le 1^{er} 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.

Rémunération des administrateurs en 2004

	Rémunération annuelle en espèces (CHF)	Nombre d'actions
Dr Daniel Vasella Président Comité du Président	(voir p. 98)	
Prof. Dr Helmut Sihler Vice-président, Lead Director Comité du Président (membre) Comité de rémunération (Président) Comité d'audit et de conformité (Président) Comité de gouvernement d'entreprise (membre)	979 463	
Hans-Joerg Rudloff Vice-Président Comité du Président (membre) Comité de rémunération (membre) Comité d'audit et de conformité (membre) ¹ Comité de gouvernement d'entreprise (membre)	21 321	11 837
Dr h.c. Birgit Breuel Comité d'audit et de conformité (membre)	452 870	
Prof. Dr Peter Burckhardt	314 554	575
Prof. Dr Srikant Datar	231 000	1 724
William W. George Comité du Président (membre) Comité de rémunération (membre) Comité de gouvernement d'entreprise (Président)	331 250	3 460
Alexandre F. Jetzer ²	10 927	5 745
Pierre Landolt	106 179	4 222
Prof. Dr Ulrich Lehner Comité du Président (membre) ¹ Comité d'audit et de conformité (membre)	480 000	
Dr-Ing. Wendelin Wiedeking	106 127	4 222
Prof. Dr Rolf M. Zinkernagel ³ Comité de gouvernement d'entreprise (membre)	346 948	5 484
Total	3 380 696	37 269

¹ Devenu membre du Comité en 2004.

² A perçu en outre la somme de CHF 120 000 pour d'autres services de conseil.

³ Y compris 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).

Walter G. Frehner et Heini Lippuner ont quitté leur poste d'administrateur en 2004 pour prendre leur retraite. Aucune somme ne leur a été versée en 2004.

Détention d'actions et d'options sur actions Novartis par les administrateurs externes

En décembre 2003, le Conseil d'administration a adopté une directive selon laquelle il est exigé des administrateurs externes qu'ils détiennent au moins 5 000 actions, Novartis dans les trois ans après avoir rejoint le Conseil d'administration. Au 31 décembre 2004, un total de 383 420 actions Novartis étaient détenues par les administrateurs externes et les personnes qui leur sont étroitement liées, soit i) leur conjoint, 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 pour leur compte en qualité de mandataire. Aucun administrateur externe ne détenait 1% ou plus des actions en circulation. Au 31 décembre 2004, la répartition des actions Novartis détenues par les administrateurs externes (ainsi que les personnes qui leur sont étroitement liées) se présentait comme suit:

Ayant droit	Nombre d'actions détenues directement ou indirectement
Dr Daniel Vasella	(voir p. 98)
Prof. Dr Helmut Sihler	34 304
Hans-Joerg Rudloff	109 731
Dr h.c. Birgit Breuel	5 000
Prof. Dr Peter Burckhardt	15 604
Prof. Dr Srikant Datar	5 026
William W. George	112 249
Alexandre F. Jetzer	60 621
Pierre Landolt	9 387
Prof. Dr Ulrich Lehner	5 120
Dr-Ing. Wendelin Wiedeking	7 756
Prof. Dr Rolf M. Zinkernagel	18 622
Total	383 420

A la même date, les administrateurs externes détenaient à eux seuls 293 683 options sur actions Novartis au total. Le nombre d'options octroyées et les prix d'exercice ont fait l'objet d'une rectification afin de refléter la division des actions par 40 qui a eu lieu en 2001.

La répartition par année d'octroi des options détenues pendant les 5 dernières années est la suivante:

Année d'octroi	Options détenues (nombre)	Parité de conversion	Prix d'exercice (CHF)	Durée de vie (années)
2002	96 363	1 pour 1	62,0	9
2001	68 280	1 pour 1	70,0	9
	10 000	1 pour 1	62,6	10
2000	81 840	1 pour 1	51,3	9

Rémunération des anciens administrateurs et cadres dirigeants

En 2004, Novartis a versé un total de USD 102 000 à deux anciens membres du Conseil d'administration et une somme de USD 2 541 000 à cinq anciens cadres dirigeants.

Politique de rémunération des cadres

Les plans de rémunération de Novartis sont conçus pour attirer, fidéliser et motiver les cadres, dirigeants et collaborateurs de haut niveau qui sont indispensables au succès du Groupe. La mondialisation du marché du travail des spécialistes et des cadres a engendré une convergence rapide des principes américains et européens en matière de rémunération et une focalisation sur des plans de rémunération en actions sur le long terme. D'une manière générale, ces plans visent à offrir des opportunités de rémunération qui:

- se situent dans la moyenne des salaires pratiqués dans le secteur par la concurrence;
- favorisent une culture de performance, permettant aux salariés très efficaces d'être récompensés à leur juste valeur;
- assurent que cadres, Direction et collaborateurs œuvrent en vue de pérenniser la création de valeur pour les actionnaires.

Fonction des objectifs de performance fixés, la rémunération globale est alignée sur la moyenne des principales sociétés comparables dans les secteurs d'activité où nous sommes présents. L'importance des primes annuelles en espèces ou en titres est déterminée à la fois en fonction des performances du Groupe ou de ses sociétés affiliées et des performances individuelles. Les primes à long terme comprennent des options d'achat d'actions et d'autres formes de participation. Les plans de participation des cadres dirigeants encouragent fortement l'actionnariat, et sont assortis d'une forte part de rémunération variable qui dépend des performances globales et individuelles et de la valeur de l'action Novartis. En outre, pour renforcer la politique d'actionnariat de la société, le Comité de direction a établi en 2003 des directives d'actionnariat stipulant que des cadres dirigeants expressément désignés doivent détenir des actions Novartis à hauteur d'un pourcentage donné de leur salaire de base.

Description des plans de rémunération

L'ensemble des rémunérations octroyées à chacun des cadres dirigeants est constitué des trois éléments détaillés ci-dessous. Le salaire variable et le montant des primes sont définis sur la base de la moyenne du groupe d'entreprises servant de référence. Il s'agit de valeurs établies sur la base des chiffres publiés et de l'analyse des conseillers externes en matière de rémunération. Dans certains cas, les rémunérations individuelles accordées peuvent dépasser la moyenne du marché pour refléter une performance supérieure. Le Comité de rémunération estime qu'une telle approche est justifiée par le degré de performance du Groupe et par son évaluation du marché externe.



Children's Hospital Albert Sabin Fortaleza Ceará, Brésil

Salaires: Les salaires 2004 des membres du Comité de direction apparaissent dans la colonne «Salaires» du tableau récapitulatif des rémunérations de 2004 (voir p. 98).

Primes annuelles: Le plan annuel de primes de Novartis prévoit d'attribuer des primes chaque année en fonction des résultats obtenus et d'après certains objectifs globaux ou individuels prédéterminés. En deçà d'un certain seuil, aucune prime n'est prévue par le plan.

Primes à long terme: Les primes à long terme représentent une grande part de la rémunération versées aux cadres dirigeants. Elles prennent la forme d'options et d'actions dont le nombre varie en fonction des résultats et d'actions faisant l'objet de restrictions particulières (restricted shares). Chaque année, les cadres dirigeants sont susceptibles de recevoir de tels titres. Les primes à long terme sont définies sur la base de la moyenne du marché. Les performances supérieures à la moyenne seront récompensées par des primes à long terme supérieures aux seuils établis. En deçà d'un certain seuil, aucune prime n'est prévue par le plan. Des options sur actions peuvent également être accordées à certains salariés.

Options sur actions

En 2004, le Conseil d'administration a adopté une modification au Programme d'intéressement par options sur l'action Novartis exposé ci-dessous. Dans le cadre du programme dit «Select», les participants peuvent désormais choisir de recevoir leurs primes en options sous forme d'options sur actions, d'actions soumises à des restrictions particulières (restricted shares) ou sous ces deux formes à parts égales. Le Conseil d'administration fixe la parité d'échange des options en actions. En 2004, quatre options sur actions pouvaient être échangées contre une action. La période pendant laquelle les actions octroyées sont soumises à des restrictions est identique à la période d'indisponibilité des options. Cette approche est neutre pour la société, en termes de coût.

a) Programme d'intéressement par options sur l'action Novartis: Selon les termes du programme d'intéressement par options sur actions, les administrateurs (jusqu'en 2002), cadres dirigeants et d'autres salariés sélectionnés du Groupe (les «participants») peuvent se voir octroyer des options sur l'action Novartis. L'octroi de ces options a pour objet de récompenser les participants pour leurs performances passées et de les motiver dans leur contribution future. Ces options leur donnent la possibilité de bénéficier de 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 de Novartis. Les options sont négociables.

Elles peuvent être soit vendues soit exercées pour obtenir des actions Novartis. Lorsqu'un participant quitte volontairement la société, les options non encore disponibles deviennent caduques. En 2004, la période d'indisponibilité des options dans le cadre du Programme d'intéressement par options sur l'action Novartis est passée de deux à trois ans pour la plupart des pays. En raison d'une future loi fiscale suisse, il a été décidé de ne pas appliquer la période d'indisponibilité de trois ans en Suisse. On estime que la nouvelle loi devrait entrer en vigueur en 2006/2007 et la période d'indisponibilité des options pourrait être modifiée. Dans le cadre du Programme d'intéressement par options sur l'action Novartis, les options ont une durée de dix ans et une parité de conversion de 1 pour 1.

b) L'ADS Incentive Plan de Novartis à l'intention des salariés des Etats-Unis

Introduit en 2001, l'American Depositary Shares (ADS) Incentive Plan de Novartis aux Etats-Unis octroie des options sur actions à des cadres dirigeants (jusqu'en 2002), cadres et d'autres salariés domiciliés aux Etats-Unis. Ce nouveau plan remplace l'ancien qui permettait d'encaisser la différence entre le prix de l'ADS Novartis et le prix du marché à la date de l'octroi des ADS. Les conditions de l'ADS Incentive Plan de Novartis aux Etats-Unis sont sensiblement équivalentes au Programme d'intéressement par options sur l'action Novartis. Depuis 2004, les options octroyées dans le cadre de ce plan sont des options négociables sur les ADS.

Programme d'intéressement par actions: Novartis offre à certains cadres dirigeants un plan de performance à long terme, un «Leveraged Share Savings Plan» et un «Restricted Share Plan». Ces plans sont conçus pour encourager un engagement à long terme des salariés éligibles en alignant leurs primes sur les performances de la société.

a) Plan de performance à long terme

Il confère aux participants le droit de recevoir des actions Novartis. Le montant de toute attribution éventuelle est déterminé à l'aide d'une formule qui évalue, entre autres, nos performances sur la base d'une plus-value financière quantifiée en fonction de certains objectifs prédéterminés dans le cadre d'un plan stratégique. D'autres objectifs fonctionnels peuvent aussi être pris en compte pour l'évaluation de la performance. Si les résultats enregistrés restent en deçà du seuil établi par rapport aux objectifs, aucun titre ne sera distribué. Dans le cas contraire, les participants peuvent prétendre à un nombre plus important d'actions Novartis, jusqu'à concurrence d'un seuil maximal. La distribution d'actions ne se fera que si le participant est toujours au service d'une filiale de Novartis au moment où les actions sont distribuées.

b) Leveraged Share Savings Plan

Il existe deux types de plans. Avec le premier, les cadres participant au plan peuvent choisir de recevoir tout ou partie de leur prime annuelle sous forme d'actions. Les titres ainsi obtenus sont bloqués pendant cinq ans à compter de la date d'attribution. A l'échéance du blocage, le nombre de titres est doublé. Le second plan permet aux salariés domiciliés en Suisse de fixer le montant à hauteur duquel leur rémunération leur sera versée sous forme d'actions Novartis. A l'issue de la période de blocage de trois ans, le nombre de titres ainsi bloqués est majoré de 50%. En règle générale, aucune majoration ne sera attribuée en cas de départ du salarié de sa propre initiative avant l'expiration de la période de blocage.

c) Restricted Share Plan

Avec ce plan, les salariés peuvent se voir octroyer des actions assorties de restrictions, soit dans le cadre d'une attribution générale, soit à titre de récompense pour avoir atteint certains objectifs. Les titres octroyés dans le cadre de ce plan sont généralement bloqués pour une durée 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.

Avantages sociaux des salariés: Les avantages sociaux accordés aux cadres dirigeants sont fixés de manière à rester compétitifs et à constituer une garantie protégeant les salariés contre d'éventuels problèmes financiers pour cause de maladie, d'invalidité ou de décès. Ces avantages visent également à assurer une pension de retraite convenable, en fonction des années passées au service de Novartis.

Evaluation des performances des membres du Comité de direction

Le Comité de rémunération et le Conseil d'administration se réunissent sans le Président et Administrateur-délégué afin d'évaluer les performances de ce dernier; ils se réunissent avec lui pour évaluer les performances des autres membres du Comité de direction. Lors de sa réunion en janvier 2004, le Comité de rémunération a examiné et approuvé les bonus et primes à long terme pour l'année 2003 et les salaires fixes de l'année 2004. Les décisions relatives à la rémunération des membres du Comité de direction ont principalement été prises sur la base d'une évaluation des performances individuelles, en tenant également compte de la conjoncture actuelle du marché. Comme en 2003, le comité a examiné les résultats de la Direction à la lumière des objectifs à court et long terme qu'il s'est fixé, de la progression du chiffre d'affaires, de la création de valeur économique (résultat opérationnel et résultat net, dividende par action et valeur ajoutée), ainsi que des efforts déployés pour maximiser l'efficacité et la productivité de l'organisation. Il a également pris en considération les mesures engagées par la Direction face à l'évolution du marché mondial et à la position stratégique du Groupe. L'importance relative des différents critères de mesure de la performance a été laissée à la libre appréciation de chacun des membres du comité.

En résumé

Le Comité de rémunération est d'avis que les pratiques et la politique de rémunération de Novartis concilient les intérêts des cadres et ceux des actionnaires. L'ajustement permanent des programmes et des pratiques a, en outre, permis à la société d'attirer, de fidéliser et de motiver les talents-clés dont Novartis a besoin pour continuer à faire face à la concurrence et à apporter un profit substantiel aux actionnaires.

Rémunération des cadres dirigeants

En 2004, on comptait 20 cadres dirigeants: membres du Comité de direction, membres permanents du Comité de direction et directeurs des unités d'affaires, y compris ceux partis à la retraite ou ayant quitté la société en 2004. Ces derniers ont perçu au total USD 11 104 000 de salaires fixes et USD 3 786 000 de primes versées en espèces. Ils ont reçu 1 649 650 options et 833 883 actions. Un montant de USD 1 366 000 a également été affecté au financement de leurs

pensions, retraites et autres avantages sociaux. Le montant correspondant aux rémunérations représente l'ensemble des paiements effectués en 2004, tandis que les primes versées en espèces et les rétributions à long terme ont été fondées sur les performances opérationnelles enregistrées en 2003. Le tableau récapitulatif des rémunérations ci-après détaille les rétributions accordées en 2004 aux membres du Comité de direction en monnaies locales.

Tableau récapitulatif des rémunérations 2004

Nom et fonction principale	Devise	Rémunération annuelle		Rémunération à long terme				Rémunérations Total ⁵
		Salaires	Primes en espèces	Attribution d'actions bloquées (nombre) ¹	Attribution d'actions non bloquées (nombre) ²	Options (nombre) ³	Autres rémunérations ⁴	
Dr Daniel Vasella Président et Administrateur-délégué	CHF	3 000 000		237 891	104 439	533 808	172 649	20 786 304
Dr Urs Baerlocher, Directeur des Affaires juridiques et fiscales	CHF	791 667		14 035	9 792	114 769	154 750	2 566 951
Dr Raymund Breu Directeur financier	CHF	991 667		19 844	12 403	324 556	158 590	4 605 912
Dr Paul Choffat Directeur de Consumer Health	CHF	791 667	577 500	4 309	9 792	176 157	160 440	3 591 274
Thomas Ebeling Directeur de Pharmaceuticals	CHF	1 000 000	1 200 000	66 219	15 666	213 524	623 990	8 614 693
Prof. Dr Mark C. Fishman Directeur de la Recherche biomédicale	USD	850 000	12 425	42 717	13 446	112 932	114 504	4 850 491

¹ La rémunération en actions bloquées inclut les titres octroyés dans le cadre du Leveraged Share Savings Plan, du plan dit «Select» et tous les autres octrois de titres bloqués.

² La rémunération en actions non bloquées inclut les actions octroyées dans le cadre du plan de performance à long terme.

³ Les options attribuées donnent droit à l'achat d'une action par option. Les options accordées dans le cadre du Plan d'options sur l'action Novartis ont un prix de clôture à la date de leur octroi et un prix d'exercice de CHF 57,45 par action. Les actions sont bloquées pour une période de deux ans après la date d'octroi et expireront le 3 février 2014. Les options négociables ont une valeur fiscale de CHF 7,46 par option, calculée selon la méthode Black-Scholes. Les

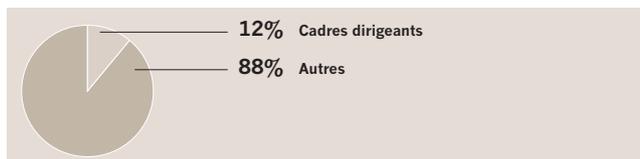
options sur actions accordées suivant l'ADS Incentive Plan aux Etats-Unis ont un prix de clôture à la date de leur octroi et un prix d'exercice de USD 46,09 par action. Les options sont bloquées pour une période de trois ans à compter de leur octroi et expireront le 3 février 2014. Les options négociables ont une valeur fiscale de USD 11,29 par option, calculée selon la méthode Black-Scholes.

⁴ Les sommes incluent les paiements effectués par Novartis au fonds de pension des cadres, doté d'un régime à cotisations définies.

⁵ Les rémunérations globales ont été calculées en utilisant la valeur fiscale ou la valeur calculée selon la méthode Black-Scholes des actions et options sur actions attribuées.

Ventilation des options accordées aux employés

Selon le programme d'intéressement par options sur l'action Novartis et l'ADS Incentive Plan aux Etats-Unis décrits plus haut, en 2004, 7 626 participants se sont vu attribuer un total de 14,1 millions d'options et 2 232 037 actions. 12% des options octroyées dans le cadre de ces plans l'ont été aux cadres dirigeants.



Au 31 décembre 2004, un total de 62,7 millions d'options étaient en circulation, donnant droit à un nombre égal d'actions, ce qui correspond à 2,3% du capital nominal en circulation.

Actions Novartis et options sur actions Novartis détenues par les cadres dirigeants

Au 31 décembre 2004, les cadres dirigeants, ainsi que les personnes qui leur sont étroitement liées, détenaient 1 685 807 actions. Ce groupe de personnes comprend i) les 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 cadre dirigeant ne détenait 1% ou plus de nos actions en circulation. Au 31 décembre 2004, la détention d'actions Novartis par les membres du Comité de direction (y compris les personnes qui leur sont étroitement liées) se structurait comme suit:

Ayant droit	Nombre d'actions détenues directement ou indirectement
Dr Daniel Vasella	745 899
Dr Urs Baerlocher	154 123
Dr Raymund Breu	221 743
Dr Paul Choffat	21 760
Thomas Ebeling	112 391
Prof. Dr Mark C. Fishman	48 462
Total	1 304 378

Les 19 cadres dirigeants en fonction au 31 décembre 2004 détenaient au total 6 564 624 options sur l'action Novartis. Le nombre d'options et le prix d'exercice ont été ajustés pour tenir compte de la division de l'action par 40 en 2001. La ventilation par année d'attribution des options octroyées depuis 2000 se présente comme suit:

Année d'octroi	Options détenues (nombre) ¹	Parité de conversion	Prix d'exercice (CHF)	Durée (années)
2004	1 649 650	1 pour 1	57,45	10
2003	3 203 537	1 pour 1	49,00	9
2002	1 634 097	1 pour 1	62,00	9
2001	62 740	1 pour 1	70,00	9
2000	4 600	1 pour 1	51,33	9

¹ Le nombre d'options sur actions détenues inclut celles octroyées dans le cadre du programme d'intéressement par options sur l'action Novartis et de l'ADS Incentive Plan aux Etats-Unis.

Avantages sociaux

Avantages sociaux des employés suisses

a) 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 de CHF 220 000 par an. La pension de retraite maximale est égale à 60% de la rémunération assurée, après 40 ans de cotisation. Le tableau ci-dessous présente le montant de la

pension de retraite par salaire de base et années de service. En 2004, les cotisations versées par Novartis au Plan de prévoyance s'élevaient à CHF 18 700 pour chaque membre du Comité de direction domicilié en Suisse.

b) Plan de prévoyance suisse de la Direction

Ce plan est essentiellement à cotisations définies finançant les pensions de retraite et les garanties en cas de décès et d'invalidité pour les éléments de rémunération que le plan de prévoyance suisse ne couvre pas. Les employés dont la rémunération excède le seuil assuré par le plan de prévoyance suisse peuvent cotiser au plan de prévoyance suisse de la direction. Les pensions versées par ce plan s'ajoutent à celles versées par le plan de prévoyance suisse.

Le plan de prévoyance de la Direction est alimenté par les cotisations de la société et de l'employé assuré.

Plan de retraite pour les employés américains

Le plan de retraite de Novartis Corporation est un régime par capitalisation, à prestations définies, financé par des cotisations de l'employeur et fiscalement déductibles. Celui-ci assure certains employés de Novartis Corporation et ses sociétés affiliées américaines, y compris le Prof. Fishman. Le plan de retraite offre diverses formules de retraite, suivant la société de Novartis où l'employé est salarié. La formule de retraite à laquelle participe le Prof. Fishman dans le cadre de ce plan est une formule de type «pension equity» (PEP). Les bénéfices découlant de cette formule sont basés sur les salaires moyens les plus élevés d'un employé versés sur une période de cinq années civiles au cours des dix dernières années de service chez Novartis et les avoirs PEP accumulés de l'employé (exprimés sous forme de pourcentage des salaires moyens finaux, et situés entre 2 et 13% pour chaque année de service en fonction de l'âge atteint par l'employé durant une année particulière), et ils sont versés après le départ à la retraite sous forme de rente annuelle ou de capital. La somme des salaires annuels couverte par le plan de retraite est généralement égale au salaire de base de l'employé auquel s'ajoute la prime annuelle. Le montant du salaire annuel retenu pour calculer les bénéfices dans le cadre du

Avantages sociaux des employés suisses

Salaire fixe (CHF)	Ancienneté					
	15	20	25	30	35	40
100 000	17 076	22 764	28 464	34 152	39 840	45 528
140 000	26 076	34 764	43 464	52 152	60 840	69 528
180 000	35 076	46 764	58 464	70 152	81 840	93 528
220 000	44 076	58 764	73 464	88 152	102 840	117 528
au-delà de 220 000	44 076	58 764	73 464	88 152	102 840	117 528

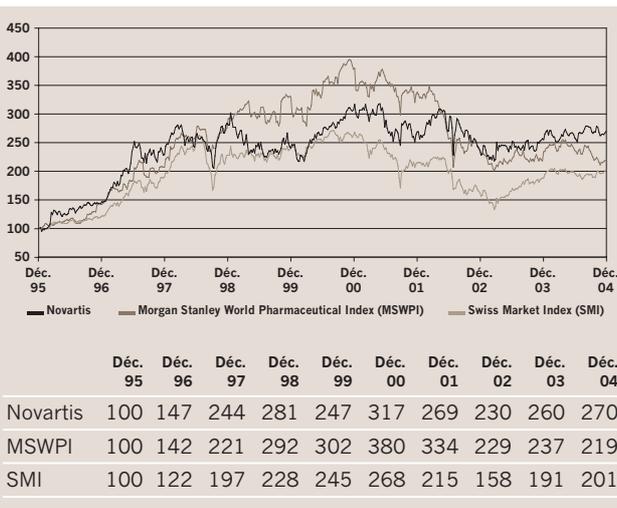
plan de retraite est plafonné par la loi. Cette limite s'élevait à USD 205 000 en 2004. Novartis Corporation et ses filiales américaines maintiennent aussi divers plans de retraite supplémentaires par répartition qui fait l'appoint entre la somme qui serait due à leurs employés respectifs par le plan de retraite en l'absence de loi limitant les bénéfices pour la retraite et les salaires annuels qui pourraient être pris en compte pour calculer les pensions de retraite suivant les plans de retraite imposables, et la somme réellement due conformément au régime de retraite.

Prêts accordés au personnel et accords relatifs aux licenciements

En 2004, Novartis n'a accordé aucun prêt aux membres de la Direction et aucun prêt n'était en cours au 31 décembre 2004. En 2004, deux cadres dirigeants ont perçu USD 798 000 au titre d'indemnités de licenciement.

Graphique des performances

Ce graphique établit une comparaison entre la rentabilité pour nos actionnaires, l'indice Morgan Stanley du secteur pharmaceutique (MSPWI) et l'indice boursier 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.



Auditeurs

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 a examiné la procédure d'information financière du Groupe pour le compte du Conseil d'administration.

Pour chaque publication financière, trimestrielle et annuelle, le Comité de divulgation de la Direction examine l'exactitude et l'exhaustivité des informations publiées dans les documents. Les décisions prises par le Comité de divulgation sont examinées avec le Comité d'audit et de conformité avant la publication des informations financières.

L'audit interne, qui rend compte au Président et qui travaille étroitement avec le Comité d'audit et de conformité, examine l'efficacité et la cohérence des processus de contrôle interne, en particulier en ce qui concerne la protection des actifs, l'exhaustivité des informations financières et opérationnelles et leur exactitude (en mettant l'accent sur les rapports internes) et la conformité avec les orientations du Groupe Novartis.

Le cabinet d'audit indépendant PricewaterhouseCoopers SA (PwC) a pour mission d'évaluer la conformité des comptes audités, du point de vue des normes comptables internationales (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 est également tenu de surveiller la manière dont la direction du Groupe et PwC conduisent ces activités. En 2004, le Comité s'est réuni huit fois. PwC était présent à chacune de ces réunions au cours desquelles toutes les questions importantes ont été examinées. PwC a également assisté à une réunion du Conseil d'administration du Groupe. Par ailleurs, PwC a fourni au Comité les documents exigés par la norme n°1 du US Independent Standards Board (communication avec les Comités d'audit). Le Comité et le cabinet d'audit indépendant ont fixé les critères d'indépendance des auditeurs par rapport au Groupe et à sa Direction, notamment en ce qui concerne les questions abordées dans les documents écrits.

Compte tenu des examens et des discussions qu'il a menés avec la Direction et le cabinet d'audit indépendant mentionnés ci-dessus, 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 2004. Le Conseil l'a suivi.

Durée du mandat des auditeurs indépendants

Le Comité d'audit et de conformité propose les candidats au poste d'auditeurs indépendants à l'Assemblée générale qui les élit. Novartis a confié le mandat d'audit toujours en cours à PwC en 1996. Les auditeurs en chef mandatés, MM. James Kaiser et Daniel Suter, agissent respectivement en cette qualité depuis 2002 et 2003.

Politique d'approbation préalable des services d'audit et des autres services des auditeurs indépendants

La politique du Comité d'audit et de conformité préconise l'approbation préalable de toutes les prestations d'audit et autres fournies par PwC. Ces services peuvent inclure des prestations d'audit ou liées à l'audit, des prestations de conseil fiscal et autres, comme décrit ci-dessous. L'approbation préalable est détaillée pour un service particulier ou des catégories de services, et elle est sujette à un budget spécifique.

Des prestations supplémentaires peuvent faire l'objet individuellement d'une approbation préalable. PwC et la Direction présentent 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, et ce tous les trimestres. L'approbation préalable peut aussi être accordée par le Comité d'audit et de conformité au cas par cas.

Honoraires des auditeurs indépendants

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:

	2004 (milliers d'USD)	2003
Prestations d'audit	19 561	13 360
Prestations liées à l'audit	4 506	6 323
Prestations fiscales	941	2 235
Autres prestations	8	2 742
Total	25 016	24 660

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, 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 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 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, ainsi que les déclarations d'impôt des expatriés et des cadres dirigeants.

Par **autres prestations**, on entend les services d'actuariat pour les plans de retraite et d'avantages sociaux. Comme l'exige la loi Sarbanes-Oxley, PwC ne fournit plus un certain nombre de services depuis mai 2004. La totalité des prestations liées à l'audit, des prestations de conseil fiscal et des autres prestations s'est montée à USD 5 455 000 en 2004 et à USD 11 300 000 en 2003.

Politique d'information

Introduction

Novartis s'engage à informer ses actionnaires, les investisseurs potentiels, les analystes financiers, les clients, les fournisseurs et toute autre partie intéressée de manière ouverte et transparente. Novartis fait en sorte que les informations importantes concernant son activité soient diffusées

largement et en temps voulu, conformément à ses obligations découlant des règles de la Bourse suisse et de la Bourse de New York. Novartis se conforme volontairement à la Regulation FD de la Securities & Exchange Commission (SEC) des Etats-Unis. Afin d'aider les différentes parties prenantes à mieux comprendre l'évolution de son activité, Novartis publie des communiqués prospectifs reflétant l'appréciation de la Direction sur la situation et les résultats du Groupe à la date de ces communiqués.

Documents

Novartis publie chaque année à l'intention de ses actionnaires un rapport annuel détaillé contenant des informations sur les résultats de ses différentes activités. 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 de Novartis sont présentés selon les normes International Financial Reporting Standards (IFRS) et un tableau de rapprochement avec les US GAAP est également fourni. Hormis le rapport annuel, Novartis présente également un rapport annuel selon le formulaire 20-F, qui est déposé auprès de la SEC.

Depuis 2003, Novartis publie ses résultats selon le formulaire 6F à l'intention de la SEC tous les trimestres. 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 conformes aux IFRS et aux US GAAP.

Novartis publie de temps à autre des communiqués de presse ayant trait à l'évolution de ses propres activités ou d'autres activités auxquelles le Groupe et ses filiales prennent part. Tous les communiqués sont diffusés largement et simultanément, conformément aux principes 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 6F. Des archives contenant les rapports annuels destinés aux actionnaires, le rapport annuel selon le formulaire 20-F destiné 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 (<http://www.novartis.com/investors>). Toute personne peut consulter ces documents, qu'elle soit actionnaire ou non. Des archives

contenant les communiqués de presse sont conservées sur le site Internet de Novartis, à l'adresse suivante: <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. Novartis ne met pas à jour les communiqués antérieurs pour tenir compte de l'évolution du marché ou de ses activités.

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 de l'exercice
- Des manifestations à l'intention des investisseurs sur le portefeuille de produits pharmaceutiques de Novartis
- Des manifestations à thème, couvrant des domaines d'intérêt tels que les avancées en matière de traitement, 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 avec les investisseurs sous forme d'émissions audio à écouter sur le web et 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 du Groupe dans le temps.

Les relations de Novartis avec les investisseurs sont gérées en dehors du siège social de Bâle, en Suisse. Une équipe de professionnels est installée à New York, afin de coordonner les réponses aux demandes d'informations venant des Etats-Unis. Les coordonnées de cette équipe, ainsi qu'une boîte aux lettres consacrée aux relations avec les investisseurs sont disponibles sur le site Internet de Novartis (<http://www.novartis.com/investors>). Il est également possible de s'inscrire en ligne pour recevoir des informations par courrier électronique.



Le Bund; Shanghai, Chine



De gauche à droite:

Prof. Dr Peter Burckhardt, Prof. Dr Rolf M. Zinkernagel, Prof. Dr Helmut Sihler, Hans-Joerg Rudloff, Prof. Dr Srikant Datar, Dr h.c. Birgit Breuel, Dr-Ing. Wendelin Wiedeking, Dr Daniel Vasella, William W. George, Alexandre F. Jetzer

Dr Daniel Vasella

Président et Administrateur-délégué du Conseil d'administration, Nationalité suisse, 51 ans

Prof. Dr Helmut Sihler

Vice-président et Lead Director, Nationalité autrichienne, 74 ans

Hans-Joerg Rudloff

Vice-président, Nationalité allemande, 64 ans

Dr h.c. Birgit Breuel

Nationalité allemande, 67 ans

Prof. Dr Peter Burckhardt

Nationalité suisse, 66 ans

Prof. Dr Srikant Datar

Nationalité indienne, 51 ans

William W. George

Nationalité américaine, 62 ans

Alexandre F. Jetzer

Nationalité suisse, 63 ans

Pierre Landolt*

Nationalité suisse, 57 ans

Prof. Dr Ulrich Lehner*

Nationalité allemande, 58 ans

Dr-Ing. Wendelin Wiedeking

Nationalité allemande, 52 ans

Prof. Dr Rolf M. Zinkernagel

Nationalité suisse, 60 ans

*Absent sur la photo

PRÉSIDENTS HONORAIRES

Dr Alex Krauer

Dr Marc Moret

CORPORATE SECRETARY

Dr Ingrid Duplain

Nom	Fonction chez Novartis SA	Responsabilités de direction et de supervision	Parcours professionnel	Activités de gestion ou de consultation permanentes
Dr Daniel Vasella nationalité suisse 51 ans	Depuis 1996, Daniel Vasella occupe les postes d'Administrateur délégué et de Président du Comité de direction du Groupe. En 1999, il devient également Président du Conseil d'administration. Sa fonction d'administrateur est dotée de responsabilités exécutives au sein du Groupe.	Daniel Vasella fait partie du Conseil d'administration de Pepsico, Inc.*, aux Etats-Unis et du Conseil d'administration des membres associés de la Harvard Business School.	Daniel Vasella a obtenu 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 Etats-Unis en 1988. Entre 1993 et 1995, Daniel Vasella occupe les fonctions de directeur du Marketing, directeur du Développement global et de directeur opérationnel de Sandoz Pharma SA. En 1995 et 1996, Daniel Vasella siège au Comité de direction du Groupe Sandoz à titre de Directeur général de Sandoz Pharma SA. En 2002, l'Université de Bâle lui décerne le titre de docteur honoris causa. Il a également reçu l'Ordre National de la Croix du Sud au Brésil et a été fait Chevalier de la Légion d'Honneur en France.	Daniel Vasella est membre du Conseil consultatif du Président de Daimler Chrysler en Allemagne. Il est également président de la Fédération Internationale de l'Industrie du Médicament, 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 Helmut Sihler nationalité autrichienne 74 ans	Helmut Sihler a accédé au poste de Vice-président en 1996 et est devenu Lead Director en 1999. Il est membre du Comité du président et du Comité de gouvernement d'entreprise. Helmut Sihler occupe également un siège au Comité d'audit, au Comité de conformité et au Comité de rémunération. Il remplit les conditions nécessaires pour occuper les fonctions d'administrateur externe; le Conseil d'administration juge qu'il possède les compétences nécessaires en matière de réglementation financière pour présider le Comité d'audit et de conformité.	Helmut Sihler est Président du Comité de surveillance de Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG*, en Allemagne.	Après des études de philologie et de droit à Graz en Autriche et à Burlington, dans le Vermont, aux Etats-Unis, Helmut Sihler a obtenu un doctorat dans ces deux disciplines. En 1957, il rejoint Henkel KGaA, en Allemagne, où il occupe tout d'abord divers postes dans le département marketing des biens de consommation. De 1980 à 1992, Helmut Sihler occupe la fonction de Président du Conseil central de direction de Henkel KGaA. En 1988 et 1989, il est Président de l'Organisation professionnelle de l'Industrie chimique allemande. Enfin, Helmut Sihler a assuré la fonction de Président du Directoire par intérim de Deutsche Telekom AG, en Allemagne, de juillet à novembre 2002.	
Hans-Joerg Rudloff nationalité allemande 64 ans	Depuis 1996, Hans-Joerg Rudloff occupe le poste de vice-président. En 1999, il est entré au Comité du président et au Comité de rémunération. Depuis 2002, il est également membre du Comité de gouvernement d'entreprise. Hans-Joerg Rudloff remplit les conditions nécessaires pour occuper les fonctions d'administrateur externe. Depuis 2004, il siège également au Comité d'audit et de conformité.	Hans-Joerg Rudloff a rejoint Barclays Capital* en 1998, où il occupe actuellement le poste de Président du Comité de direction. Il fait également partie de divers conseils dans d'autres sociétés, notamment du Comité de direction du groupe TBG (Thyssen Bornemisza Group), à Monaco, du Marcuard Group à Genève, du RBC en Russie, et de ADB Consulting, à Genève, en Suisse.	Après des études d'économie à l'Université de Berne, où il a obtenu son diplôme en 1965, Hans-Joerg Rudloff est entré au service du Crédit Suisse à Genève, puis il est parti à New York en 1968 pour rejoindre la banque d'investissement Kidder Peabody International. Responsable des activités suisses de cette dernière, il est élu président et membre de son Conseil d'administration en 1978. En 1980, il rejoint Crédit Suisse First Boston, dont il est nommé vice-président en 1983, puis PDG 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 est devenu membre du Conseil d'administration de Sandoz SA.	Hans-Joerg Rudolf est membre du Conseil consultatif du programme MBA de l'Université de Berne (Suisse), de la Landeskreditbank Baden-Württemberg (Allemagne) et de EnBW (Energie Baden-Württemberg, Allemagne).
Dr h.c. Birgit Breuel nationalité allemande 67 ans	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.	Birgit Breuel fait également partie du Conseil de surveillance de Gruner+Jahr AG*, à Hambourg, en Allemagne, de WWF en Allemagne et de HGV (Hamburger Gesellschaft für Vermögens- und Beteiligungsverwaltung mbH), en Allemagne.	Birgit Breuel a étudié les sciences politiques aux Universités de Hambourg, d'Oxford et de Genève. Elle occupe les fonctions de ministre de l'Economie et des Transports de 1978 à 1986, et de ministre des Finances de 1986 à 1990 du Land de Basse-Saxe en Allemagne. 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.	

* société cotée en Bourse

Nom	Fonction chez Novartis SA	Responsabilités de direction et de supervision	Parcours professionnel	Activités de gestion ou de consultation permanentes
<p>Prof. Dr Peter Burckhardt nationalité suisse 66 ans</p>	<p>Peter Burckhardt est membre du Conseil d'administration depuis 1996. Il remplit les conditions nécessaires pour occuper les fonctions d'administrateur externe.</p>	<p>De 1982 à 2004, Peter Burckhardt préside la Fondation Novartis (ex-Sandoz) pour la recherche biomédicale en Suisse.</p>	<p>A l'issue de ses études à Bâle et à Hambourg, Peter Burckhardt a obtenu son doctorat de médecine à l'Université de Bâle en 1965. De 1966 à 1978, il s'est spécialisé en médecine interne et en endocrinologie, principalement au Centre Hospitalier Universitaire Vaudois de Lausanne et au Massachusetts General Hospital à Boston. En 1978, il est nommé médecin en chef d'endocrinologie clinique avant de devenir, en 1982, professeur titulaire de médecine interne et Président du département de médecine interne au Centre Hospitalier Universitaire Vaudois de Lausanne. Outre ses activités de clinicien et d'enseignant universitaire, Peter Burckhardt a conduit des recherches cliniques, principalement dans les domaines 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. 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, administrateur de nombreuses sociétés, 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.</p>	<p>Depuis 1982, Peter Burckhardt a dirigé le service de médecine interne du Centre Hospitalier Universitaire de Lausanne, puis le service médical A jusqu'en 2004. Il occupe la fonction de trésorier de la Fondation internationale pour l'ostéoporose. Depuis 1990, il est l'organisateur et le Président de l'International Symposia on Nutrition and Osteoporosis.</p>
<p>Prof. Dr Srikant Datar nationalité indienne 51 ans</p>	<p>Administrateur indépendant, Srikant Datar est devenu membre du Conseil d'administration en 2003.</p>	<p>Il est aussi membre du Conseil d'administration de Voyan Technology Inc., Santa Clara, en Californie, et de Harvard Business School Interactive, Boston, dans le Massachusetts.</p>	<p>En 1973, Srikant Datar a obtenu avec mention son diplôme en mathématiques et en économie de l'Université de Bombay. Il est expert-comptable agréé et détient deux maîtrises et un doctorat décernés par l'Université de Stanford. Le Professeur Datar a travaillé comme expert-comptable et planificateur dans l'industrie et comme professeur aux universités de Carnegie Mellon, Stanford et Harvard aux Etats-Unis. Il est actuellement titulaire de la chaire Arthur Lowes Dickinson à l'Université 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 distinctions universitaires. Srikant Datar a conseillé de nombreuses sociétés de renom telles que Du Pont, General Motors et Mellon Bank, dans la recherche, le développement et la formation.</p>	<p>Srikant Datar est Doyen en chef associé pour l'éducation des cadres dirigeants à la Graduate School of Business Administration de l'Université Harvard, à Boston, dans le Massachusetts.</p>
<p>William W. George nationalité américaine 62 ans</p>	<p>William W. George a été élu au Conseil d'administration de Novartis en 1999. En 2001, il est devenu membre du Comité du président et il est nommé à la tête du Comité de gouvernement d'entreprise. William W. George remplit les conditions nécessaires pour occuper les fonctions d'administrateur externe.</p>	<p>William W. George fait également partie du Conseil d'administration de Goldman Sachs* et de Target Corporation* (ex-Dayton Hudson) à Minneapolis.</p>	<p>William W. George a obtenu 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 a travaillé au ministère de la Défense des Etats-Unis en qualité d'assistant spécial du Secrétaire d'Etat 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 occupe ensuite le poste de Président et de directeur de l'exploitation de Medtronic, Inc., à Minneapolis, dont il devient directeur général en 1991. Il exercera cette fonction jusqu'en 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 of Management Development (IMD) à Lausanne, en Suisse.</p>	<p>Professeur de gestion appliquée à la Harvard Business School, William W. George est également membre du Conseil d'administration de la National Association of Corporate Directors, du Carnegie Endowment for International Peace.</p>

* société cotée en Bourse

Nom	Fonction chez Novartis SA	Responsabilités de direction et de supervision	Parcours professionnel	Activités de gestion ou de consultation permanentes
Alexandre F. Jetzer nationalité suisse 63 ans	Alexandre F. Jetzer est administrateur indépendant du Conseil d'administration de Novartis depuis 1996.	Il est également membre du Conseil d'administration de Clariden Bank, à Zurich (Suisse), membre du Conseil de surveillance de la Compagnie Financière Michelin, à Granges-Paccot (FR), en Suisse, et membre du Conseil de fondation du Lucerne Festival, à Lucerne (Suisse).	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'Association 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 vice-président du Conseil d'administration et de Directeur général de Sandoz Pharmaceuticals Corporation à East Hanover dans le New Jersey (Etats-Unis). Simultanément, il assume la charge de Président et Administrateur-délégué de Sandoz Corporation, à New York. De 1996, date de la fusion qui a vu la création de Novartis, à 1999, il est membre du Comité de direction du Groupe Novartis et directeur de la Coordination internationale, des affaires juridiques et fiscales.	Dans le cadre d'un contrat de conseil avec Novartis International AG, il appuie le Groupe dans les contacts avec les gouvernements.
Pierre Landolt nationalité suisse 57 ans	Pierre Landolt est administrateur indépendant du Conseil d'administration de Novartis depuis 1996.	Pierre Landolt est Président de la Fondation de la famille Sandoz à Glaris (Suisse), et Président du Conseil d'administration de Landolt Kapital SA, à Pully, (Suisse) et d'Emasan SA, à Bâle (Suisse). Il fait également partie du Conseil d'administration de Syngenta AG* et de la Fondation Syngenta pour une agriculture durable, toutes deux établies à Bâle. Il est par ailleurs Président des Conseils d'administration de Curaçao International Trust Company, société domiciliée à Curaçao (Antilles néerlandaises), de Vaucher Manufacture Fleurier S.A., à Fleurier, Suisse, et vice-président des Conseils d'administration de Parmigiani, Mesure et Art du Temps S.A. à Fleurier (Suisse), et de la Fondation du Festival de Jazz de Montreux (Suisse).	Pierre Landolt a obtenu sa licence en droit à l'Université de Paris-Assas. De 1974 à 1976, il travaille pour Sandoz Brazil. En 1977, il acquiert au Brésil un domaine agricole pour la culture de fruits tropicaux organiques, ainsi que pour la production de produits laitiers. En 1989, il crée une entreprise de systèmes d'irrigation. La même année, il devient l'associé principal et le directeur d'une banque à São Paulo. Depuis 1997, Pierre Landolt est associé et Président du Conseil d'administration d'Axial Par Ltda, une société sise à São Paulo, spécialisée dans le financement du développement durable. En 2000, il co-fonde Eco Carbone LLC (Delaware, Etats-Unis), une société spécialisée dans la mise au point de procédés de séparation du carbone en Europe, en Afrique et en Amérique du Sud.	
Prof. Dr Ulrich Lehner nationalité allemande 58 ans	Ulrich Lehner est élu au Conseil d'administration de Novartis SA en 2002. Il est également membre du Comité d'audit et de conformité. Le Conseil d'administration l'a par ailleurs nommé expert financier du Comité d'audit. Ulrich Lehner est un administrateur indépendant.	Ulrich Lehner est Président-directeur général de Henkel KGaA en Allemagne. Il est également administrateur d'Ecolab Inc.* à St. Paul aux Etats-Unis et de E.ON AG* et de HSBC Trinkhaus & Burkhardt KGaA*, à Düsseldorf en Allemagne.	Ulrich Lehner a étudié la gestion commerciale et l'ingénierie mécanique. De 1975 à 1981, Ulrich Lehner est auditeur pour KPMG Deutsche Treuhandgesellschaft 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.	Ulrich Lehner est membre du Conseil consultatif de Dr. August Oetker KG et de Krombacher Brauerei, respectivement à Bielefeld et à Krombach en Allemagne. Il est en outre professeur honoraire à l'Université de Münster, également en Allemagne.

* Société cotée en Bourse

Nom	Fonction chez Novartis SA	Responsabilités de direction et de supervision	Parcours professionnel	Activités de gestion ou de consultation permanentes
<p>Dr-Ing. Wendelin Wiedeking nationalité allemande 52 ans</p>	<p>Wendelin Wiedeking a été élu au Conseil d'administration en 2003. Il est administrateur externe.</p>	<p>Wendelin Wiedeking est Président du Comité de direction de Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG*, en Allemagne. Il est également membre du Conseil de surveillance de Deutsche Telekom AG*, également en Allemagne, et de Eagle Picher Incorporated* à Phoenix, en Arizona.</p>	<p>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 a débuté en 1983 par le poste 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.</p>	
<p>Prof. Dr Rolf M. Zinkernagel nationalité Suisse 60 ans</p>	<p>Rolf Zinkernagel est élu au Conseil d'administration de Novartis SA en 1999. Il est membre du Comité de gouvernement d'entreprise depuis 2001. Il remplit les critères d'indépendance propres aux administrateurs externes.</p>	<p>Rolf Zinkernagel a obtenu 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 depuis 1992, où il occupe également un poste de professeur. Rolf 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 Zinkernagel a été membre du Conseil de direction de Cytos Biotechnology SA à Schlieren, Zurich, en Suisse jusqu'en avril 2003.</p>	<p>Rolf M. Zinkernagel a obtenu 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 depuis 1992, où il occupe également un poste de professeur. Rolf 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 Zinkernagel a été membre du Conseil de direction de Cytos Biotechnology SA à Schlieren, Zurich, en Suisse jusqu'en avril 2003.</p>	<p>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 de la Société internationale de recherche antivirale et président du Comité de direction de l'Union Internationale des associations d'immunologie (IUIS). Il est également membre du Conseil consultatif scientifique de la banque Lombard Odier, Darier Hentsch & Cie à Genève (Suisse), de BT & T à Jersey, de Bio-Alliance SA à Francfort (Allemagne), d'Aravis General Partner Ltd. aux Iles Caïmans, de Cytos Biotechnology AG à Schlieren/ Zurich (Suisse), de Bioxell à Milan (Italie), d'Esbatech à Zurich (Suisse), de Novimmune à Genève (Suisse), de Mijkana Therapeutics à Fremont (Californie, Etats-Unis), de Cancevir à Zurich (Suisse) et de Mann-Kind à Sylmar (Californie, Etats-Unis). Rolf Zinkernagel est par ailleurs consultant scientifique pour GenPat77 à Berlin et Munich (Allemagne), Aponetics AG à Witterswil (Suisse), Solis Therapeutics à Palo Alto (Etats-Unis), Ganymed à Mayence (Allemagne) et Zhen-Ao Group à Dalian (Chine).</p>

* société cotée en Bourse



Shanghai Children's Medical Center, Second Medical University; Shanghai, China



De gauche à droite:

Dr Paul Choffat, Dr Urs Baerlocher, Dr Juergen Brokatzky-Geiger, Thomas Ebeling, Dr Daniel Vasella, Prof. Dr Mark C. Fishman, Steven Kelmar, Dr Raymund Breu

**Présence permanente
au Comité de direction**

**Secrétaire du Comité de
direction**

Dr Daniel Vasella

Président et Administrateur-
délégué
Nationalité suisse, 51 ans

Dr Paul Choffat

Directeur de Consumer Health
Membre depuis 2002
Nationalité suisse, 55 ans

Dr Juergen Brokatzky-Geiger

Directeur des Ressources
humaines
Nationalité allemande, 52 ans

Dr Max Kaufmann

Dr Urs Baerlocher

Directeur des Affaires
juridiques et fiscales
Membre depuis 1999
Nationalité suisse, 62 ans

Thomas Ebeling

Directeur de Pharmaceuticals
Membre depuis 1998
Nationalité allemande, 45 ans

Steven Kelmar

Directeur des Affaires
publiques et de la communi-
cation
Nationalité américaine,
51 ans

Dr Raymund Breu

Directeur financier
Membre depuis 1996
Nationalité suisse, 59 ans

Prof. Dr Mark C. Fishman

Directeur de la recherche
pharmaceutique
Membre depuis 2002
Nationalité américaine,
54 ans

Dr Andreas Rummelt*

Directeur de Sandoz
Nationalité allemande, 48 ans

* Absent sur la photo
Pour connaître les détails de sa
carrière, voir p. 112

Dr Daniel Vasella

Nationalité suisse, 51 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 Etats-Unis en 1988. Entre 1993 et 1995, Daniel Vasella occupe les fonctions de directeur du Marketing, directeur du Développement global et directeur opérationnel de Sandoz Pharma SA. En 1995 et 1996, Daniel Vasella entre au Comité de direction du Groupe Sandoz et il est nommé directeur général de Sandoz Pharma SA. Après la fusion de 1996 qui a donné naissance à Novartis, Daniel Vasella occupe les postes d'Administrateur-délégué et de président du Comité de direction. En 1999, il devient également président du Conseil d'administration. Daniel Vasella fait partie du Conseil d'administration de Pepsico, Inc. (Etats-Unis). Il est également membre du Comité International des Gouverneurs du Centre Peres pour la Paix en Israël et de plusieurs organisations professionnelles et institutions de formation y compris le 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. Il a également reçu l'Ordre National de la Croix du Sud au Brésil et a été fait Chevalier de la Légion d'Honneur en France.

Dr Urs Baerlocher

Nationalité suisse, 62 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 en 1973 où il occupe de nombreux postes clés, dont ceux de directeur de la Planification stratégique et de directeur du reporting. En 1987, il devient membre du Comité de direction de Sandoz, responsable entre autres du planning stratégique, des ressources humaines, des affaires juridiques, de la fiscalité, des brevets et des marques. En 1990, il est nommé directeur général de la division Nutrition de Sandoz. En 1993, il devient directeur général de Sandoz Pharma. En 1995, Urs Baerlocher assure la présidence du Conseil d'administration de Sandoz Deutschland GmbH (Allemagne) et de Biochemie GmbH (Autriche). Après la constitution de Novartis en 1996, il est nommé à la tête des affaires juridiques, fiscales, et d'assurance, auxquelles sont ajoutées la sécurité d'entreprise et la coordination internationale. Il devient membre du Comité de direction de Novartis en 1999. Il occupe son poste actuel de Responsable des affaires juridiques et générales depuis 2000, lorsque ses responsabilités sont étendues pour couvrir les domaines de la propriété intellectuelle, de Santé, Sécurité et Environnement et, depuis 2004, une nouvelle fonction: la gestion des risques.

Dr Raymund Breu

Nationalité suisse, 59 ans

Raymund Breu est diplômé de l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich, 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 de Sandoz Finances aux Etats-Unis. En 1990, il est nommé trésorier du Groupe Sandoz Ltd. à Bâle (Suisse) et, en 1993, directeur financier du groupe et membre du Conseil de direction de Sandoz. Suite à la constitution de Novartis en 1996, il est nommé à son poste actuel de directeur financier et devient membre du Comité de direction. Raymund Breu est aussi membre du Conseil d'administration de Swiss Re et de Chiron (Etats-Unis) ainsi que de celui de SWX Swiss Exchange, où il siège également au Comité d'admission et à la commission des prises de contrôle.

Dr Paul Choffat

Nationalité suisse, 55 ans

Paul Choffat est titulaire d'un doctorat en droit de l'Université de Lausanne (Suisse), et d'un MBA de l'International Institute for Management Development (IMD) à Lausanne. Il entame sa carrière professionnelle chez Nestlé à Zurich (Suisse) et Londres (Royaume-Uni). De 1981 à 1985, il est directeur de projets chez McKinsey & Company à Zurich. Entre 1987 et 1994, il occupe un certain nombre de fonctions de direction chez Landis & Gyr à Zoug (Suisse), et devient membre du Conseil de direction et directeur de la division communication de cette même société. Il rejoint la société Von Roll, à Gerlafingen (Suisse), en 1994 en tant que directeur général. En 1995, Paul Choffat accède au poste de directeur des ressources de management et de la coordination

internationale de Sandoz. Siégeant ensuite au Conseil de direction, il est alors responsable de la planification et de l'organisation du Groupe. Pendant la fusion, il dirige le bureau d'intégration. En 1996, il reprend une fonction opérationnelle en tant que directeur général de Fotolabo SA à Montpreveyres-sur-Lausanne (Suisse), où il reste pendant trois ans avant de devenir lui-même chef d'entreprise et investisseur privé en 1999. Il retourne chez Novartis en 2002 où il prend la direction de Novartis Consumer Health et devient membre du Comité de direction du Groupe.

Thomas Ebeling

Nationalité allemande, 45 ans

Thomas Ebeling obtient son diplôme de psychologie à l'Université de Hambourg. De 1987 à 1991, il est promu successivement à divers postes chez Reemstma (Allemagne). En 1991, il rejoint Pepsi-Cola en Allemagne en tant que responsable marketing. Il est ensuite nommé directeur du marketing pour l'Allemagne et l'Autriche en 1993, puis directeur national des ventes et franchises pour les ventes de détail et locales des produits Pepsi à partir de 1994. Il occupe ensuite le poste de directeur général de Pepsi-Cola en Allemagne. En 1997, Thomas Ebeling rejoint Novartis en tant que directeur général de Novartis Nutrition pour l'Allemagne et l'Autriche. Après avoir été directeur général des opérations globales de Novartis dans le domaine de la nutrition, il devient directeur de Novartis Consumer Health au niveau mondial. Il est ensuite nommé directeur opérationnel de Novartis Pharma avant d'occuper ses fonctions actuelles depuis 2000.

Prof. Dr Mark C. Fishman

Nationalité américaine, 54 ans

Mark Fishman est diplômé du Yale College et de la Harvard Medical School. Il a accompli sa spécialisation de médecine interne et de cardiologie au Massachusetts General Hospital. Il est membre de plusieurs comités éditoriaux et a collaboré à des comités nationaux politiques et scientifiques, notamment ceux du National Institutes of Health (NIH) et de Wellcome Trust. Distingué par de nombreux prix, il a assuré des cours dans bon nombre d'écoles prestigieuses. Il est également membre de l'American Academy of Arts and Sciences. Avant de rejoindre Novartis, Mark Fishman était professeur de médecine à la Harvard Medical School, médecin-chef de cardiologie et directeur de la recherche cardio-vasculaire au Massachusetts General Hospital à Boston.

Dr Juergen Brokatzy-Geiger

Nationalité allemande, 52 ans

Juergen Brokatzy-Geiger obtient son doctorat en chimie à l'Université de Fribourg, en Allemagne, en 1982. Il a rejoint Ciba-Geigy en 1983 en tant que responsable de laboratoire dans la division des produits pharmaceutiques. Après un stage à Summit, dans le New Jersey, en 1987-1988, il est promu à plusieurs postes, notamment celui de chef de groupe puis responsable de la recherche et développement de procédés, puis celui de responsable du développement de procédés et de responsable du développement de procédés et des unités de production pilotes. Lors de la fusion de Ciba-Geigy et de Sandoz en 1996, Juergen Brokatzy-Geiger est nommé chef de l'intégration du développement technique. Par la suite, il devient responsable du développement chimique et analytique et, de 1999 jusqu'en août 2003, il occupe le poste de responsable mondial de la recherche et du développement technique. La fonction de responsable des Ressources humaines que Juergen Brokatzy-Geiger occupe actuellement lui a été attribuée le 1^{er} septembre 2003.

Steven Kelmar

Nationalité américaine, 51 ans

Titulaire d'une licence en administration publique et en économie de l'Université de l'Etat de Pennsylvanie, Steven Kelmar occupe plusieurs postes de cadre dirigeant dans la fonction publique pendant 14 ans, de 1979 à 1993. Il a été chef de cabinet de deux membres du Congrès américain et a également travaillé pour des membres du Sénat américain et de la Chambre des représentants avant de se voir attribuer, en 1990, par le Président Bush, le poste de sous-secrétaire d'Etat à la santé chargé des affaires législatives au sein du ministère américain de la Santé. En 1993, il a rejoint la Strategic Management Association of Alexandria, en Virginie. En 1997, il entre chez Medtronic Inc. en tant que vice-président des relations publiques avant de rejoindre Novartis comme directeur des affaires publiques et de la communication en février 2003.

DIRECTION DES UNITÉS D'AFFAIRES

Nom, nationalité, âge	Directeur de l'unité d'affaires	Collaborateur de Novartis depuis	Précédentes fonctions importantes	Etudes
David Epstein BSc, MBA Américain, 43 ans	Produits spécialisés et Oncologie	1989	Directeur général et membre du Comité de direction de Novartis Pharmaceuticals Corporation USA	Licence ès Sciences, Pharmacie (Université de Rutgers) et MBA (Université de Columbia)
Anthony Rosenberg BSc, MSc Anglais, 51 ans	Transplantation et Immunologie	1980	Diverses fonctions dirigeantes au sein de Sandoz UK et du Groupe Novartis	Licence ès Sciences (Université de Leicester) et Maîtrise ès Sciences (Université de Londres)
Dr Flemming Ørnskov MBA Danois, 46 ans	Ophthalmologie	2001	Directeur du Groupe des produits cardiovasculaires, Novartis Pharmaceuticals Corp. (USA)	Docteur en médecine (MD) (Université de Copenhague), MBA (INSEAD) et MPH (Harvard University)
Peter Hewes BA Econ. Anglais, 57 ans	Produits matures	1976	Directeur de Sandoz Portugal; Directeur Europe de Novartis Pharma	Licence ès Arts et Economie, (Université de Reading, Royaume-Uni)
Dr Andreas Rummelt Allemand, 48 ans	Sandoz ¹	1985	Directeur de Technical Research and Development (TRD) au niveau mondial, Responsable de Global Technical Operations pour Novartis et membre du Comité Exécutif Pharma	PhD (Université de Erlangen-Nuremberg), Allemagne
Larry Allgaier BSc Américain, 46 ans	OTC	2003	Vice-président et Directeur général Amérique du Nord Baby Care pour Procter & Gamble	Licence ès Sciences, Génie chimique (Christian Brothers University)
George Gunn BVM&S, DVSM, MRCVS Anglais, 54 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 vétérinaire de la Royal Dick School of Veterinary Studies, Edimbourg, Royaume-Uni
Michel Gardet MA Business Français, 47 ans	Nutrition médicale	1991	Directeur général de Novartis Consumer Health Iberia; Directeur de Novartis Nutrition médicale et fonctionnelle	Diplôme de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris
Kurt T. Schmidt BSc, MBA Américain, 47 ans	1 ^{er} âge et bébés	2002	Directeur général alimentation pour Kraft Foods, Allemagne; Directeur Marketing de Wrigley Company pour l'Europe germanophone, l'Europe de l'Est et le Moyen-Orient; Directeur de l'unité d'affaires Animal Health	Licence ès Sciences (Académie Navale des Etats-Unis) et MBA (Université de Chicago)
Joseph T. Mallof BSc, MBA Américain, 52 ans	CIBA Vision	2002	Président de S.C. Johnson & Son pour les Amériques, l'Asie et le Pacifique; Directeur général de Procter & Gamble au Japon et aux Philippines	Licence ès Sciences (Université de Purdue) et MBA (Université de Chicago)

¹ Andreas Rummelt a succédé à Christian Seiwald à partir du 1^{er} novembre 2004

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Section	Source
Capital-actions et obligations convertibles	
Structure du capital et droits des actionnaires	Status de Novartis SA (http://www.novartis.com/investors/en/governance.shtml)
Mouvements du capital-actions	Annexe 17 aux comptes consolidés du Groupe
Droits des actionnaires	
Informations sur les actions Novartis	Politique en matière de dividendes et données sur les actions (voir page 136) http://www.novartis.com/investors/en/governance.shtml Informations investisseurs: http://novartis.com/investors
Conseil d'administration et Comité de direction	
Organisation interne	Règlement du Conseil et Chartes des Comités du Conseil (http://www.novartis.com/investors/en/governance.shtml)
PAD et Agents financiers principaux	
Code éthique pour Agents financiers principaux	(http://www.novartis.com/investors/en/governance.shtml)
Informations complémentaires	
Sources d'informations complémentaires et dates anticipées du reporting 2005	(http://www.novartis.com/investors/en/governance.shtml)



Shanghai Second Medical University; Shanghai, Chine

VUE D'ENSEMBLE DE LA PARTIE FINANCIÈRE

116	Information financière	Rapport opérationnel et financier
134		Rétrospective financière
136		Politique de dividende et informations sur l'action
138		Comptes consolidés du Groupe Novartis
174		Principales filiales et sociétés associées du Groupe
176		Rapprochement avec les US GAAP
188		Rapport de la Direction de Novartis sur le contrôle interne relatif aux informations financières
189		Rapport du réviseur sur les comptes consolidés du Groupe Novartis et sur le contrôle interne relatif aux informations financières
190		Comptes annuels de Novartis SA
195		Rapport de l'organe de révision de Novartis SA
196	Dates de publication des données clés	
197	Contacts	

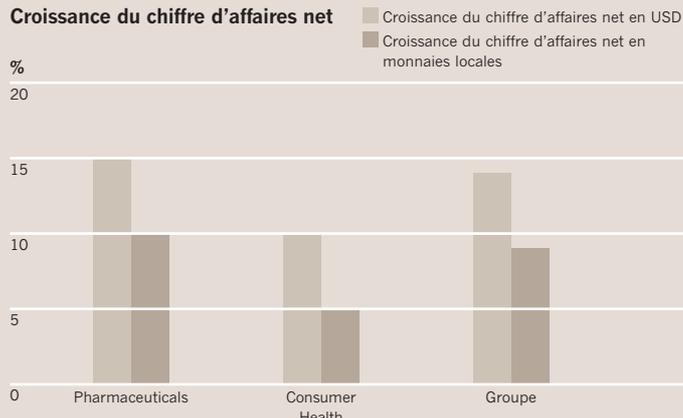
RAPPORT OPÉRATIONNEL ET FINANCIER

Chiffres-clés

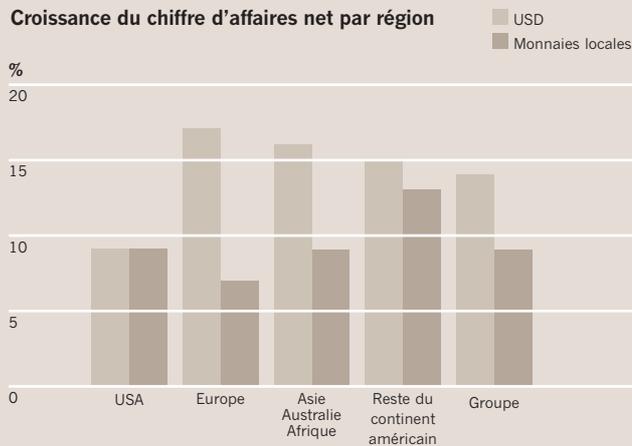
	2004 M USD	2003 M USD	Variation en %
Chiffre d'affaires	28 247	24 864	14
Résultat opérationnel	6 539	5 889	11
Résultat net	5 767	5 016	15
Variation des liquidités nettes	449	317	
Capitaux propres en fin d'exercice	33 783	30 429	
Résultat par action (USD)	2,36	2,03	16
Dividende par action (CHF) ¹	1,05	1,00	5

¹ 2004: proposition à l'Assemblée générale des actionnaires.

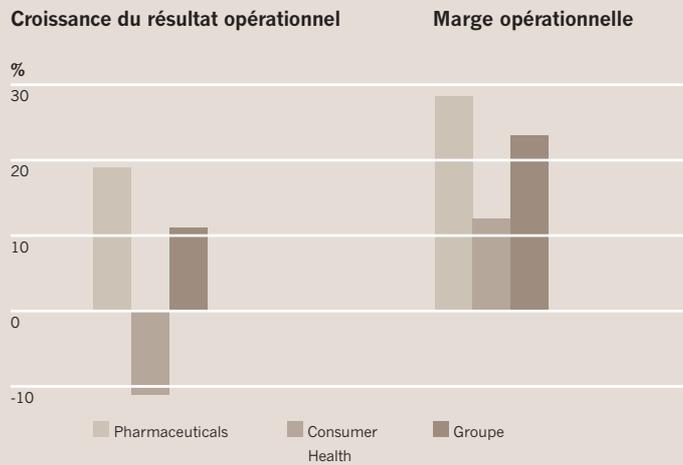
Croissance du chiffre d'affaires net



Croissance du chiffre d'affaires net par région

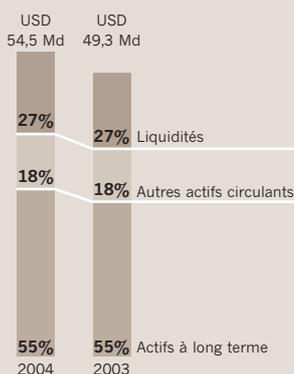


Croissance du résultat opérationnel

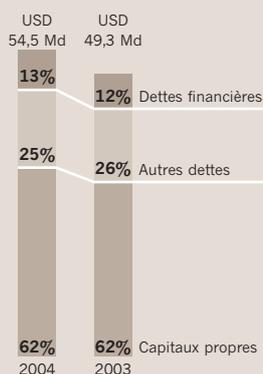


Marge opérationnelle

Total actif



Total capitaux propres et dettes



Flux de trésorerie

	2004 M USD	2003 M USD	Variation en %
Flux de trésorerie	6 812	6 443	6
Variation des provisions, de l'actif circulant et d'autres flux de trésorerie des activités opérationnelles	-87	209	
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	6 725	6 652	1
Acquisitions d'immobilisations corporelles	-1 269	-1 329	-5
Variation d'autres immobilisations	-129	29	
Dividendes	-1 968	-1 724	14
Free cash flow	3 359	3 628	-7

PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS FINANCIERS EN 2004

LE CHIFFRE D'AFFAIRES NET DU GROUPE

enregistre une hausse de 14% (9% en monnaies locales) avec des taux de croissance à deux chiffres en dollars pour les divisions Pharmaceuticals et Consumer Health

PHARMACEUTICALS

continue de surperformer la moyenne du secteur sur la plupart des principaux marchés avec un chiffre d'affaires net en hausse de 15% (+10% en monnaies locales) sous l'impulsion de la croissance dynamique des activités oncologiques et cardiovasculaires innovantes

LE CHIFFRE D'AFFAIRES NET DE CONSUMER HEALTH

progresses de 10% (+5% en monnaies locales), alors que les unités d'affaires OTC, Nutrition médicale et Animal Health compensent une croissance plus lente du chiffre d'affaires net de Sandoz

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

en hausse de 11% grâce à une activité opérationnelle soutenue

RÉSULTAT NET

en hausse de 15% grâce à une forte performance opérationnelle

AUGMENTATION DU RÉSULTAT PAR ACTION

de 16% en dollars

DIVIDENDE

Proposition d'augmentation du dividende 2004 de 5%, à CHF 1,05

SARBANES-OXLEY

Mise en place réussie du contrôle interne relatif aux informations financières conformément au paragraphe 404 de la loi Sarbanes-Oxley

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 32 des comptes consolidés du Groupe.

FACTEURS SUSCEPTIBLES D'INFLUENCER LES RÉSULTATS

Le marché mondial de la santé est en forte progression en raison, notamment, du vieillissement de la population dans les pays industrialisés, du manque de traitements dans plusieurs groupes thérapeutiques (comme le cancer ou les maladies cardiovasculaires), de l'adoption par les pays émergents d'un mode de vie calqué sur celui des pays industrialisés ainsi que d'une demande accrue des consommateurs engendrée par l'accès vaste et rapide à l'information. Dans le même temps, le secteur de la santé est soumis à une pression croissante de la part des entités payeuses des secteurs public et privé cherchant à limiter les dépenses de santé.

Le chiffre d'affaires du Groupe Novartis est en rapport direct avec sa capacité à détecter et à développer des produits performants et à les commercialiser rapidement et efficacement. Par conséquent, la recherche et le développement de pointe sont d'une importance vitale car, à l'instar de ses concurrents, Novartis est à la recherche de solutions pharmaceutiques efficaces et d'un bon rapport coût-efficacité. La nécessité de dégager des ressources adéquates pour pouvoir accéder à la totalité des nouvelles technologies est une des raisons expliquant les rapprochements qui se sont produits au sein du secteur et l'augmentation des collaborations entre sociétés de premier plan et exploitants de niches dans leurs secteurs technologiques respectifs. Le développement de nouvelles technologies, notamment de la génomique, devrait avoir un impact capital sur l'industrie pharmaceutique et sur le développement futur du Groupe.

La compétition dans le secteur des génériques continue de s'intensifier, les prix des médicaments étant soumis à des pressions accrues pour contenir les dépenses de santé. Les fabricants de produits de marque ont donc pris des mesures radicales pour contrer la croissance des génériques. Ils continuent notamment à approvisionner directement le marché des génériques en rachetant des fabricants de génériques ou en concluant des alliances stratégiques avec ces derniers. Les fabricants de médicaments de marque ne sont pas tenus de respecter des procédures d'autorisation très complexes pour vendre des génériques directement ou par l'intermédiaire de tiers. De plus, les fabricants de

médicaments de marque recherchent en permanence de nouveaux moyens de retarder le lancement de génériques ou pour limiter l'impact de la concurrence de ces derniers. Les efforts en ce sens déployés par les fabricants de produits de marque ont eu et auront certainement encore une incidence négative sur les résultats de l'unité d'affaires Sandoz.

Selon la législation en vigueur aux Etats-Unis, la Food and Drug Administration (FDA) doit octroyer 180 jours d'exclusivité de vente au premier génériqueur qui dépose un dossier de produit pharmaceutique breveté. Cependant, des changements récents apportés à la loi Hatch-Waxman pourraient remettre en cause cette exclusivité de vente à l'avenir. Ces modifications exigent que les génériqueurs lancent leur produit sur le marché dans un certain délai sous peine de perdre l'exclusivité qu'ils avaient obtenue en étant les premiers à déposer leur dossier.

Novartis dépose parfois des demandes d'homologation pour des génériques avant l'expiration du brevet détenu par des tiers, pensant que ces brevets ne sont plus valables ou que son produit nouveau ne portera pas atteinte à la protection du brevet. Aussi est-il souvent confronté à des contentieux à propos de brevets. Si ces contentieux ne se soldent pas en faveur de Novartis, sa capacité à lancer de nouveaux génériques s'en trouvera considérablement restreinte. De plus, dans certains cas, à la suite d'une analyse complexe portant sur divers facteurs juridiques et commerciaux, Novartis peut décider de lancer un générique alors que le contentieux n'est pas réglé. Cela peut intervenir avant une décision de justice ou lorsqu'il a été fait appel d'un jugement. En décidant de procéder de la sorte, Novartis court le risque d'être lourdement condamné en cas de jugement défavorable.

De plus, la concurrence s'est intensifiée suite à des mesures de réglementation, de réduction des prix, de l'imposition de prix de référence, d'importations parallèles, d'une augmentation de la participation financière des patients et de la pression accrue exercée sur les médecins pour qu'ils limitent leurs prescriptions. Les pressions exercées sur la division Pharmaceuticals de Novartis et d'autres laboratoires pharmaceutiques pour qu'ils abaissent leurs prix devraient s'amplifier à la suite d'actions gouvernementales visant à diminuer les remboursements aux patients, à restreindre les prescriptions des praticiens, à accroître l'usage de génériques et à imposer des réductions de prix. Le lancement de produits et procédés novateurs par des concurrents, la multiplication des anomalies en matière de distribution et d'importation des produits, notamment au sein de l'Union européenne, constituent des défis supplémentaires. Les résultats sont également exposés au risque de change car les produits et les

charges du Groupe sont enregistrés dans de nombreuses monnaies autres que sa monnaie de référence. Cela accroît l'exposition au risque de couverture dans les comptes locaux en raison des transactions libellées en monnaies étrangères et au risque de change lorsque les résultats et les bilans des filiales étrangères sont convertis en dollars US dans les comptes consolidés. Les résultats du Groupe n'ont pas été affectés de manière significative par l'inflation.

NORMES COMPTABLES 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). Les comptes consolidés présentés ici reposent sur des estimations et des hypothèses telles que si les issues et les résultats effectifs diffèrent de ces appréciations, cela pourrait avoir une incidence sur les comptes dans les domaines décrits dans le présent chapitre.

Constataion de produits

Les produits sont comptabilisés lorsque les risques et les avantages inhérents à la propriété des biens ont été transférés au client. Les engagements au titre du plan Medicaid aux Etats-Unis et les rabais similaires accordés aux Etats-Unis et dans d'autres pays, les rétrocessions, les retours clients estimés et les escomptes sont comptabilisés en même temps que les produits. Par conséquent, le chiffre d'affaires est comptabilisé net de toutes remises qui, puisqu'elles sont évaluées, peuvent ne pas refléter parfaitement la réalité de la transaction finale.

La nature de chaque provision et la manière dont elles sont estimées sont décrites brièvement ci-dessous en se référant spécifiquement aux pratiques des Etats-Unis:

– Le programme Medicaid des Etats-Unis, régi par le titre XIX de la loi américaine sur la sécurité sociale, est un régime géré par les Etats, qui bénéficie de fonds fédéraux et en provenance des Etats, 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 médicale pesant sur les Etats et l'Etat fédéral. Dans le cadre de ce programme, Novartis a signé un accord 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'historique, de la croissance des ventes et de la population, de l'augmentation anticipée des prix, de l'impact des contrats conclus et des conditions spécifiques

des contrats conclus avec chaque Etat. Ces provisions sont ajustées sur la base du retour d'informations en provenance de chacun des Etats.

– Novartis participe à des programmes permettant d'offrir aux personnes éligibles au programme Medicare des réductions sur le prix des médicaments sur ordonnance. Ces réductions sont fonction des médicaments consommés par le patient et de ses revenus.

– Novartis a conclu avec certaines organisations des accords aux termes desquels il leur vend ses produits à des prix réduits. Une rétrocession est la différence entre le prix facturé au grossiste et le prix indirect fixe payé par le client selon les termes des accords passés avec ces organisations. Les provisions au titre des rétrocessions estimées sont calculées en se référant aux valeurs historiques, aux taux de croissance des produits et aux conditions spécifiques de chaque accord.

– 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.

– La politique de Novartis en matière d'approvisionnement de la chaîne de distribution est de maintenir les stocks à un niveau constant d'année en année, en tenant compte des fluctuations de la consommation des produits. Il existe chez Novartis Pharmaceuticals Corporation 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 d'IMS ainsi que des informations fournies par les principaux grossistes. Selon ce système d'informations, le niveau des stocks dans la chaîne de distribution aux Etats-Unis est inférieur à un mois de vente au 31 décembre 2004. Des processus analogues sont en place chez Sandoz génériques et dans les activités OTC. Novartis estime que les sources d'informations concernant des tiers sont suffisamment fiables bien qu'il ne puisse pas les vérifier.

– Des rabais clients sont accordés à des organismes de santé, 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 de ventes, 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, de l'expérience passée et des taux de croissance des produits.

– Des escomptes de caisse sont accordés aux clients pour encourager un règlement rapide.

– Des rétrocessions sur stocks sont accordées aux clients sur la base des stocks détenus par ces derniers lorsque le prix contractuel ou facturé d'un produit est réduit. Les provisions pour rétrocessions sur stocks 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 de ces produits.

– Les données historiques ont été ajustées, si nécessaire, pour tenir compte d'événements postérieurs dont, notamment, l'incidence d'un accroissement du chiffre d'affaires sur ces provisions.

En la matière, c'est sur le marché américain qu'ont été conclus les accords les plus complexes. Les tableaux ci-dessous présentent le volume des remises accordées ainsi que les modes de paiement aux Etats-Unis pour les activités clés de Novartis que sont Novartis Pharmaceuticals Corporation, Sandoz Inc. et Novartis Consumer Health Inc. (OTC):

Rapprochement chiffre d'affaires brut et net aux Etats-Unis

	2004 M USD	% chiffre d'affaires brut
Chiffre d'affaires brut faisant l'objet de déductions	11 028	100
Rabais au titre de Medicaid et Medicare et cartes de réduction pour médicaments sur ordonnance	-624	-6
Rabais à des organismes de santé et autres réductions	-538	-5
Rétrocessions dont rétrocessions aux hôpitaux	-800	-7
Retours clients	-115	-1
Autres déductions	-355	-3
Ajustement au chiffre d'affaires brut¹	-2 432	-22
Chiffre d'affaires net	8 596	78

¹ USD 26 millions ont été directement comptabilisés dans le compte de résultat sans avoir été préalablement enregistrés dans les provisions.

Provisions pour écart entre chiffre d'affaires brut et net aux Etats-Unis

	1 ^{er} janvier 2004 M USD	Paiements M USD	Incidences sur le compte de résultat		31 décembre 2004 M USD
			Ajustements des exercices antérieurs M USD	Augmentation durant l'exercice M USD	
Rabais et crédits au titre de Medicaid y compris cartes de réduction pour médicaments sur ordonnance	247	-562	-15	639	309
Rabais à des organismes de santé et autres réductions	251	-565	-34	572	224
Rétrocessions	162	-819	-1	799	141
Retours clients	190	-127	-1	103	165
Autres déductions	91	-351	-1	345	84
Total	941	-2 424	-52	2 458	923

Pertes de valeur des actifs immobilisés

La valeur des actifs immobilisés, notamment celle des immobilisations incorporelles et du goodwill, est révisée chaque fois que l'on relève un indice indiquant que sa valeur comptable 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. Si la valeur comptable de l'actif est supérieure au montant le plus élevé entre sa valeur d'utilité et son prix de vente net anticipé, on enregistrera une perte de valeur portant sur la différence. Les résultats effectifs pourraient s'écarter considérablement des valeurs estimées des flux de trésorerie futurs. Des facteurs tels que la modification de la durée d'utilité prévue de bâtiments, de machines ou d'équipements ainsi que la fermeture de sites ou la réalisation de chiffres d'affaires moins importants que prévu pourraient aboutir à une durée d'utilité réduite ou une perte de valeur.

Ajustements de la juste valeur ou de la perte de valeur des instruments financiers

Le Groupe Novartis a effectué d'importants investissements en titres de placement et détient des positions substantielles en instruments financiers dérivés visant pour l'essentiel à servir de couverture à des positions sous-jacentes. Selon l'évolution des marchés d'actions et de dérivés, il peut être nécessaire de comptabiliser des pertes de valeur sur les titres de placement ou des pertes sur les positions en dérivés dans le compte de résultat consolidé.

Participations dans des sociétés associées

Novartis détient des investissements dans des sociétés associées (généralement entre 20% et 50% des droits de vote) qui sont comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence. En raison de diverses estimations effectuées sur la base de la méthode

de la mise en équivalence, les chiffres figurant dans les comptes consolidés du Groupe relatifs aux participations dans Roche Holding SA et Chiron Corporation pourraient nécessiter des ajustements au cours du prochain exercice lorsqu'un surplus d'informations financières et générales seront accessibles au public.

Régimes d'avantages postérieurs à l'emploi

Le Groupe Novartis finance des plans de retraite et de pension de diverses formes à l'intention des employés qui satisfont aux exigences en la matière. La plupart des 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'escompte, le rendement escompté des actifs du plan et le taux des futures augmentations de rémunérations prévu par la Direction du Groupe. En outre, les actuaires consultés par le Groupe ont recours à des informations statistiques telles que la probabilité de démission et de décès pour effectuer leurs estimations. Les estimations actuarielles utilisées peuvent cependant différer sensiblement des résultats effectifs en raison de la modification des conditions économiques, de taux de démission plus ou moins élevés ou d'une durée de vie plus ou moins longue des participants. Ces écarts peuvent avoir une incidence sensible sur le résultat dégagé par les plans de retraite et comptabilisé pour les années à venir.

Provisions pour risques écologiques

Le Groupe a constitué des provisions pour faire face aux coûts de dépollution. Les provisions pour l'environnement sont constituées 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 comportent un certain nombre d'incertitudes comprenant, sans s'y limiter, la méthode et l'importance de la remise en 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. Novartis estime que ses 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 pas finalement 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. Novartis estime que ces éventuels surplus de coûts ne sont pas susceptibles d'avoir une incidence significative sur sa situation financière mais qu'ils pourraient en avoir sur ses futurs résultats opérationnels au cours d'une période donnée.

Provisions pour frais de justice

Certaines sociétés du Groupe Novartis se trouvent être défendeuses dans des litiges susceptibles d'engendrer des créances non couvertes par des provisions ou des prestations d'assurance. Novartis estime que le résultat de ces actions n'est pas susceptible d'avoir une incidence significative sur la situation financière du Groupe mais qu'il pourrait en avoir une sur ses futurs résultats opérationnels au cours d'une période donnée.

Evolution des normes comptables

L'International Accounting Standards Board (IASB) soumet les International Financial Reporting Standards (IFRS) en vigueur à un examen critique en vue d'une plus grande harmonisation internationale des règles comptables et continuera de le faire à l'avenir. Ce processus de modification et de convergence des règles comptables mondiales va entraîner des modifications sensibles des règles existantes à compter du 1^{er} janvier 2005 dans des domaines tels que la comptabilisation des rémunérations versées en actions, le goodwill et les immobilisations incorporelles, les titres de placement et les instruments financiers dérivés ainsi que la classification de certains postes du compte de résultat et du bilan. Ils sont traités plus en détails à la note 32 m xi des comptes consolidés.

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 fait évaluer avec succès son contrôle interne relatif aux informations financières conformément au paragraphe 404 de la loi Sarbanes-Oxley en 2004 et obtenu un rapport de ses auditeurs indépendants sur cette évaluation. Cet examen approfondi du contrôle interne relatif aux informations financières n'a pas révélé de faiblesses importantes.

RÉSULTAT DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

	2004 M USD	2003 M USD	Variation en %
Chiffre d'affaires net	28 247	24 864	14
Prix de revient des marchandises vendues	-6 625	-5 894	12
Marketing et vente	-8 873	-7 854	13
Recherche et développement	-4 207	-3 756	12
Administration et frais généraux	-1 540	-1 381	12
Autres produits et charges	-463	-90	
Résultat opérationnel	6 539	5 889	11
Résultat provenant de sociétés associées	142	-200	
Résultat financier net	227	379	-40
Résultat avant impôts et intérêts minoritaires	6 908	6 068	14
Impôts	-1 126	-1 008	12
Résultat avant intérêts minoritaires	5 782	5 060	14
Intérêts minoritaires	-15	-44	-66
Résultat net	5 767	5 016	15

En 2004, le chiffre d'affaires net du Groupe Novartis a augmenté de 14% (+9% en monnaies locales), à USD 28,2 milliards, des résultats solides ayant été enregistrés tant pour Pharmaceuticals que pour Consumer Health. Dans cette division, OTC et Nutrition médicale ont compensé une croissance du chiffre d'affaires net plus faible de l'activité produits génériques de Sandoz. L'accroissement des volumes a été le principal moteur de croissance, contribuant pour 8 points de pourcentage à la hausse du chiffre d'affaires net du Groupe. Les taux de change y ont contribué pour 5 points, tandis que les acquisitions ont ajouté un point. Quant aux augmentations de prix dans le Groupe, elles ont été insignifiantes (<1%). Pharmaceuticals a représenté 65% du chiffre d'affaires net total du Groupe et Consumer Health 35%, tandis que le marché américain a représenté 40%, l'Europe 36% et le reste du monde 24% du chiffre d'affaires net total du Groupe.

Le résultat opérationnel a progressé de 11%, soutenu par un fort accroissement des volumes des produits leaders de la division Pharmaceuticals. La plupart des catégories de frais ont eu un impact positif sur la marge opérationnelle. Le prix de revient des marchandises vendues a augmenté de 12%. Exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires net, il a cependant reculé de 0,2 point, à 23,5%, principalement en raison de gains d'efficacité et

d'un mix de produits pharmaceutiques plus favorable. Le poste Marketing et vente a baissé de 0,2 point, à 31,4% du chiffre d'affaires net, essentiellement en raison de l'amélioration des performances de la force de vente, tandis que le poste Recherche et développement reculait de 0,2 point, à 14,9% du chiffre d'affaires net, à la suite de coûts de développement moindres. Les charges du poste Administration et frais généraux ont également augmenté plus lentement que le chiffre d'affaires net, représentant 5,5% du chiffre d'affaires net. La marge opérationnelle du Groupe a cependant perdu 0,6 point, à 23,1%, contre 23,7% en 2003, essentiellement en raison de charges non récurrentes de Sandoz, Nutrition médicale et Animal Health, venant augmenter sensiblement le poste Autres frais.

Les principaux facteurs à la base de cette augmentation sont une diminution sensible des revenus des plans de retraite de Corporate de USD 102 millions. A cela s'ajoutent une augmentation des charges de restructuration et des pertes de valeur de USD 37 millions en rapport avec des immobilisations incorporelles dans l'activité génériques de Sandoz, une diminution de USD 171 millions des gains de couverture ainsi que de moindres plus-values de cessions à la suite notamment du gain de USD 178 millions dégagé en 2003 de la vente de la ligne de produits *Fioricet/Fiorinal*. Dans l'ensemble, la forte croissance organique et la contribution positive des sociétés associées ont entraîné une hausse du résultat net de 15%, à USD 5,8 milliards. En 2004, le résultat par action a augmenté de 16%, à USD 2,36, contre USD 2,03 lors de l'exercice précédent, à la suite du programme de rachat d'actions.

CHIFFRE D'AFFAIRES NET

	2004 M USD	2003 M USD	Variation en USD %	Variation en monnaies locales %
Pharmaceuticals	18 497	16 020	15	10
Sandoz	3 045	2 906	5	-1
OTC	1 975	1 772	11	5
Animal Health	756	682	11	5
Nutrition médicale	1 121	815	38	31
1 ^{er} âge et bébés	1 441	1 361	6	6
CIBA Vision	1 412	1 308	8	2
Consumer Health	9 750	8 844	10	5
Total	28 247	24 864	14	9

CHIFFRE D'AFFAIRES NET DES VINGT PREMIERS PRODUITS DE LA DIVISION PHARMACEUTICALS – 2004

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 monnaies locales %
Diovan/Co-Diovan	Hypertension	1 323	20	1 770	25	3 093	22
Glivec/Gleevec	Leucémie myéloïde chronique/tumeurs stromales gastro-intestinales	368	23	1 266	41	1 634	36
Lamisil (gamme)	Mycoses	528	23	634	7	1 162	14
Zometa	Complications des cancers	630	10	448	29	1 078	17
Neoral/Sandimmun	Transplantation	180	-17	831	-4	1 011	-7
Lotrel	Hypertension	920	18			920	18
Sandostatin (gamme)	Acromégalie	374	18	453	11	827	14
Lescol	Hypercholestérolémie	284	-8	474	3	758	-2
Voltaren (gamme)	Etats inflammatoires/douleurs	9	13	629	1	638	1
Trileptal	Epilepsie	391	28	127	30	518	29
Dix premiers produits		5 007	15	6 632	16	11 639	16
Visudyne	Dégénérescence maculaire liée à l'âge	209	15	239	25	448	20
Exelon	Maladie d'Alzheimer	179	-1	243	20	422	10
Tegretol (dont CR/XR)	Epilepsie	103	-16	293	5	396	-2
Femara	Cancer du sein	166	137	220	29	386	62
Miacalcic	Ostéoporose	236	-1	141	-13	377	-6
Elidel	Eczéma	279	36	70	123	349	47
Foradil	Asthme	13	44	308	1	321	2
Leponex/Clozaril	Schizophrénie	72	-16	236	-3	308	-7
Zelnorm/Zelmac	Syndrome du côlon irritable	249	89	50	45	299	80
Famvir	Infections virales	160	10	95	0	255	6
Vingt premiers produits		6 673	17	8 527	15	15 200	16
Reste du portefeuille		695	-20	2 602	-5	3 297	-9
Total		7 368	12	11 129	9	18 497	10

Division Pharmaceuticals

La division Pharmaceuticals, soutenue par ses cinq blockbusters *Diovan*, *Glivec/Gleevec*, *Lamisil*, *Zometa* et *Neoral*, a enregistré un chiffre d'affaires net en hausse de 15% (+10% en monnaies locales), présentant non seulement une croissance exceptionnelle de ses médicaments sur prescription les plus vendus des deux portefeuilles Primary Care et Produits de spécialité mais aussi des performances au-dessus de la moyenne dans plusieurs marchés-clés. La plupart des domaines thérapeutiques ont affiché des taux de croissance à deux chiffres en dollars. L'accroissement des volumes a contribué pour 10 points de pourcentage et les gains de conversion pour cinq points, la variation des prix n'ayant eu qu'un impact négligeable.

Le chiffre d'affaires net total des produits des activités stratégiques (chiffre d'affaires de Pharmaceuticals hors produits matures) a augmenté de 21% (+16% en monnaies locales), à USD 15,4 milliards, alors que sept des dix premiers produits ont affiché de solides augmentations à deux chiffres du chiffre d'affaires net. Primary Care (hors Produits matures) a enregistré un chiffre d'affaires net en hausse de 21% (+17% en monnaies

locales) sous l'impulsion des activités cardiovasculaires (+21%, +17% en monnaies locales) et de la croissance continue de deux antihypertenseurs: *Diovan*, premier antagoniste des récepteurs de l'angiotensine II (ARB) et deuxième antihypertenseur de marque du monde, et *Lotrel*, numéro 1 des traitements combinés de marque contre l'hypertension aux Etats-Unis. Le chiffre d'affaires net de Produits de spécialité, qui inclut les unités d'affaires Oncologie, Transplantation & Immunologie ainsi qu'en Ophthalmologie, est en hausse de 22% (+15% en monnaies locales) et représente 33% du chiffre d'affaires net de Pharmaceuticals contre 31% en 2003. L'activité oncologique qui a enregistré une progression de 28% (+22% en monnaies locales) figure parmi les activités présentant la progression la plus rapide dans son secteur. Ses produits-clés – *Glivec/Gleevec*, *Zometa* et *Femara* – ont affiché une croissance dynamique, alors que les nouvelles données présentées tout au long de l'exercice 2004 ont continué de démontrer les effets bénéfiques qu'ils procuraient aux patients. Les Produits matures ont, quant à eux, enregistré une chute de leur chiffre d'affaires net de 7% (-12% en monnaies locales), à USD 3,1 milliards.

Produits généralistes

Diovan (+28% ; +22% en monnaies locales ; +20% USA) a conservé un taux de croissance soutenu en 2004 aux États-Unis et dans le monde, avec un chiffre d'affaires dépassant USD 3 milliards, réaffirmant ainsi sa position de leader des ARB ainsi que d'antihypertenseur de marque à la progression la plus rapide. Aux États-Unis, la part de *Diovan* a atteint 2,6% sur le vaste segment des antihypertenseurs du marché américain et 38,5% dans la catégorie thérapeutique des ARB, qui devrait par ailleurs rester l'une des catégories les plus dynamiques de ces prochaines années (données IMS Health de décembre 2004). La croissance du chiffre d'affaires net a été réalisée essentiellement en raison de l'impulsion des données positives issues d'essais récents, de l'introduction généralisée de doses plus efficaces et du lancement récent, aux États-Unis, de la campagne de sensibilisation sur l'hypertension sponsorisée par Novartis. Par ailleurs, le Groupe a récemment obtenu un courrier favorable de la US Food and Drug Administration (FDA) relatif à l'indication de *Diovan* permettant de traiter les patients cardiaques à haut risque et qui a déjà été approuvée dans 27 pays dont le Royaume-Uni. L'approbation est en attente en raison de négociations supplémentaires avec la FDA.

Lotrel (+18% USA), traitement fixe combiné contre l'hypertension, leader aux États-Unis, a enregistré en 2004 une croissance à deux chiffres de son chiffre d'affaires net, une attention plus importante sur l'efficacité des agents antihypertenseurs se faisant ressentir sur le marché américain. *Lotrel* a renforcé sa position de leader du traitement combiné de l'hypertension, position détenue par ce produit de marque depuis 2002, qui se base sur une conscience accrue de la nécessité d'atteindre des objectifs plus ambitieux dans la réduction de la tension artérielle chez les patients et qui se traduit par des recommandations au niveau national. *Lotrel*, en vente aux États-Unis, bénéficie également du récent lancement de la campagne de sensibilisation sur l'hypertension dans ce même pays.

Lamisil (+19% ; +14% en monnaies locales ; +23% USA), le médicament de pointe contre les mycoses des ongles, a atteint un chiffre d'affaires de plus de USD 1 milliard et ce, pour la première fois, après avoir étendu son leadership sur le segment du marché américain, atteignant un pic de 72% (données IMS Health de novembre 2004). Le facteur-clé de la croissance a été une plus grande prise de conscience de la maladie aux États-Unis et sur les marchés clés européens, le plus important chiffre d'affaires net d'Europe ayant été réalisé en France.

Elidel (+49% ; +47% en monnaies locales ; +36% USA), le médicament sur ordonnance de marque, numéro 1 contre l'eczéma, a devancé la croissance de ce segment du marché (+54% *Elidel* contre 7,8% parmi les 16 premiers pays, selon les données IMS du mois d'octobre 2004) et enregistré un chiffre d'affaires net exceptionnel. En 2004, le très influent UK National Institute for Clinical Excellence (NICE) a recommandé l'utilisation d'*Elidel*, qui est

désormais disponible dans quelque 90 pays de par le monde, permettant ainsi le traitement des cas spécifiques d'eczéma.

Zelnorm/Zelmac (+81% ; +80% en monnaies locales ; +89% USA), traitement novateur dans le syndrome du côlon irritable (SCI) à dominante de constipation (IBS-C), premier et unique médicament sur prescription contre la constipation idiopathique chronique, a atteint un chiffre d'affaires net de USD 299 millions. Le facteur clé a été la prise de conscience grandissante des patients et des médecins de la disponibilité d'un médicament permettant de traiter cette maladie efficacement. Les résultats de l'étude ZENSAA publiés en 2004 ont révélé l'efficacité élevée du produit en tant que traitement renouvelé chez la femme atteinte de SCI et a démontré par ailleurs des améliorations considérables au niveau de la qualité de vie. Cette étude a servi de base permettant de renouveler un dépôt d'enregistrement auprès des autorités réglementaires européennes en octobre, la décision étant attendue pour 2005. La US Food and Drug Administration (FDA) a par ailleurs accordé son homologation en août 2004 pour l'indication supplémentaire dans le traitement de la constipation idiopathique chez l'homme et la femme de moins de 65 ans.

Produits de spécialité

Oncologie

Glivec/Gleevec (+45% ; +36% en monnaies locales ; +23% USA), indiqué pour tous les stades de la leucémie myéloïde chronique Ph+ (LMC) et certaines formes de tumeurs gastro-intestinales (GIST), a poursuivi sa croissance dynamique avec une pénétration continue des deux domaines de la LMC et de GIST ainsi que des augmentations durables dans la posologie quotidienne moyenne. De nouvelles données présentées lors du congrès de l'American Society of Hematology en décembre ont révélé que des patients venant juste d'être diagnostiqués comme atteints de LMC Ph+ et recevant 400 mg par jour ont maintenu leur temps de réponse au traitement à long terme. Une étude séparée a décelé que des patients recevant 800 mg par jour présentaient de meilleurs résultats par rapport à ceux ne recevant que 400 mg par jour. De plus, des données encourageantes sur l'utilisation de *Glivec/Gleevec* dans le traitement de la leucémie aiguë lymphoblastique Ph+ (LAL) et dans celui des glioblastomes multiformes (GBM) ont été présentées lors d'un congrès médical majeur au cours du quatrième trimestre. Le programme international d'assistance des patients *Glivec* est désormais lancé dans 71 pays et fournit des traitements à plus de 10 000 patients dans le monde qui autrement n'y auraient pas accès.

Zometa (+21% ; +17% en monnaies locales ; +10% USA), le bisphosphonate intraveineux phare contre les métastases osseuses, est parvenu à un statut de blockbuster en 2004 en continuant d'afficher une croissance solide malgré les défis auxquels il est confronté tels que la politique de remboursement de Medicare aux États-Unis, une concurrence accrue et

des taux de pénétration élevés dans le domaine du cancer du sein et du myélome. *Zometa* a poursuivi sa progression par l'augmentation de l'utilisation des bisphosphonates intraveineux dans le traitement destiné aux patients atteints du cancer de la prostate et du poumon, les deux formes de cancers les plus répandues dans le monde.

Femara (+70% ; +62% en monnaies locales ; +137% USA), traitement de première intention leader indiqué dans un stade avancé du cancer du sein chez la femme ménopausée, a généré une croissance à deux chiffres de son chiffre d'affaires en 2004. *Femara* a été homologué dans 20 pays dont les États-Unis pour une nouvelle indication, celle de traitement post-tamoxifène unique contre le cancer du sein à un stade précoce et qui se base sur l'étude de référence MA-17. Celle-ci a en effet montré que *Femara* augmentait grandement les chances d'une patiente de ne pas récidiver à l'issue de cinq ans de traitement adjuvant (postopératoire) au tamoxifène.

Ophthalmologie

Le chiffre d'affaires net a augmenté de 25% (+19% en monnaies locales) en raison d'une solide performance continue de *Visudyne* (+25% ; +20% en monnaies locales ; +15% USA), traitement leader contre la DMLA exsudative (dégénérescence maculaire liée à l'âge), cause majeure de cécité chez les personnes de plus de 50 ans dans les pays développés. L'amélioration des remboursements de Medicare pour des types de lésions supplémentaires a contribué à la croissance du chiffre d'affaires américain, le chiffre d'affaires en Europe restant quant à lui élevé.

Transplantation

Le chiffre d'affaires a augmenté de 1% (-5% en monnaies locales), l'activité de *Neoral/Sandimmun* ayant dégagé un chiffre d'affaires net dans le monde relativement faible (-1% ; -7% en monnaies locales ; -17% USA) avec des gains de parts de marché sur le segment américain de la greffe du foie en dépit d'une érosion lente et générale due à la concurrence des génériques aux États-Unis et de certains autres marchés clés. *Myfortic*, un immunosuppresseur utilisé chez les patients ayant subi une greffe rénale, a été lancé dans plus de 40 pays dont les États-Unis et a continué de gagner des parts de marché. *Certican*, un inhibiteur des signaux de prolifération novateur, est en cours d'examen dans les 10 nouveaux pays membres de l'Union européenne par le biais de la procédure de reconnaissance mutuelle et a été homologué en Australie. En 2004, Novartis a fêté ses 20 ans d'expérience dans le domaine de la transplantation lors du congrès de l'International Society of Transplantation à Vienne.

Division Consumer Health

Le chiffre d'affaires net a augmenté de 10% (+5% en monnaies locales), à USD 9,8 milliards. Une progression à deux chiffres du chiffre d'affaires net en dollars pour OTC, Animal Health et Nutrition médicale a compensé une croissance plus faible de Sandoz, 1^{er} âge et bébés et CIBA Vision. L'accroissement général des volumes de Consumer Health a contribué pour deux points de pourcentage à la croissance, tandis que les taux de change ont ajouté cinq points de pourcentage, et les acquisitions trois points de pourcentage, les augmentations de prix ayant été en moyenne insignifiantes.

Sandoz

Le chiffre d'affaires net de l'unité d'affaires Sandoz a augmenté de 5% (-1% en monnaies locales), à USD 3,0 milliards, après une performance exceptionnellement forte en 2003 sous l'impulsion du lancement aux États-Unis de l'antibiotique AmoxC. Des pressions concurrentielles sur les prix sont également apparues au cours de l'année 2004 et ce, principalement sur le marché américain et en Allemagne.

OTC (over-the-counter self medications)

Dans le secteur OTC, le chiffre d'affaires a progressé de 11% (+5% en monnaies locales), à USD 2,0 milliards, tiré par les performances robustes des marques stratégiques clés dont *Nicotinel/Habitrol* (traitement antitabagique) et la version OTC de *Lamisil* (antifongique à application locale) ainsi que *Benefiber* (laxatif) d'Ex-Lax. Un autre moteur de croissance a été le lancement des marques stratégiques OTC *Triaminic/Thera-Flu*, médicaments contre la toux et les refroidissements, se présentant sous forme d'un léger film qui fond sur la langue.

Animal Health

Les chiffres d'affaires nets du secteur des animaux de compagnie ont progressé de 11% (+5% en monnaies locales), à USD 0,8 milliard, grâce, en particulier, à d'importants gains de parts de marché des deux nouvelles marques *Deramaxx* (anti-douleur et anti-inflammatoire associés à un anti-arthritique chez le chien) et *Milbemax* (contrôle des parasites intestinaux chez le chat et le chien). La croissance enregistrée par ces deux nouveaux produits a contribué à compenser la perte de chiffre d'affaires net des produits récemment cédés. Dans le segment des produits pour animaux d'élevage, *Agita*, produit anti-parasitaire, a contribué à doper la croissance du chiffre d'affaires net.

Nutrition médicale

Le chiffre d'affaires net de Nutrition médicale a augmenté de 38% (+31% en monnaies locales), à USD 1,1 milliard, en raison notamment de la finalisation, en février 2004, du rachat auprès de Bristol-Myers Squibb Company de l'activité de nutrition médi-

cale pour adultes de Mead Johnson. Cette acquisition a ajouté 28 points de croissance au chiffre d'affaires net de Nutrition médicale en 2004. La croissance organique a été soutenue par les efforts constants que nous avons déployés en vue de cibler les besoins des patients concernant certaines maladies telles que les cancers et le diabète et sur le marché de la nutrition à domicile.

1^{er} âge et bébés

Le chiffre d'affaires net a augmenté de 6% (+6% en monnaies locales), à USD 1,4 milliard, devançant la croissance du secteur grâce à la marque Gerber, aliments pour bébés, aux Etats-Unis. L'adoption du conditionnement sous film plastique a continué de doper le chiffre d'affaires net du segment des aliments pour bébés aux Etats-Unis comme cela avait été le cas lors du lancement des «finger foods» innovantes pour le 1^{er} âge.

CIBA Vision

CIBA Vision a enregistré une hausse de son chiffre d'affaires net de 8% (+2% en monnaies locales), à USD 1,4 milliard, soutenue par la croissance continue des lentilles de contact *DAILIES*, *NIGHT & DAY* et des produits d'entretien pour lentilles de contact. CIBA Vision a lancé en 2004 sa gamme de produits *O₂ Optix*, un groupe de lentilles de contact présentant la plus forte perméabilité à l'oxygène, pour prendre pied avec des produits compétitifs sur le segment des lentilles à port hebdomadaire ou mensuel.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

	2004 M USD	% du chiffre d'affaires net	2003 M USD	% du chiffre d'affaires net	Variation en %
Pharmaceuticals	5 253	28,4	4 423	27,6	19
Sandoz	235	7,7	473	16,3	-50
OTC	351	17,8	309	17,4	14
Animal Health	78	10,3	88	12,9	-11
Nutrition médicale	32	2,9	82	10,1	-61
1 ^{er} âge et bébés	274	19,0	254	18,7	8
CIBA Vision	236	16,7	153	11,7	54
Gestion de la division	-25		-39		-36
Consumer Health	1 181	12,1	1 320	14,9	-11
Corporate et autres	105		146		-28
Total	6 539	23,1	5 889	23,7	11

Le résultat opérationnel a progressé de 11%, à USD 6,5 milliards, soit à un rythme plus lent que le chiffre d'affaires net en raison d'un accroissement des autres charges d'exploitation en 2004, d'où une contraction de la marge opérationnelle qui est passée de 23,7% du chiffre d'affaires net en 2003 à 23,1% en 2004 (-0,6 point).

Division Pharmaceuticals

Dans la division Pharmaceuticals, le résultat opérationnel a augmenté bien plus rapidement que le chiffre d'affaires net, à raison de 19%, à USD 5,3 milliards. Cela s'est soldé par une progression des marges de 0,8 point, à 28,4% du chiffre d'affaires net, contre 27,6% en 2003. Le prix de revient des marchandises vendues, qui constitue un facteur essentiel, s'est amélioré de 0,8 point de pourcentage du chiffre d'affaires net en raison essentiellement de gains de productivité et d'un meilleur mix des produits. Les charges du poste Marketing et vente, ont diminué de 0,2 point de pourcentage, à 33,0%, en raison de l'amélioration des performances de la force de vente, notamment aux Etats-Unis. Les charges du poste Recherche et développement ont augmenté de 13%, en raison des investissements effectués dans les Instituts de recherche biomédicale de Novartis (NIBR) et dans les programmes d'essais de phase de développement avancée. Les charges du poste Recherche et développement ont néanmoins reculé de 0,4 point, à 18,8%, à la suite de paiements à des instituts de R&D extérieurs moindres qu'en 2003. Le poste Autres charges a augmenté de 56%, en raison de plusieurs facteurs, dont la baisse de USD 171 millions des gains de couverture de change et le recul des gains sur cessions par rapport à 2003, qui comprenaient une plus-value non récurrente de USD 178 millions provenant de la vente de la ligne de produits *Fioricet/Fiorinal*. Les charges du poste Administration et frais généraux ont quant à elles, chuté, passant de 3,6% du chiffre d'affaires net en 2003 à 3,5%.

Division Consumer Health

Le résultat opérationnel a reculé de 11%, à USD 1,2 milliard, en dépit d'une forte progression des unités d'affaires OTC, Animal Health et CIBA Vision. Des charges non récurrentes de USD 120 millions ont été enregistrées. Elles comprennent des charges de restructuration et de pertes de valeur sur des immobilisations corporelles de Sandoz de USD 37 millions, un correctif de valeur sur stocks non récurrent de USD 18 millions de l'unité d'affaires Animal Health, des charges non récurrentes de USD 14 millions en rapport avec l'acquisition de Mead Johnson ainsi que la constitution d'une provision de USD 51 millions pour Nutrition médicale afin de couvrir les obligations relatives à une enquête du ministère américain de la Justice sur le marché américain des pompes entérales. Novartis Nutritional Corporation négocie actuellement un éventuel accord concernant la partie de l'enquête dont elle fait l'objet. Sans ces éléments non récurrents, le résultat opérationnel n'aurait reculé que de 1%, à USD 1,3 milliard, et la marge opérationnelle aurait été de 13,3% contre 14,9% en 2003.

Sandoz

Le résultat opérationnel a fortement fléchi, passant de USD 473 millions en 2003 à USD 235 millions en 2004, en raison principalement de l'impact de pressions concurrentielles sur les prix

qui se sont exercées notamment en Allemagne et aux Etats-Unis. Un autre facteur a été la constitution de USD 37 millions de charges de restructuration et l'enregistrement en conséquence de pertes de valeur sur immobilisations corporelles. La marge opérationnelle a chuté à 7,7% contre 16,3% en 2003.

OTC

Le résultat opérationnel a progressé de 14%, à USD 351 millions, grâce à une forte croissance de volume des marques stratégiques et à une bonne maîtrise des coûts ainsi qu'à l'impact de charges de liquidation non récurrentes d'une joint-venture au Japon en 2003.

Animal Health

Le résultat opérationnel a reculé de 11%, à USD 78 millions, en raison principalement de l'impact négatif d'un correctif de valeur sur stocks non récurrent de USD 18 millions.

Nutrition médicale

En dépit de gains de productivité et d'améliorations du mix de produits, le résultat opérationnel a reculé de 61%, à USD 32 millions. Ce recul est principalement imputable à la constitution d'une provision de USD 51 millions en rapport avec une enquête du ministère américain de la Justice sur le marché américain des pompes entérales et portant sur le fait de savoir si certaines infractions pénales n'ont pas été commises. Novartis Nutritional Corporation négocie actuellement un éventuel accord concernant la partie de l'enquête dont elle fait l'objet. De plus, des charges non récurrentes de USD 14 millions ont été enregistrées en rapport avec l'acquisition de Mead Johnson. Sans ces charges non récurrentes, le résultat opérationnel aurait augmenté de 18%, à USD 97 millions, et la marge opérationnelle aurait été de 8,7% contre 10,1% en 2003.

1^{er} âge et bébés

Le résultat opérationnel a crû de 8%, à USD 274 millions, tandis que la marge opérationnelle atteignait 19,0% (18,7% en 2003).

CIBA Vision

Le résultat opérationnel a atteint USD 236 millions, soit une augmentation de 54% par rapport à 2003, en raison principalement de la cession fin 2003 des activités dégageant des pertes et d'une amélioration des volumes d'affaires nets ainsi que du mix des produits. La marge opérationnelle a atteint 16,7% contre 11,7% en 2003.

Corporate et autres

Le résultat net de Corporate a atteint USD 105 millions en 2004, contre USD 146 millions en 2003, en raison principalement de la diminution de USD 102 millions des produits en relation avec les plans de retraite en 2004 par rapport à 2003.

CHARGES OPÉRATIONNELLES

	2004 M USD	2003 M USD	Variation en %
Chiffre d'affaires net	28 247	24 864	14
Prix de revient des marchandises vendues	-6 625	-5 894	12
Marketing et vente	-8 873	-7 854	13
Recherche et développement	-4 207	-3 756	12
Administration et frais généraux	-1 540	-1 381	12
Autres produits et charges	-463	-90	
Résultat opérationnel	6 539	5 889	11

Prix de revient des marchandises vendues

En 2004, le prix de revient des marchandises vendues a augmenté de 12%, à USD 6,6 milliards, mais exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires net, il est revenu de 23,7% en 2003 à 23,5% en 2004 en raison principalement de gains de productivité constants et d'un mix des produits favorables chez Pharmaceuticals.

Marketing et vente

Les dépenses de marketing et vente ont augmenté de 13%, à USD 8,9 milliards, mais elles ont légèrement fléchi, à 31,4%, en pourcentage du chiffre d'affaires net contre 31,6% en 2003, à la suite surtout de meilleures performances des forces de vente de Pharmaceuticals aux Etats-Unis.

Recherche et développement

En 2004, les frais de recherche et développement ont progressé de 12%, à USD 4,2 milliards, ce qui montre l'importance des investissements effectués dans les Instituts de recherche biomédicale de Novartis aux Etats-Unis, mais sont revenus à 14,9% du chiffre d'affaires net contre 15,1% en 2003, en partie à la suite de paiements d'étape moins importants qu'en 2003.

Administration et frais généraux

Les charges d'administration et de frais généraux ont augmenté de 12%, à USD 1,5 milliard en 2004, à un rythme plus lent que le chiffre d'affaires net. Rapportée à ce dernier, leur progression a été plus lente (5,5%) qu'en 2003 (5,6%).

Autres produits et charges

En 2004, le poste Autres produits et charges était constitué d'une charge nette de USD 463 millions contre USD 90 millions en 2003. Cela tient à une série de facteurs dont une diminution de USD 102 millions des produits en relation avec les plans de retraite de Corporate, un recul de USD 171 millions des gains de couverture ainsi qu'une baisse des produits de cessions après le gain exceptionnel de USD 178 millions tiré en 2003 de la vente de la ligne de produits *Fioricet/Fiorinal* et de USD 37 millions de charges supplémentaires de restructuration et pour pertes de valeur avec Sandoz.

RÉSULTAT NET

	2004 M USD	2003 M USD	Variation en %
Résultat opérationnel	6 539	5 889	11
Résultat provenant de sociétés associées	142	-200	
Résultat financier net	227	379	-40
Résultat avant impôts et intérêts minoritaires	6 908	6 068	14
Impôts	-1 126	-1 008	12
Résultat avant intérêts minoritaires	5 782	5 060	14
Intérêts minoritaires	-15	-44	-66
Résultat net	5 767	5 016	15

Résultat provenant de 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. Le revenu généré par les sociétés associées provient pour l'essentiel des participations détenues par le Groupe dans Roche Holding SA et Chiron Corporation. Au total, les sociétés associées ont généré un résultat de USD 142 millions contre des charges de USD 200 millions en 2003.

La participation de 42,5% détenue par le Groupe dans Chiron a contribué à raison de USD 33 millions (2003: USD 134 millions) au résultat avant impôts. Cette diminution est attribuable à des problèmes de production apparus sur un site de Chiron au Royaume-Uni, lequel l'a empêché de livrer des vaccins contre la grippe pour la saison 2004/05 aux Etats-Unis.

La participation de 33,3% détenue par le Groupe dans Roche, soit 6,3% de l'ensemble du capital de Roche, a dégagé un résultat avant impôts de USD 97 millions contre une perte avant impôts de USD 354 millions en 2003. La performance de 2003 a été due à la perte inattendue de CHF 4,0 milliards de Roche en 2002, qui

n'a été prise en compte par Novartis sous forme d'un changement d'estimation comptable qu'en 2003. Le résultat avant impôts 2004 représente une estimation de la part du Groupe dans le résultat avant impôts 2004 de Roche, qui se monte à USD 399 millions, y compris un ajustement positif de USD 30 millions sur l'estimation de l'exercice précédent. Un goodwill et des charges d'amortissement de USD 302 millions provenant de l'allocation du prix d'achat aux immobilisations corporelles et incorporelles ainsi qu'au goodwill sont venus en déduction de ce produit.

Le revenu net du Groupe provenant de Roche et Chiron repose sur des estimations d'analystes et sera ajusté en 2005 sur la base des résultats effectifs.

Résultat financier net

En dépit d'un environnement peu rémunérateur des investissements, le résultat financier net s'élève à USD 227 millions contre USD 379 millions en 2003. Le rendement global des liquidités nettes a été de 3,4% contre 5,2% lors de l'exercice précédent.

Impôts

La charge fiscale de USD 1,1 milliard a augmenté de 12% par rapport à 2003. Le taux d'imposition effectif du Groupe (en pourcentage du résultat avant impôts) s'est monté à 16,3% en 2004 contre 16,6% en 2003.

Le taux d'imposition escompté du Groupe (taux moyen d'imposition pondéré se fondant sur le résultat avant impôts de chacune des sociétés affiliées) s'est établi à 16,8% en 2004 contre 14,8% en 2003. Le taux d'imposition effectif du Groupe est différent du taux d'imposition attendu en raison de l'impact à hauteur de 0,7 point (2003: 1,9 point) des sociétés associées, intégrées selon la méthode de la mise en équivalence et de divers autres ajustements fiscaux pour 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 de l'annexe aux comptes consolidés.

Résultat net

Le résultat net a progressé de 15%, passant USD 5,0 milliards en 2003 à USD 5,8 milliards en 2004. Exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires net, le résultat net a atteint 20,4% en 2004 contre 20,2% en 2003 en raison notamment d'une forte amélioration du résultat opérationnel.

Le rendement des capitaux propres moyens s'est établi à 18% en 2004 (17,1% en 2003).

Résultat par action

En 2004, le résultat par action a augmenté de 16%, à USD 2,36, contre USD 2,03 lors de l'exercice précédent en raison notamment d'une diminution du nombre moyen d'actions en circulation à la suite des programmes de rachat.

BILANS ABRÉGÉS CONSOLIDÉS

	2004 M USD	2003 M USD	Variation M USD
Total actif immobilisé	29 858	27 044	2 814
Liquidités, dépôts à court terme et titres de placement	14 593	13 259	1 334
Autres actifs circulants	10 018	9 014	1 004
Total actif	54 469	49 317	5 152
Total capitaux propres	33 783	30 429	3 354
Dettes financières	6 855	5 970	885
Autres dettes et participations minoritaires	13 831	12 918	913
Total passif	54 469	49 317	5 152

Les actifs immobilisés ont augmenté de USD 2,8 milliards en raison notamment de l'acquisition de Sabec Inc. et de l'activité de nutrition médicale pour adultes de Mead Johnson ainsi que d'écarts de conversion. En 2004, les capitaux propres du Groupe ont augmenté de USD 3,4 milliards, à USD 33,8 milliards au 31 décembre 2004, en raison de la hausse du résultat net (USD 5,8 milliards), d'ajustements pour conversion monétaire positifs (USD 1,1 milliard), de la réserve pour la variation de la juste valeur des titres de placement, des couvertures des flux de trésorerie et d'autres éléments (USD 0,4 milliard), lesquels ont été compensés partiellement par l'achat de propres actions (USD 1,9 milliard), et le versement de dividendes (USD 2,0 milliards). Les dettes financières ont augmenté de USD 0,9 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 de USD 81 millions au 31 décembre 2003 à des pertes non réalisées de USD 377 millions au 31 décembre 2004. Le ratio d'endettement s'est stabilisé au même niveau qu'en 2003, à 0,20:1.

La dette financière à long terme de Novartis est surtout composée d'obligations. Au 31 décembre 2004, on relevait USD 3,2 milliards d'obligations non convertibles contre USD 3,0 milliards au 31 décembre 2003. 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.

La dette à long terme de Novartis continue d'être notée AAA/Aaa et celle à court terme A1+ et P1 respectivement par Standard & Poor's et Moody's, ce qui fait du Groupe au plan mondial l'une des rares sociétés hors du secteur financier à obtenir la note la plus élevée de ces deux agences de notation. Le Groupe estime que son actif net à court terme est suffisant pour satisfaire aux exigences actuelles.

LIQUIDITÉS ET RESSOURCES EN CAPITAL

Le tableau ci-après fournit certaines informations sur la trésorerie du Groupe et ses liquidités nettes pour chacune des périodes indiquées.

	2004 M USD	2003 M USD
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	6 725	6 652
Flux de trésorerie consacrés à des activités d'investissement	-3 219	-1 298
Flux de trésorerie consacrés à des activités de financement	-3 124	-5 764
Écarts de conversion sur les liquidités et placements à court terme	55	258
Variation des liquidités	437	-152
Variation des titres de placement à court et à long terme	897	869
Variation des dettes financières à court et à long terme	-885	-400
Variation des liquidités nettes	449	317
Liquidités nettes au 1 ^{er} janvier	7 289	6 972
Liquidités nettes au 31 décembre	7 738	7 289

Le flux de trésorerie résultant des activités opérationnelles a augmenté de USD 73 millions (1%), à USD 6,7 milliards. Les charges pour dépréciation, amortissements et pertes de valeur sont demeurées à USD 1,4 milliard, tandis que les décaissements d'impôts ont été supérieurs de USD 241 millions par rapport à l'exercice précédent.

Les sorties de trésorerie consacrées à des activités d'investissement ont atteint USD 3,2 milliards. USD 1 milliard a été consacré à des acquisitions tandis que les investissements nets en immobilisations corporelles se sont montés à USD 1,3 milliard. Les acquisitions nettes de titres de placement se sont montées à USD 0,8 milliard et les autres investissements ont représenté USD 0,1 milliard.

La trésorerie affectée à des activités de financement s'est montée à USD 3,1 milliards, en recul de USD 2,6 milliards par rapport à 2003. USD 1,9 milliard a été consacré à l'achat de propres actions et USD 2,0 milliards au versement de dividendes. USD 0,8 milliard a été imputable à l'augmentation des dettes financières à court et long terme ainsi qu'à un afflux de capitaux provenant de l'introduction en Bourse d'Idenix Inc.

Les liquidités (liquidités et placements à court terme y compris instruments financiers dérivés) s'élèvent à USD 14,6 milliards au 31 décembre 2004. Les liquidités nettes (liquidités moins dettes financières) en fin d'exercice se situent à USD 7,7 milliards, soit une augmentation de USD 449 millions par rapport au 31 décembre 2003.

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 et incorporelles ainsi que d'actifs financiers déduction faite des dividendes versés. Les incidences sur la trésorerie des acquisitions ou cessions de filiales, sociétés associées et intérêts minoritaires ou des cessions ne sont pas prises en compte dans le free cash flow. Le tableau suivant présente un aperçu du free cash flow du Groupe:

	2004 M USD	2003 M USD
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles	6 725	6 652
Acquisitions d'immobilisations corporelles	-1 269	-1 329
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	-181	-214
Acquisitions d'actifs financiers	-747	-816
Produits de cessions d'immobilisations corporelles	129	92
Produits de cessions d'immobilisations incorporelles et financières	670	967
Versement de dividendes	-1 968	-1 724
Free cash flow	3 359	3 628

Le free cash flow a diminué de 7%, passant de USD 3,6 milliards en 2003 à USD 3,4 milliards en 2004.

Les investissements du Groupe en immobilisations corporelles se sont montés à USD 1,3 milliard pour l'exercice 2004 (4,5% du C.A. net contre 5,3% du C.A. net en 2003). Ces chiffres montrent l'importance des investissements effectués en permanence dans des sites de production ainsi qu'en recherche et développement. En 2005, le Groupe entend maintenir ses dépenses d'investissement en pourcentage du chiffre d'affaires sensiblement au même niveau qu'en 2004 et les financer 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 et des unités d'affaires. La définition du free cash flow des divisions et des unités d'affaires est identique à celle du Groupe. Cependant, les dividendes, impôts, produits ou charges financières ne sont pas compris dans les calculs des divisions et unités d'affaires.

Le tableau ci-après présente un aperçu du free cash flow par division ou unité d'affaires.

	2004 M USD	2003 M USD
Pharmaceuticals	5 436	4 690
Sandoz	166	146
OTC	306	278
Animal Health	142	91
Nutrition médicale	82	69
1 ^{er} âge et bébés	154	210
CIBA Vision	317	260
Gestion de la division Consumer Health	-39	-20
Versement de dividendes	-1 968	-1 724
Corporate et autres	-1 237	-372
Total	3 359	3 628

Le tableau ci-après contient des informations abrégées sur les obligations contractuelles et autres engagements commerciaux du Groupe et l'incidence que ces obligations et engagements devraient avoir sur la liquidité du Groupe et sa trésorerie à l'avenir.

	Total M USD	Paiements dus par période			
		<1 an M USD	2-3 ans M USD	4-5 ans M USD	>5 ans M USD
Dettes à long terme	3 416	680	2 676	36	24
Contrats de location simple	926	233	304	143	246
Engagements en matière de recherche et développement					
– sans conditions	665	285	245	113	22
– paiements d'étape potentiels	582	91	158	200	133
Engagements d'achats					
– immobilisations corporelles	325	241	66	18	
– autres actifs	57	28	29		
Total obligations contractuelles	5 971	1 558	3 478	510	425

Le Groupe prévoit de financer les contrats de location simple et ses engagements de recherche et développement et d'achat à long terme en recourant à des ressources internes.

ENTITÉS AD HOC

Le Groupe Novartis ne possède pas d'entités de financement ad hoc ou de sociétés de personnes non consolidées. Prière de se reporter également à la note 27 de l'annexe aux comptes consolidés du Groupe pour une description de la fondation pour la participation des collaborateurs de Novartis.

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 y compris le goodwill, et autres charges pour pertes de valeur.

	2004 M USD	2003 M USD
Résultat opérationnel	6 539	5 889
Amortissements d'immobilisations corporelles	780	737
Amortissements d'immobilisations incorporelles	456	410
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles	103	136
EBITDA du Groupe	7 878	7 172

La répartition de l'EBITDA du Groupe par division et unité d'affaires est la suivante:

	EBITDA 2004 M USD	% du chiffre d'affaires net	EBITDA 2003 M USD	% du chiffre d'affaires net
Pharmaceuticals	5 891	31,8	5 072	31,7
Sandoz	606	19,9	787	27,1
OTC	391	19,8	350	19,8
Animal Health	109	14,4	117	17,2
Nutrition médicale	72	6,4	104	12,8
1 ^{er} âge et bébés	330	22,9	307	22,6
CIBA Vision	357	25,3	297	22,7
Gestion et autres dépenses de la division Consumer Health	-25		-39	
Total divisions/unités d'affaires	7 731	27,4	6 995	28,1
Corporate et autres	147		177	
Total EBITDA du Groupe	7 878	27,9	7 172	28,8

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 la grandeur à laquelle les investisseurs de Novartis se réfèrent pour mesurer la rentabilité de l'EBITDA.

	31 déc. 2004 M USD	31 déc. 2003 M USD
Capitalisation boursière	122 576	110 865
Intérêts minoritaires	138	90
Dettes financières	6 855	5 970
Moins liquidités	-14 593	-13 259
Valeur d'entreprise	114 976	103 666
Valeur d'entreprise/EBITDA	14,6	14,5

Origine et répartition de la valeur ajoutée

46% des produits issus du chiffre d'affaires net ont été consacrés à l'achat de marchandises et de services. Sur la valeur ajoutée nette de USD 14,9 milliards, 47% ont été versés soit directement, soit indirectement aux employés et une part de 26% a été retenue dans l'entreprise en vue du financement de son expansion future et 14% versés aux administrations et aux institutions financières. Les dividendes versés aux actionnaires ont représenté 13% de la valeur ajoutée nette.

Origine de la valeur ajoutée

	2004 M USD	2004 % du chiffre d'affaires net	2003 % du chiffre d'affaires net
Chiffre d'affaires net	28 247	100	100
Variation des stocks et marchandises de propre fabrication	212	0,7	1,5
	28 459	100,7	101,5
Prestations de services fournis par des tiers:			
Frais de marchandises	-4 819	-17,1	-16,9
Autres charges d'exploitation	-8 262	-29,2	-30,1
Valeur ajoutée brute	15 378	54,4	54,5
Dépréciation, amortissements et pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles	-1 339	-4,7	-5,1
Produits financiers	836	3,0	5,9
Valeur ajoutée nette	14 875	52,7	55,3

EXPOSITION AU RISQUE DE CHANGE ET GESTION DU RISQUE

Novartis traite ses activités dans de nombreuses monnaies autres que le dollar US, sa monnaie de référence. Vu l'exposition du Groupe au risque de change, les fluctuations des cours des monnaies ont une incidence notable sur son compte de résultat, tant sur le plan du risque de conversion que de celui de transaction. Le risque de conversion est le risque dont le compte de résultat du Groupe pourrait être affecté pendant une certaine période ou à une certaine date en raison de variations du taux de change par rapport au dollar des monnaies de mesure de nos filiales. Le risque de transaction est le risque de change sur les transactions effectuées dans des monnaies autres que la monnaie de mesure de nos filiales.

INFORMATIONS QUANTITATIVES ET QUALITATIVES SUR LE RISQUE DE MARCHÉ

Croissance et contributions monétaires

	Monnaies locales % 2004	Monnaies locales % 2003	USD % 2004	USD % 2003
Chiffre d'affaires net	9	11	14	19
Résultat opérationnel	6	1	11	16
Résultat net	10	-8	15	6

Chiffre d'affaires net et charges opérationnelles par monnaie

	Chiffre d'affaires net % 2004	Chiffre d'affaires net % 2003	Coûts % 2004	Coûts % 2003
USD	43	43	37	41
EUR	26	26	23	23
CHF	3	4	15	17
JPY	8	8	5	4
Autres	20	19	20	15

Liquidités et dettes financières par monnaie

	Liquidités % 2004	Liquidités % 2003	Dettes financières % 2004	Dettes financières % 2003
USD	59	50	21	28
EUR	13	15	36	29
CHF	25	32	40	40
JPY		1		
Autres	3	2	3	3

En moyenne, sur l'année 2004, le dollar s'est affaibli face au franc suisse, au yen, à l'euro et à la livre sterling par rapport à 2003. L'effet de change positif sur la croissance du chiffre d'affaires et sur le résultat opérationnel a été de 5 points.

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 financiers dérivés. Son objectif est de réduire, là où cela lui semble approprié, les fluctuations de revenus et des flux de trésorerie en rapport avec des variations des taux d'intérêt, des cours de change et de la rémunération des liquidités. La politique du Groupe vise à recourir à des instruments financiers 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 peut être quantifié lors de sa conclusion. Il vend des actifs existants ou effectue des opérations de couver-

ture sur des transactions prévues (s'agissant 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 pour ce faire. Il escompte que toute perte de valeur de ces instruments sera compensée par un gain résultant de ces transactions sous-jacentes.

Taux de change: Le dollar US est la monnaie de référence du Groupe si bien qu'il se trouve exposé aux fluctuations des taux de change, notamment du dollar ainsi que des devises européennes, japonaise, asiatiques et d'Amérique latine. Par conséquent, il conclut divers contrats, qui reflètent l'évolution des taux de change, pour préserver la valeur des actifs, des engagements et des transactions anticipées. 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 réels à l'étranger 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.

Matières premières: Le Groupe n'est que faiblement exposé aux risques de cours liés à l'achat anticipé de certaines matières premières qu'il utilise. Une variation des cours peut modifier la marge brute de ces activités mais, en général, sans excéder 10% de celle-ci, si bien que cet impact est mineur. Par conséquent, il ne conclut pas d'importantes opérations à terme ou d'options sur les matières premières pour gérer les fluctuations de cours d'achats anticipés.

Taux d'intérêt: Le Groupe gère son exposition aux variations de taux d'intérêt par une répartition de sa dette 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 présenté par les actions: Le Groupe achète des actions à des fins d'investissement de ses liquidités. Par principe, il limite à moins de 5% de ses liquidités les positions détenues en titres de sociétés non apparentées. Les sociétés potentielles font l'objet d'une analyse poussée de leur historique financier (principalement flux de trésorerie, rendement des capitaux investis), de leur marché potentiel, 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 constituées.

Résumé: Le recours aux instruments financiers dérivés n'a eu aucune incidence notable sur la position financière du Groupe au 31 décembre 2004 et 2003 ou sur ses résultats opérationnels pour les exercices clos au 31 décembre 2004 et 2003.

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 sensibles aux taux d'intérêt, la perte sur les gains avant impôts sur ses instruments financiers dérivés en monnaies étrangères sensibles aux prix ainsi que la perte potentielle sur dix jours de ses positions en actions. 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 l'endettement 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 ne sont pas 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 de 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.

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 tels 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 d'obligations et de liquidités, sont les suivantes:

	31 déc. 2004 M USD	31 déc. 2003 M USD
Instruments sensibles aux fluctuations des taux de change	382	244
Instruments sensibles aux fluctuations des marchés boursiers	40	67
Instruments sensibles aux taux d'intérêt	118	112
Totalité des instruments	495	356

Les montants moyens, les plus hauts et les plus bas de la VAR pour 2004 sont les suivants:

	Moyenne M USD	Plus haut M USD	Plus bas M USD
Instruments sensibles aux fluctuations des taux de change	342	512	214
Instruments sensibles aux fluctuations des marchés boursiers	53	84	37
Instruments sensibles aux taux d'intérêt	177	501	108
Totalité des instruments	495	863	326

Le calcul de la VAR est un instrument d'analyse du risque destiné à estimer de manière statistique la perte maximale probable 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 figurer 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 2004 et 2003, ce scénario du pire a été le suivant:

	31 déc. 2004 M USD	31 déc. 2003 M USD
Portefeuille d'obligations	115	200
Placements monétaires et instruments financiers connexes	184	118
Actions	98	287
Risques de change	231	232
Total	628	837

Dans son analyse du risque, Novartis estime que ce scénario du pire est acceptable dans la mesure où il pourrait diminuer le revenu sans remettre en question la solvabilité et/ou la note de crédit du Groupe. Alors qu'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. De plus, dans un tel environnement, les mesures prises par la Direction pourraient encore diminuer l'exposition du Groupe.

Les principaux risques financiers auxquels le Groupe est exposé sont gérés de manière centralisée par la Trésorerie du Groupe, les sociétés affiliées ne se chargeant que des risques résiduels et de certains risques de change. Le total des risques résiduels représente cependant moins de 10% des risques globaux.

Novartis a une politique de trésorerie écrite et il pratique une stricte séparation entre les contrôles du front office et du back office, tout en effectuant des rapprochements réguliers de ses positions avec ses contreparties. En outre, des audits internes et externes sur la gestion de la fonction de trésorerie sont effectués à intervalles réguliers.

RÉTROSPECTIVE FINANCIÈRE TRIMESTRIELLE DE 2004 ET 2003

M USD sauf indication contraire	T1	T2	T3	T4	2004	T1	T2	T3	T4	2003
Compte de résultat										
Chiffre d'affaires net	6 639	6 973	7 057	7 578	28 247	5 721	6 203	6 210	6 730	24 864
Prix de revient des marchandises vendues	-1 536	-1 594	-1 613	-1 882	-6 625	-1 363	-1 423	-1 500	-1 608	-5 894
Bénéfice brut	5 103	5 379	5 444	5 696	21 622	4 358	4 780	4 710	5 122	18 970
Marketing et vente	-2 060	-2 204	-2 109	-2 500	-8 873	-1 833	-1 995	-1 850	-2 176	-7 854
Recherche et développement	-947	-964	-1 062	-1 234	-4 207	-843	-943	-878	-1 092	-3 756
Administration et frais généraux	-355	-372	-361	-452	-1 540	-306	-334	-338	-403	-1 381
Autres produits et charges	-247	-45	-195	24	-463	-25	-45	-175	155	-90
Résultat opérationnel	1 494	1 794	1 717	1 534	6 539	1 351	1 463	1 469	1 606	5 889
Résultat provenant de sociétés associées	31	-5	111	5	142	-246	9	25	12	-200
Résultat financier net	28	98	35	66	227	180	119	96	-16	379
Résultat avant impôts et intérêts minoritaires	1 553	1 887	1 863	1 605	6 908	1 285	1 591	1 590	1 602	6 068
Impôts	-264	-321	-317	-224	-1 126	-219	-270	-271	-248	-1 008
Intérêts minoritaires	4	-17	1	-3	-15	-3	-5	-42	6	-44
Résultat net	1 293	1 549	1 547	1 378	5 767	1 063	1 316	1 277	1 360	5 016
BPA (USD)	0,52	0,63	0,63	0,57	2,36	0,43	0,53	0,52	0,55	2,03

Chiffre d'affaires net par division ou unité d'affaires

Pharmaceuticals	4 310	4 572	4 646	4 969	18 497	3 609	3 991	4 041	4 379	16 020
Sandoz	719	737	722	867	3 045	761	702	675	768	2 906
OTC	498	467	478	532	1 975	401	429	443	499	1 772
Animal Health	168	185	194	209	756	157	182	163	180	682
Nutrition médicale	258	289	289	285	1 121	190	211	206	208	815
1 ^{er} âge et bébés	349	367	371	354	1 441	307	357	349	348	1 361
CIBA Vision	337	356	357	362	1 412	296	331	333	348	1 308
Consumer Health	2 329	2 401	2 411	2 609	9 750	2 112	2 212	2 169	2 351	8 844
Chiffre d'affaires total net	6 639	6 973	7 057	7 578	28 247	5 721	6 203	6 210	6 730	24 864

Résultat opérationnel par division ou unité d'affaires

Pharmaceuticals	1 246	1 369	1 387	1 251	5 253	1 100	1 012	1 137	1 174	4 423
Sandoz	84	125	4	22	235	112	145	94	122	473
OTC	105	83	105	58	351	52	82	82	93	309
Animal Health	19	22	1	36	78	23	17	21	27	88
Nutrition médicale	20	21	30	-39	32	20	16	18	28	82
1 ^{er} âge et bébés	60	70	76	68	274	45	73	70	66	254
CIBA Vision	51	67	67	51	236	29	60	48	16	153
Frais de gestion de la division Consumer Health	-4	-4	-5	-12	-25	-4	-6	-7	-22	-39
Consumer Health	335	384	278	184	1 181	277	387	326	330	1 320
Produits et charges nets de Corporate	-87	41	52	99	105	-26	64	6	102	146
Total résultat opérationnel	1 494	1 794	1 717	1 534	6 539	1 351	1 463	1 469	1 606	5 889

RÉTROSPECTIVE FINANCIÈRE 1997 – 2004 (depuis la création de Novartis)

M USD sauf indication contraire	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997
Chiffre d'affaires net du Groupe Novartis	28 247	24 864	20 877	18 762	20 997	21 496	21 863	21 503
Variation	% 13,6	19,1	11,3	-10,6	-2,3	-1,7	1,7	
Chiffre d'affaires net de la division Pharmaceuticals	18 497	16 020	13 528	11 965	10 744	10 157	10 000	9 732
Variation	% 15,5	18,4	13,1	11,4	5,8	1,6	2,8	
Chiffre d'affaires net de la division Consumer Health	9 750	8 844	7 349	6 797	6 242	6 621	6 706	6 644
Variation	% 10,2	20,3	8,1	8,9	-5,7	-1,3	0,9	
Chiffre d'affaires net du Groupe Novartis – activités maintenues	28 247	24 864	20 877	18 762	16 986	16 778	16 706	16 376
Variation	% 13,6	19,1	11,3	10,5	1,2	0,4	2,0	
Chiffre d'affaires net de la division Agribusiness non maintenue					4 011	4 718	5 157	5 127
Résultat opérationnel	6 539	5 889	5 092	4 325	4 684	4 868	4 772	4 612
Variation	% 11,0	15,6	17,7	-7,7	-3,8	2,0	3,5	
En % du chiffre d'affaires net	% 23,1	23,7	24,4	23,1	22,3	22,6	21,8	21,4
En % des capitaux propres moyens	% 20,4	20,1	19,1	18,2	20,4	21,1	23,2	23,7
En % du capital d'exploitation net	% 26,5	26,4	26,4	28,1	32,1	31,8	33,5	31,0
Résultat opérationnel (hors division Agribusiness non maintenue)	6 539	5 889	5 092	4 325	4 000	4 437	4 036	3 688
Variation	% 11,0	15,7	17,7	8,1	-9,8	9,9	9,4	
En % du chiffre d'affaires net (hors division Agribusiness non maintenue)	% 23,1	23,7	24,4	23,1	23,5	26,4	24,2	22,5
Résultat net (hors division Agribusiness non maintenue)	5 767	5 016	4 725	3 836	3 822	4 401	4 145	3 592
Variation	% 15,0	6,2	23,2	0,4	-13,2	6,2	15,4	
En % du chiffre d'affaires net	% 20,4	20,2	22,6	20,4	18,2	20,5	19,0	16,7
En % des capitaux propres moyens	% 18,0	17,1	17,7	16,1	16,7	19,1	20,2	18,5
Dividendes de Novartis SA¹	2 246	1 968	1 724	1 367	1 268	1 259	1 215	1 130
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles	6 725	6 652	5 229	4 358	4 538	4 597	4 037	3 148
Variation	% 1,1	27,2	20,0	-4,0	-1,3	13,9	28,2	
En % du chiffre d'affaires net	% 23,8	26,8	25,0	23,2	21,6	21,4	18,5	14,6
Free cash flow	3 359	3 628	2 958	2 453	2 678	2 350	1 809	844
Variation	% -7,4	22,7	20,6	-8,4	13,9	29,9	114,3	
En % du chiffre d'affaires net	% 11,9	14,6	14,2	13,1	12,8	10,9	8,3	3,9
Investissements en immobilisations corporelles	1 269	1 329	1 068	801	803	914	1 143	1 074
Variation	% -4,5	24,4	33,3	-0,2	-12,1	-20,1	6,4	
En % du chiffre d'affaires net	% 4,5	5,3	5,1	4,3	3,8	4,2	5,2	5,0
Amortissements d'immobilisations corporelles	780	737	592	557	706	842	801	786
En % du chiffre d'affaires net	% 2,8	3,0	2,8	3,0	3,4	3,9	3,7	3,7
Dépenses de recherche et développement	4 207	3 756	2 843	2 528	2 764	2 829	2 694	2 579
En % du chiffre d'affaires net	% 14,9	15,1	13,6	13,5	13,2	13,2	12,3	12,0
Dépenses de recherche et développement de la division Pharmaceuticals	3 480	3 079	2 355	2 088	1 963	1 895	1 799	1 813
En % du chiffre d'affaires net de la division Pharmaceuticals	% 18,8	19,2	17,4	17,5	18,3	18,7	18,0	18,6
Total actif	54 469	49 317	45 025	39 763	35 507	41 134	40 743	36 747
Liquidités	14 593	13 259	12 542	13 194	12 659	14 187	14 259	12 662
Capitaux propres	33 783	30 429	28 269	25 161	22 492	23 363	22 751	18 357
Ratio d'endettement global	0,20:1	0,20:1	0,20:1	0,21:1	0,16:1	0,27:1	0,28:1	0,41:1
Ratio de liquidité générale	2,2:1	2,4:1	2,5:1	2,4:1	2,8:1	2,0:1	2,0:1	2,0:1
Actif opérationnel net	26 182	23 230	21 363	17 197	13 634	15 543	15 091	13 375
Variation	% 12,7	8,7	24,2	26,1	-12,3	3,0	12,8	
En % du chiffre d'affaires net	% 92,7	93,4	102,3	91,7	64,9	72,3	69,0	62,2
Frais de personnel	6 984	6 252	5 128	4 362	4 635	4 789	4 892	5 033
En % du chiffre d'affaires net	% 24,7	25,1	24,6	23,2	22,1	22,3	22,4	23,4
Effectif en fin d'exercice	nombre 81 392	78 541	72 877	71 116	67 653	81 854	82 449	87 239
Chiffre d'affaires net par collaborateur (moyenne)	USD 353 241	318 041	282 041	266 809	252 879	260 684	254 715	242 003

¹ 2004: proposition à l'Assemblée générale des actionnaires. Indique pour tous les exercices les montants versés à des tiers.

HAUSSE DE L'ACTION NOVARTIS DE 2% EN FRANCS SUISSES (HAUSSE DE L'ADS DE 10% EN USD) EN 2004

Après la reprise de 2003, les marchés boursiers internationaux ont connu un environnement difficile en 2004. Le Swiss Market Index (SMI) a progressé de 3,7% tandis que le Morgan Stanley World Pharmaceuticals Index reculait de 1% par rapport à 2003. L'action Novartis a enregistré une meilleure performance que la plupart de ses pairs, et sur une base dollar, elle a battu l'indice MSCI Pharmaceuticals de 11 points tout en demeurant légèrement en retrait par rapport au SMI sur une base franc suisse. L'action Novartis a clôturé l'année à CHF 57,30 le 31 décembre 2004 contre CHF 56,15 en début d'année, soit une hausse de 2%. En revanche, aux Etats-Unis, le cours de l'ADS s'est inscrit en hausse sensible (+ 10%) en raison, notamment, de gains de change. La capitalisation boursière de Novartis était de USD 123 milliards au 31 décembre 2004 contre USD 111 milliards fin 2003.

AUGMENTATION RÉGULIÈRE DU DIVIDENDE DEPUIS 1996

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale des actionnaires de porter le dividende 2004 à CHF 1,05 (2003: CHF 1,00), soit une augmentation de 5%. Cette augmentation représente la huitième hausse consécutive du dividende depuis la création de Novartis fin 1996. Si le dividende proposé au titre de l'année 2004 est accepté par les actionnaires, les dividendes versés sur les actions en circulation se monteront à USD 2,2 milliards (2003: USD 2,0 milliards), soit un taux de distribution de 39% (2003: 39%). Sur la base d'un cours de CHF 57,30 fin 2004, le rendement sur dividende de l'action Novartis est de 1,8% (2003: 1,8%). La date de versement du dividende 2004 a été fixée au 4 mars 2005. A l'exception des 291 millions de propres actions, toutes les actions émises ont droit au dividende.

MISE EN PLACE DU QUATRIÈME PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS

En août 2004, Novartis a annoncé l'achèvement de son troisième programme de rachat d'actions et le lancement d'un quatrième programme sur une seconde ligne de négoce sur le SWX Swiss Exchange. En 2004, un total de 22,8 millions d'actions ont été rachetées pour un montant de USD 1 milliard pour achever le troisième programme de rachat. Depuis le lancement d'un quatrième programme, 15,2 millions d'actions au total ont été rachetées pour USD 0,7 milliard. Pour l'ensemble de 2004, un total de 41 millions d'actions ont été rachetées pour un montant de USD 1,9 milliard, comprenant les actions rachetées par l'intermédiaire des programmes de rachat ainsi qu'un supplément d'actions achetées sur la première ligne de négoce. Lors de l'Assemblée générale, il sera proposé aux actionnaires de réduire le

capital-actions de 38,0 millions d'actions qui seront rachetées sur la seconde ligne de négoce, dans le cadre des programmes de rachat.

PLAN 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 2004, le Plan d'actionnariat direct aux Etats-Unis comprenait 332 participants. Depuis le 1^{er} septembre 2004, Novartis propose également un plan d'actionnariat aux investisseurs résidant en Suisse, au Liechtenstein, en France et au Royaume-Uni. Ce plan est inédit en Europe. Ce plan proposé par Novartis permet d'acheter directement des actions nominatives Novartis, de manière aisée et peu coûteuse, et de les déposer gratuitement auprès de SAS SIS Aktienregister AG. Au 31 décembre 2004, on avait recensé au total 8 862 actionnaires qui bénéficiaient de ce programme.

INFORMATIONS SUR L'ACTION NOVARTIS

Pour de plus amples informations, prière de consulter le site <http://www.novartis.com/investors>.

EVOLUTION DU COURS DE L'ACTION EN 2004



Données clés sur l'action Novartis

	2004	2003
Actions émises	2 777 210 000	2 801 470 000
Dont propres actions		
Actions réservées pour les plans de rémunération en actions du personnel	41 569 718	41 569 718
Actions actuellement sans affectation spéciale	308 830 206	292 131 622
Propres actions	350 399 924	333 701 340
Actions en circulation au 31 décembre	2 426 810 076	2 467 768 660
Nombre moyen d'actions en circulation	2 447 954 717	2 473 522 565

Données par action¹

(en USD sauf dividende en CHF)

	2004	2003
Résultat de base par action	2,36	2,03
Résultat dilué par action	2,34	2,00
Flux de trésorerie des activités opérationnelles	2,75	2,69
Capitaux propres en fin d'exercice	13,92	12,33
Dividende ² (CHF)	1,05	1,00

¹ Calculé sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation sauf capitaux propres par action en fin d'exercice.

² 2004: selon proposition à l'Assemblée générale.

Ratios clés – 31 décembre

	2004	2003
Rapport cours/bénéfice ¹	21,4	22,1
Valeur d'entreprise/EBITDA	14,6	14,5
Rendement sur dividende (%)	1,8	1,8

¹ Sur la base du cours de l'action en fin d'année

Données clés sur les American Depositary Shares (ADS) émis aux Etats-Unis

	2004	2003
Cours de l'ADS en fin d'exercice (USD)	50,54	45,89
ADS en circulation ¹	196 669 080	150 886 907

¹ Le dépositaire JP Morgan Chase Bank détient une action Novartis SA pour chaque American Depositary Share (ADS) émis.

Cours de l'action (CHF)

	2004	2003
En fin d'exercice	57,30	56,15
Plus haut	59,95	56,15
Plus bas	52,10	46,05
Capitalisation boursière en fin d'exercice (M USD)	122 576	110 865

NÉGOCE EN BOURSE

L'action est cotée en Suisse et traitée sur virt-x, plateforme 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.

Symboles

	virt-x (Reuters/Bloomberg)	IRS (Bloomberg)	NYSE (Reuters/Bloomberg)
Actions	NOVN.VX/NOVN VX	NOV LN	
ADS			NVS

LARGE RÉPARTITION DE L'ACTIONNARIAT

La répartition des actions Novartis est très large. Au 31 décembre 2004, Novartis comptait environ 171 000 actionnaires (2003: 174 000 enregistrés dans son registre des actionnaires. Sur la base de ce dernier, Novartis estime qu'environ 58% de ses actions nominatives (2003: 62%) sont détenues en Suisse et qu'environ 30% le sont par quelque 1 100 actionnaires nominatifs aux Etats-Unis (2003: 26% et 1 100 actionnaires nominatifs). 24% des actions de Novartis SA ne figurent pas au registre des actionnaires. Cependant, comme certaines de ces actions sont détenues par des courtiers et d'autres intermédiaires, les chiffres ci-dessus n'indiquent pas avec exactitude le nombre d'ayants droit économiques, aux Etats-Unis ou en Suisse.

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 SA au 31 décembre 2004:

	% du capital-actions détenu au 31 décembre 2004	% du capital-actions détenu au 31 décembre 2003
Fondation pour la participation des collaborateurs de Novartis, Bâle	3,1	3,3
Emasan SA, Bâle	3,2	3,1

COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE NOVARTIS

COMPTES DE RÉSULTAT CONSOLIDÉS

pour les exercices clos au 31 décembre 2004 et 2003

	Notes	2004 M USD	2003 M USD
Chiffre d'affaires net	3/4	28 247	24 864
Prix de revient des marchandises vendues		-6 625	-5 894
Bénéfice brut		21 622	18 970
Marketing et vente		-8 873	-7 854
Recherche et développement		-4 207	-3 756
Administration et frais généraux		-1 540	-1 381
Autres produits et charges		-463	-90
Résultat opérationnel	3/4	6 539	5 889
Résultat provenant de sociétés associées	10	142	-200
Résultat financier net	5	227	379
Résultat avant impôts et intérêts minoritaires		6 908	6 068
Impôts	6	-1 126	-1 008
Résultat avant intérêts minoritaires		5 782	5 060
Intérêts minoritaires		-15	-44
Résultat net		5 767	5 016
Résultat par action (USD)	7	2,36	2,03
Résultat dilué par action (USD)	7	2,34	2,00

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés.

BILANS CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2004 et 2003

	Notes	2004 M USD	2003 M USD
Actif			
Actif immobilisé			
Immobilisations corporelles	8	8 497	7 597
Immobilisations incorporelles	9	5 629	4 708
Participations dans des sociétés associées	10	7 450	6 848
Actifs d'impôts différés	11	2 189	2 401
Actifs financiers et autres	12	6 093	5 490
Total actif immobilisé		29 858	27 044
Actif circulant			
Stocks	13	3 558	3 346
Comptes clients	14	4 851	4 376
Autres actifs circulants	15	1 609	1 292
Titres de placement et instruments financiers dérivés	16	8 510	7 613
Liquidités et placements à court terme		6 083	5 646
Total actif circulant		24 611	22 273
Total actif		54 469	49 317
Passif			
Capitaux propres			
Capital-actions	17	1 008	1 017
Propres actions	17	-127	-121
Réserves		32 902	29 533
Total capitaux propres		33 783	30 429
Intérêts minoritaires		138	90
Dettes			
Dettes à long terme			
Dettes financières	18	2 736	3 191
Passifs d'impôts différés	11	3 384	3 138
Provisions et autres dettes à long terme	19	3 350	3 149
Total dettes à long terme		9 470	9 478
Dettes à court terme			
Fournisseurs		2 020	1 665
Dettes financières	20	4 119	2 779
Autres dettes à court terme	21	4 939	4 876
Total dettes à court terme		11 078	9 320
Total dettes		20 548	18 798
Total passif		54 469	49 317

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés.

FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

pour les exercices clos au 31 décembre 2004 et 2003

	Notes	2004 M USD	2003 M USD
Résultat net		5 767	5 016
Reprise d'éléments hors trésorerie:			
Intérêts minoritaires		15	44
Impôts		1 126	1 008
Dépréciation, amortissements et pertes de valeur sur			
Immobilisations corporelles		796	768
Immobilisations incorporelles		543	515
Actifs financiers		49	103
Résultat provenant de sociétés associées		-142	200
Gains sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		-223	-325
Résultat financier net		-227	-379
Dividendes encaissés		12	12
Intérêts encaissés et autres produits financiers		379	501
Intérêts payés et autres charges financières		-273	-240
Encaissements provenant de sociétés associées		73	62
Impôts payés		-1 083	-842
Flux de trésorerie avant variation du fonds de roulement et des provisions		6 812	6 443
Charges de restructuration et autres paiements non inclus dans les provisions		-219	-248
Variation de l'actif circulant et autres flux de trésorerie des activités opérationnelles	22	132	457
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		6 725	6 652
Acquisitions d'immobilisations corporelles		-1 269	-1 329
Produits de cessions d'immobilisations corporelles		129	92
Acquisitions d'immobilisations incorporelles		-181	-214
Produits de cessions d'immobilisations incorporelles		184	335
Acquisitions d'actifs financiers		-747	-816
Produits de cessions d'actifs financiers		486	632
Acquisitions de participations supplémentaires dans des sociétés associées			-120
Acquisitions/cessions d'activités	23	-1 031	-272
Acquisitions de participations minoritaires			-10
Produits de cessions de titres de placement		6 525	10 511
Acquisitions de titres de placement		-7 315	-10 107
Flux de trésorerie consacrés à des activités d'investissement		-3 219	-1 298
Achat de propres actions		-1 874	-273
Versement de dividendes et paiements en espèces à des intérêts minoritaires		-25	-31
Produits de l'émission de capital-actions effectuée par des sociétés affiliées		60	
Augmentation des dettes financières à long terme		14	18
Remboursement des dettes financières à long terme		-15	-31
Remboursement d'options call et put sur actions Novartis			-3 458
Variation des dettes financières à court terme		684	-265
Dividendes versés		-1 968	-1 724
Flux de trésorerie consacrés à des activités de financement		-3 124	-5 764
Ecarts de conversion relatifs aux liquidités et placements à court terme		55	258
Variation des liquidités et placements à court terme		437	-152
Liquidités et placements à court terme en début d'exercice		5 646	5 798
Liquidités et placements à court terme en fin d'exercice		6 083	5 646

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés.

VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

pour les exercices clos au 31 décembre 2004 et 2003

	Notes	Agio M USD	Résultats non distribués M USD	Ajustements de juste valeur des placements non enregistrés dans le résultat net M USD	Juste valeur de couverture des titres de flux de trésorerie non enregistrée dans le résultat net M USD	Ecarts de conversion non enregistrés dans le résultat net M USD	Total réserves M USD	Capital- actions M USD	Propres d'actions M USD	Total capitaux propres M USD
1^{er} janvier 2003		2 565	25 848	-299	113	-856	27 371	1 025	-127	28 269
Ajustements des instruments financiers à leur juste valeur	24a			332	-106		226			226
Variation des capitaux propres des sociétés associées	24b		-31	41			10			10
Ecarts de conversion						2 363	2 363			2 363
Résultat net			5 016				5 016			5 016
Total des éléments du résultat global			4 985	373	-106	2 363	7 615			7 615
Dividendes	24c		-1 724				-1 724			-1 724
Achats de propres actions	24d		-271				-271		-2	-273
Remboursement d'options call sur actions Novartis	24e	-1 848	92			-435	-2 191			-2 191
Remboursement d'options put sur actions Novartis	24f	-541	-603			-123	-1 267			-1 267
Réduction du capital-actions	24g							-8	8	
Total des autres variations des capitaux propres		-2 389	-2 506			-558	-5 453	-8	6	-5 455
31 décembre 2003		176	28 327	74	7	949	29 533	1 017	-121	30 429
Ajustements des instruments financiers à leur juste valeur	24a			297	-27		270			270
Variation des capitaux propres des sociétés associées	24b		24	26			50			50
Ecarts de conversion	24h					1 099	1 099			1 099
Résultat net			5 767				5 767			5 767
Total des éléments du résultat global			5 791	323	-27	1 099	7 186			7 186
Dividendes	24c		-1 968				-1 968			-1 968
Achats de propres actions	24d		-1 849				-1 849		-15	-1 864
Réduction du capital-actions	24g							-9	9	
Transfert à l'agio	24i	26	-26							
Total des autres variations des capitaux propres		26	-3 843				-3 817	-9	-6	-3 832
31 décembre 2004		202	30 275	397	-20	2 048	32 902	1 008	-127	33 783

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés.

1. NORMES COMPTABLES

Les comptes consolidés du Groupe («Groupe» ou «Novartis») sont établis selon le principe du coût historique, sauf pour la réévaluation à la valeur de marché de certains actifs et passifs financiers, et satisfont aux normes International Financial Reporting Standards (IFRS) édictées par l'International Accounting Standards Board (IASB) ainsi qu'aux IAS et leurs interprétations édictées par l'International Accounting Standards Committee (IASC) et aux normes de présentation des comptes ci-dessous.

La présentation des états financiers suppose que la Direction établisse des estimations et des 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 pendant l'exercice, les résultats effectifs pouvant naturellement 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 SA, Bâle.

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. Conformément aux IFRS, la rémunération en actions et les plans de retraite ne sont pas consolidés.

Les sociétés associées (généralement entre 20% et 50% des droits de vote) 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.

Principes de consolidation: La date de clôture annuelle des états financiers individuels est le 31 décembre. Dans les pays à inflation élevée, ces derniers font l'objet de corrections afin de neutraliser l'effet de l'inflation.

La consolidation des sociétés acquises est effectuée selon la méthode de l'acquisition. Les sociétés acquises ou cédées en cours d'exercice sont intégrées dans le périmètre de consolidation depuis la date de leur acquisition jusqu'à celle de leur cession.

Le Groupe 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 SA selon le principe de la succession universelle. Cette transaction a été comptabilisée selon la méthode de la mise en commun des intérêts. Cette fusion a été réalisée avant la date effective selon l'interprétation 9 du Standing Interpretations Committee relative à la comptabilisation des acquisitions d'entreprises, si bien que si elle intervenait maintenant, cela entraînerait un traitement comptable différent.

Les produits et charges internes au Groupe, y compris les bénéfices bruts non encore réalisés relatifs à des transactions internes à Novartis, ainsi que les dettes et créances sur livraisons internes, ont été éliminés.

Retraitement: Certains chiffres des exercices précédents ont été retraités pour être conformes à la présentation des comptes de l'exercice courant.

Constatation des charges et 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, aux grossistes, organismes de santé et autres clients sont comptabilisés 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 des divers contrats. Des escomptes de caisse sont accordés aux clients pour encourager un règlement rapide. Ils sont enregistrés en déduction du chiffre d'affaires lors de la facturation. Des rétrocessions sur stocks sont accordées aux clients sur la base des stocks détenus par ces derniers lorsque le prix contractuel ou facturé d'un produit est réduit. Les provisions pour rétrocessions sur stocks 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 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 coûts de recherche et développement ainsi que d'autres services générés par des contrats en cours de réalisation sont pris en considération selon le degré d'avancement des travaux.

Conversion de devises: Les comptes consolidés du Groupe sont présentés en dollars des Etats-Unis «USD». Depuis le 1^{er} juillet 2003, certaines compagnies financières suisses et étrangères ont abandonné la monnaie locale au profit du dollar comme monnaie de mesure dans leurs états financiers. Il en résulte des modifications des flux de trésorerie et des transactions de ces entités qui sont désormais libellés majoritairement en dollars. On utilise généralement la monnaie locale comme monnaie de mesure dans les autres entités. Dans les diverses entités locales, les états financiers ainsi que les créances et dettes en devises étrangères sont convertis en monnaie locale 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 la filiale.

Les produits, charges et flux de trésorerie des sociétés consolidées sont convertis en dollars au cours moyen de la période. La conversion des postes du bilan se fait au cours de change de fin d'année. 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 ainsi que le résultat net sont affectés aux réserves.

Instruments financiers dérivés et couverture: Les instruments dérivés sont initialement évalués au coût d'acquisition puis réévalués à leur juste valeur.

La méthode de comptabilisation des profits ou des pertes dépend si le dérivé est désigné comme devant couvrir un certain risque et remplit toutes les conditions pour le traitement de la comptabilité de couverture. 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 l'exposition aux variations de la juste valeur d'un actif ou d'un passif au bilan (couverture de juste valeur), b) comme couverture de l'exposition de flux de trésorerie liés à une transaction prévue ou à un engagement ferme (couverture de flux de trésorerie) ou c) couverture d'un investissement net dans une entité étrangère.

Les profits ou les pertes résultant de la réévaluation d'un instrument financier qualifié pour la couverture de la juste valeur et présentant une couverture efficace sont comptabilisés dans le compte de résultat de même que la variation de la juste valeur de l'élément couvert. Les profits ou les pertes résultant de la réévaluation de l'instrument financier utilisé pour la couverture du flux de trésorerie sont comptabilisés initialement dans les capitaux propres. Si la transaction prévue ou l'engagement ferme conduit à comptabiliser un actif ou un passif, les profits ou les pertes associés, comptabilisés initialement dans les capitaux propres, 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 les capitaux propres sont transférés dans le compte de résultat de l'exercice au cours duquel la transaction prévue ou l'engagement ferme a affecté le compte de résultat.

La couverture d'un investissement net dans une entité étrangère est comptabilisée comme couverture du flux de trésorerie. Le Groupe couvre certains investissements à l'étranger par des prêts en monnaies étrangères. Les profits ou les pertes provenant d'écarts de conversion sur ces prêts sont comptabilisés dans les capitaux propres et pris en compte dans les écarts de conversion cumulés.

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 pertes et les profits provenant de la réévaluation des instruments financiers qui ne peuvent pas être pris en compte pour la couverture des flux de trésorerie sont comptabilisés dans le 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 profits et pertes nets cumulés dégagés de l'instrument de couverture qui, initialement, avaient été comptabilisés directement dans les capitaux propres, y sont maintenus jusqu'à ce que la transaction prévue ait été effectuée et enregistrée dans le compte de résultat. Cependant, si on ne s'attend plus à ce qu'un engagement ou une transaction prévue se produise, tout résultat net cumulé doit être comptabilisé dans le résultat de l'exercice.

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 la transaction sous-jacente ainsi que les risques, la stratégie et le but de cette couverture. Ce processus comprend aussi l'établissement de la relation avec des actifs ou des passifs, des engagements ou des transactions prévues. Le Groupe documente aussi son évaluation quant à l'efficacité de la couverture dans la compensation des variations de la juste valeur de l'instrument ainsi que son élément sous-jacent depuis la mise en place de l'instrument jusqu'à l'échéance de la couverture.

Immobilisations corporelles: Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût historique d'acquisition ou de fabrication, après déduction d'amortissements linéaires à la charge du compte de résultat, calculés sur la base des durées suivantes d'utilisation probable:

Bâtiments	20 à 40 ans
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 des locations de longue durée qui sont amorties sur la durée du contrat. Ces derniers, sur lesquels se trouvent des bâtiments du Groupe, font l'objet de paiements ou d'avances selon les modalités du contrat de location-financement. Les coûts additionnels qui ont pour effet d'allonger la durée d'utilisation probable des immobilisations corporelles sont activés. Les coûts de financement liés à la construction d'immobilisations corporelles ne le sont pas. Les immobilisations corporelles financées par des contrats de location-financement conférant à Novartis quasiment tous les risques et bénéfices 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 de la durée du bail ou de leur durée de vie utile.

1. NORMES COMPTABLES (SUITE)

Immobilisations incorporelles: Elles sont évaluées au coût d'acquisition et révisées régulièrement en cas d'indice de perte de valeur. Celle-ci est enregistrée dans le compte de résultat au poste Autres produits et charges d'exploitation. Dans le cas d'acquisitions d'entreprises, l'excédent du prix d'achat sur la valeur des éléments identifiables de l'actif net acquis est inscrit au bilan en tant qu'écart d'acquisition (goodwill). Celui-ci est comptabilisé dans la monnaie locale de l'entreprise acquise et amorti linéairement sur sa durée de vie escomptée au poste Autres produits et charges d'exploitation. La période d'amortissement, définie lors de l'acquisition, varie entre 5 et 20 ans. On fait une exception pour le goodwill sur les acquisitions effectuées après le 31 mars 2004, qui n'est plus amorti selon l'IFRS 3 mais fait l'objet d'un examen pour détecter une éventuelle perte de valeur. Le goodwill résultant des acquisitions effectuées avant le 1^{er} janvier 1995 a été totalement imputé au résultat non distribué.

Jusqu'au 31 mars 2004, la Direction fixait la durée d'utilité estimée du goodwill suivant l'évaluation de la société en question au moment de l'acquisition, en tenant compte de facteurs tels que la part de marché, le potentiel de croissance des ventes ainsi que d'autres facteurs inhérents à la société rachetée.

Pour toutes les acquisitions postérieures au 31 mars 2004, selon l'IAS 38 révisée, les projets de recherche et développement en cours (IPR&D) sont maintenant enregistrés séparément comme immobilisations incorporelles. Ils commenceront à être amortis lorsqu'ils auront abouti à un produit commercialisable et feront l'objet d'un examen annuel pour détecter une éventuelle perte de valeur.

Les autres immobilisations incorporelles acquises sont amorties linéairement sur les durées suivantes:

Marques déposées	10 à 15 ans
Droits de produit et de marketing	5 à 20 ans
Logiciels	3 ans
Divers	3 à 5 ans

Les marques déposées sont amorties linéairement sur la durée de vie estimée la plus courte entre la période légale et la période économique alors qu'habituellement le Groupe amortit ses droits de produit sur des durées d'utilité prévues allant de 5 à 20 ans. On estime que les durées de vie utiles affectées aux droits de produit se fondent sur la maturité des produits et le bénéfice économique estimé que ces droits de produit peuvent dégager. Les droits de marketing sont amortis sur leur durée de vie utile à compter de l'année au cours de laquelle les droits commencent à générer des revenus.

La valeur des immobilisations corporelles à long terme et des immobilisations incorporelles est révisée chaque fois que l'on relève un indice indiquant que sa valeur recouvrable pourrait être inférieure à sa valeur comptable. La valeur du goodwill est révisée chaque année pour constater si sa valeur recouvrable

n'est pas inférieure à sa valeur comptable. Le cas échéant, le Groupe estime sa valeur d'utilité, basée sur les futurs flux de trésorerie actualisés, attendus de l'utilisation continue de cet actif y compris celui tiré de sa cession. Si la valeur comptable de l'actif est supérieure au montant le plus élevé entre sa valeur d'utilité et son prix de vente net anticipé, on enregistrera une perte de valeur portant sur la différence. Pour l'estimation de la perte de valeur, les unités génératrices de trésorerie sont composées du plus petit groupe d'actifs identifiables auquel appartient l'actif et dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont indépendantes de celles dégagées par d'autres actifs ou groupes d'actifs. L'ensemble des conditions économiques qui régneront pendant la durée d'utilité est sujet à l'appréciation de la Direction. Ces estimations pourront par conséquent s'écarter considérablement des valeurs effectives.

Immobilisations financières: Les intérêts minoritaires autres que les sociétés associées sont d'abord comptabilisés à leur valeur d'acquisition à la date de transaction avant de l'être à leur juste valeur tandis que les dettes sont comptabilisées selon la méthode du coût d'amortissement. Quant aux gains et pertes de change sur les prêts, ils figurent dans le compte de résultat. Les prêts octroyés sont comptabilisés selon la méthode du coût d'amortissement, 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 les capitaux propres comme ajustements de la juste valeur et recyclées dans le compte de résultat en cas de vente de l'actif. Un ajustement est effectué pour les pertes de valeur irréversibles.

Stocks: Les produits achetés sont évalués au coût d'acquisition et les produits de propre fabrication au coût de revient incluant les frais généraux de production qui s'y rattachent. L'évaluation des stocks dans le bilan utilise généralement un coût standard qui se rapproche du coût historique déterminé selon la méthode premier entré – premier sorti. Des provisions ont été constituées pour les stocks ayant une faible valeur de marché ou dont l'écoulement est lent. S'il apparaît que le stock peut néanmoins être utilisé, la provision est reprise et le stock réévalué à la valeur du marché mais jusqu'à concurrence du coût historique.

Comptes clients: La valeur indiquée correspond aux montants facturés, déduction faite des corrections de valeur pour débiteurs douteux. Les provisions pour débiteurs douteux sont constituées sur la base de la différence entre le montant dû et l'encaissement probable.

Liquidités et placements à court terme: Ce poste inclut les liquidités et placements à court terme d'une durée de trois mois au maximum. Cette position peut être aisément convertie en d'espèces.

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 est la date à laquelle le Groupe a donné l'autorisation d'acheter ou de vendre l'actif en question. Les titres négociables sont enregistrés à leur coût d'acquisition avant de l'être 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 dans les capitaux propres comme ajustements de la juste valeur 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 variations de juste valeur sur les titres disponibles à la vente sont traitées comme charges financières lorsqu'il est évident qu'une perte de valeur sur ces titres de placement est irréversible. Pour 2004, le Groupe a alors modifié son processus d'estimation de la perte de valeur de ses titres disponibles à la vente. Tout titre dont la valeur est inférieure à celle du marché à la date du bilan fait désormais l'objet d'un examen pour détecter une éventuelle perte de valeur (auparavant lorsque sa juste valeur était inférieure de 50% à son prix d'achat pendant six mois).

Repurchase agreements: Les actifs financiers faisant l'objet de repurchase agreements figurent parmi les titres de placement. Les transactions sont enregistrées brutes, c'est-à-dire que les actifs sont compris dans les liquidités et placements à court terme, et les repurchase agreements dans les dettes 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 frais auxquels ils se rapportent. Les impôts différés ont été calculés selon la méthode dite de report variable, c'est-à-dire sur les différences temporelles portant sur les actifs et les passifs entre la base fiscale et la valeur enregistrée dans les bilans consolidés du Groupe. Aucun impôt différé n'a été calculé sur les différences temporelles résultant de la différence d'évaluation des participations dans les sociétés affiliées. Sauf si une distribution est prévue, aucune provision pour les impôts à la source ou d'autres taxes n'est constituée sur les bénéfices non distribués des sociétés affiliées car ces bénéfices sont, en règle générale, réinvestis. Les impôts différés, calculés sur la base des taux d'imposition locaux, figurent au bilan consolidé en tant qu'actif immobilisé ou dette à long terme. Le montant des charges afférentes à l'exercice a été pris en considération dans le compte de résultat. Les créances pour impôts différés sont comptabilisées et réduites par un correctif de valeur si des bénéfices futurs sont improbables.

Institutions de prévoyance en faveur du personnel, assistance médicale postérieure à l'emploi, autres avantages à long terme et participation

a) Plans de prévoyance à régime de prestations définies

Dans tous les cas importants, 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 obligations futures au titre des prestations définies est mesurée sur la base de la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs. La charge comptabilisée dans le compte de résultat pour ces plans correspond à celle calculée en vertu de l'application de cette norme après déduction des contributions des employés. Elle apparaît dans les charges de personnel des diverses fonctions. Les actifs à long terme de ces plans de retraite sont évalués à leur juste valeur. Lorsque des gains ou des pertes importants apparaissent du fait d'ajustements, de changements d'hypothèses actuarielles ou de modifications des plans de retraite, ils sont répartis sur la durée de service des collaborateurs concernés. Les actifs net au bilan comptabilisés 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.

b) Assistance médicale postérieure à l'emploi

Dans certaines sociétés du Groupe, certains collaborateurs 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 intégrés dans les centres de coûts correspondants. Ces engagements sont comptabilisés parmi les dettes à long terme.

c) Autres avantages à long terme

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 parmi les dettes à long terme.

d) Participation

Ces états financiers n'incluent pas de charges de rémunération au titre des options ou des actions accordées au personnel dans le cadre des plans de participation.

1. NORMES COMPTABLES (SUITE)

Recherche et développement: Les frais de recherche et développement sont imputés en totalité au compte de résultat. Le Groupe considère que les dispositions réglementaires et autres incertitudes inhérentes au développement de ses nouveaux produits-clés excluent de fait l'activation des coûts de développement sauf pour l'IPR&D acquis après le 31 mars 2004 et qui est capitalisé séparément du goodwill. Les autres coûts d'acquisition de résultats de recherche et développement ayant obtenu l'approbation de la FDA (US Food & Drug Administration) ou d'autorités équivalentes ne sont plus considérés comme frais de recherche et développement et sont donc comptabilisés comme actifs puisqu'ils permettent d'obtenir d'éventuels avantages économiques. Les bâtiments et installations de laboratoires, inclus dans les immobilisations corporelles, sont amortis en fonction de leur durée d'utilité probable.

Subventions publiques: Les subventions publiques sont différées pour être comptabilisées dans le compte de résultat de la période où elles compenseront les coûts pour lesquels elles ont été consenties.

Frais de restructuration: Les coûts de restructuration sont imputés au compte de résultat de la période pendant laquelle la Direction s'engage à mettre en œuvre un plan de restructuration et lorsqu'une obligation est constituée et qu'une estimation fiable de cette dernière est possible. Les charges de restructuration ou leurs reprises sont enregistrées dans le poste Autres charges d'exploitation.

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. Les dépenses futures n'incluent pas les frais d'assurance et les éventuelles indemnités à verser ou les remboursements à encaisser. Le Groupe enregistre les remboursements d'assurance et autres auxquels il a droit lorsque leur montant peut être estimé et que leur recouvrement est quasiment certain. La valeur actualisée des frais récurrents de remise en l'état pour les 30 prochaines années a été calculée et provisionnée en tant que dette à long terme.

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. MODIFICATION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les acquisitions effectuées jusqu'au 31 mars 2004 étaient comptabilisées selon l'IAS 22 et celles effectuées à compter du 1^{er} avril 2004 le sont selon l'IFRS 3 et le goodwill n'est plus amorti mais fait l'objet d'un examen annuel pour détecter une éventuelle perte de valeur.

Les modifications majeures suivantes du périmètre de consolidation sont intervenues au cours des exercices 2004 et 2003:

Acquisitions effectuées en 2004

Sandoz: Le 30 juin, Novartis a racheté à AstraZeneca plc 100% du capital du fabricant de génériques danois Durascan A/S. Un goodwill de USD 23 millions a été enregistré sur cette transaction.

Le 13 août, Novartis a finalisé l'achat, pour USD 565 millions en numéraire, de 100% de Sabex Inc., un fabricant de génériques canadien détenant une position de leader dans le domaine des génériques injectables. Sur la base d'une estimation préalable, un goodwill de USD 329 millions a été enregistré sur cette transaction.

Un chiffre d'affaires de USD 61 millions et des pertes d'exploitation de USD 10 millions ont été enregistrés depuis la finalisation de ces deux transactions en 2004. La perte d'exploitation est surtout attribuable à des charges non récurrentes en rapport avec la comptabilisation des acquisitions et des charges d'intégration.

Nutrition médicale: Le 13 février, Novartis a finalisé l'acquisition de l'activité mondiale de nutrition médicale pour adultes de Mead Johnson pour USD 385 millions en numéraire. Ces activités figurent dans les comptes consolidés à partir de cette date à raison d'un chiffre d'affaires de USD 220 millions et d'une perte d'exploitation de USD 31 millions enregistrés en 2004. Un goodwill de USD 183 millions a été enregistré sur cette transaction qui est amortie de manière linéaire sur 20 ans.

Acquisitions effectuées en 2003

Pharmaceuticals: Le 8 mai 2003, une nouvelle tranche de 51% du capital d'Idenix Pharmaceuticals Inc., Cambridge, Massachusetts (Etats-Unis) a été rachetée à ses actionnaires moyennant un acompte de USD 255 millions en espèces. Novartis est par ailleurs convenu avec les actionnaires d'Idenix Pharmaceuticals Inc. de procéder à des versements complémentaires en fonction du degré d'avancement des essais cliniques, de l'obtention des approbations réglementaires ainsi que d'accords de commercialisation et de réalisation des objectifs de vente. Le montant total de ces versements d'étapes pourrait atteindre USD 357 millions. Novartis ne peut indiquer si et quand ces paiements d'étape supplémentaires seront effectués. Cette société est intégrée dans le périmètre

de consolidation du Groupe depuis mai 2003. Comme des dettes ont également été reprises, un goodwill de USD 297 millions sur cette transaction sera amorti de manière linéaire sur 15 ans.

Corporate: Au cours de l'exercice 2003, le Groupe a acquis pour USD 120 millions de droits de vote supplémentaires de Roche Holding SA, portant ainsi sa participation à 33,3%. Le Groupe détient ainsi près de 6,3% de l'ensemble des actions et instruments de capitaux propres de Roche Holding SA.

3. RÉPARTITION PAR DIVISION ET UNITÉ D'AFFAIRES DES CHIFFRES CLÉS EN 2004 ET 2003

Divisions opérationnelles: Sur le plan opérationnel et au niveau mondial, Novartis est divisé en deux divisions: Pharmaceuticals et Consumer Health qui reposent sur les structures de gestion internes suivantes.

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, système nerveux central, maladies respiratoires et dermatologie, rhumatologie, atteintes osseuses, affections gastro-intestinales, traitement hormonal substitutif et incontinence urinaire, maladies infectieuses, oncologie et hématologie, ophtalmologie, transplantation et immunologie. La division Pharmaceuticals est composée de cinq unités d'affaires: Produits généralistes, Oncologie, Transplantation, Produits matures et Ophtalmologie qui, du fait qu'elles ont des perspectives économiques à long terme, des clients, des structures de recherche, de développement, de production, de distribution et une réglementation en commun, ne sont pas tenues de faire l'objet d'une information sectorielle.

La division Consumer Health est composée des six unités d'affaires suivantes:

L'unité d'affaires Sandoz fabrique, distribue et vend des produits pharmaceutiques génériques et des substances dont le brevet est arrivé à expiration.

L'unité d'affaires Over-The-Counter (OTC) fabrique, distribue et vend une grande variété de médicaments en vente libre.

L'unité d'affaires Animal Health fabrique, distribue et vend des produits vétérinaires pour les animaux d'élevage et domestiques.

L'unité d'affaires Nutrition médicale fabrique, distribue et vend des produits nutritifs médicaux et de santé.

L'unité d'affaires 1^{er} âge et bébés fabrique, distribue et vend des produits alimentaires et d'autres produits et services répondant aux besoins spécifiques du 1^{er} âge et des bébés.

L'unité d'affaires CIBA Vision fabrique, distribue et vend des verres de contact et des produits d'entretien pour ces derniers ainsi que des produits chirurgicaux ophtalmiques.

Corporate: Les produits et charges concernant Corporate comprennent les charges afférentes au siège social du Groupe et aux organisations dans les pays. Qui plus est, Corporate inclut certains éléments de produits et de charges non attribuables directement à des divisions spécifiques. Des charges de Corporate ne sont pas habituellement imputées aux divisions bien que certaines charges liées aux programmes d'intéressement du personnel et à certains plans de retraite le soient.

Les divisions du Groupe offrent divers produits. Elles sont gérées de manière distincte parce qu'elles fabriquent, distribuent et vendent des produits distincts faisant appel à des techniques et à des stratégies de marketing différentes.

Les ventes entre les diverses divisions et activités se font au prix du marché. Les normes comptables des divisions et unités d'affaires décrites ci-dessus sont les mêmes que celles figurant dans le sommaire des normes comptables, à ceci près qu'une charge est imputée à ces dernières au titre des programmes d'intéressement du personnel sans créer de coûts pour le Groupe selon les normes IFRS. Le Groupe évalue la performance des divisions et unités d'affaires et leur alloue des ressources sur la base de leur résultat opérationnel.

Les actifs d'exploitation nets des divisions et unités d'affaires consistent principalement en des immobilisations corporelles et incorporelles, des stocks et des créances, déduction faite des passifs d'exploitation. Les actifs et les passifs de Corporate consistent principalement en des liquidités nettes (liquidités et placements à court terme, titres négociables moins dettes financières), des participations dans des sociétés associées et des impôts courants et différés.

3. RÉPARTITION PAR DIVISION ET UNITÉ D'AFFAIRES DES CHIFFRES CLÉS EN 2004 ET 2003 (SUITE)

(en M USD sauf pour les collaborateurs)	Division Pharmaceuticals		Division Consumer Health		Sandoz		OTC		Animal Health	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003
	Chiffre d'affaires net du Groupe réalisé avec des tiers	18 497	16 020	9 750	8 844	3 045	2 906	1 975	1 772	756
Chiffre d'affaires réalisé avec d'autres divisions ou unités d'affaires	146	133	98	98	97	139	29	14		
Chiffres d'affaires des divisions ou unités d'affaires	18 643	16 153	9 848	8 942	3 142	3 045	2 004	1 786	756	682
Prix de revient des marchandises vendues	-2 568	-2 360	-4 310	-3 768						
Bénéfice brut	16 075	13 793	5 538	5 174						
Marketing et vente	-6 099	-5 322	-2 774	-2 532						
Recherche et développement	-3 480	-3 079	-566	-529						
Administration et frais généraux	-641	-582	-573	-485						
Autres produits et charges	-602	-387	-444	-308						
Résultat opérationnel	5 253	4 423	1 181	1 320	235	473	351	309	78	88
Résultat provenant de sociétés associées	34	136	2	3	2	3				
Résultat financier net										
Résultat avant impôts et intérêts minoritaires										
Impôts										
Résultat avant intérêts minoritaires										
Intérêts minoritaires										
Résultat net										
Compris dans le résultat opérationnel:										
Recherche et développement	-3 480	-3 079	-566	-529	-286	-263	-84	-75	-82	-74
Amortissements d'immobilisations corporelles	-434	-424	-314	-285	-170	-143	-20	-23	-11	-10
Amortissements de droits de produit, droits de brevet et marques déposées	-160	-165	-128	-106	-69	-54	-18	-15	-6	-5
Amortissements d'autres immobilisations incorporelles et du goodwill	-32	-22	-128	-114	-41	-45	-2	-3	-14	-14
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles		-26	-14	-5	-16					
Pertes de valeur sur droits de produit, droits de brevet et marques déposées	-12			-17						
Pertes de valeur sur d'autres immobilisations incorporelles et sur le goodwill		-12	-75	-76	-75	-72				
Dont amortissements et pertes de valeur sur droits de produit, droits de brevet et marques déposées en déduction du poste										
Autres produits et charges	-157	-156	-107	-104	-57	-45	-16	-13		
Frais de restructuration	-10		-21		-21					
Royalties										
– encaissées	41	58	19	8	6	1	8	4	1	
– versées	-304	-256	-39	-20	-4	-8	-16	-6	-12	-1
Total actif	14 914	13 836	11 494	9 689	5 379	4 321	1 198	1 032	627	660
Dettes	-5 418	-4 867	-3 159	-2 962	-886	-950	-492	-434	-168	-154
Capitaux propres et intérêts minoritaires	9 496	8 969	8 335	6 727	4 493	3 371	706	598	459	506
Moins liquidités nettes										
Actif opérationnel net	9 496	8 969	8 335	6 727	4 493	3 371	706	598	459	506
Le total des actifs comprend également:										
Total immobilisations corporelles	5 379	4 828	2 761	2 434	1 797	1 532	163	161	86	79
Acquisitions d'immobilisations corporelles	716	771	522	530	329	388	16	20	15	13
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	116	359	602	186	368	82	3	19		2
Investissements dans des sociétés associées	1 146	1 120	25	23	25	23				
Effectif en fin d'exercice (non audité)	47 325	44 640	32 548	32 464	13 397	12 918	4 047	3 920	2 248	2 193

Unités d'affaires de la division Consumer Health

Nutrition médicale		1 ^{er} âge et bébés		CIBA Vision		Frais de la division et éliminations internes		Corporate		TOTAL	
2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003
1 121	815	1 441	1 361	1 412	1 308					28 247	24 864
7	1			12	8	-47	-64	-244	-231		
1 128	816	1 441	1 361	1 424	1 316	-47	-64	-244	-231	28 247	24 864
								253	234	-6 625	-5 894
								9	3	21 622	18 970
										-8 873	-7 854
								-161	-148	-4 207	-3 756
								-326	-314	-1 540	-1 381
								583	605	-463	-90
32	82	274	254	236	153	-25	-39	105	146	6 539	5 889
								106	-339	142	-200
										227	379
										6 908	6 068
										-1 126	-1 008
										5 782	5 060
										-15	-44
										5 767	5 016
-20	-15	-29	-28	-65	-74			-161	-148	-4 207	-3 756
-13	-12	-31	-30	-69	-67			-32	-28	-780	-737
-10	-3	-1	-2	-24	-27					-288	-271
-21	-3	-24	-21	-26	-28			-8	-3	-168	-139
4	-4			-2	-1			-2		-16	-31
										-12	-17
										-4	-88
-10	-1		-2	-24	-43					-264	-260
										-31	
2				2	3					60	66
-3				-4	-5					-343	-276
933	468	1 903	1 684	1 522	1 573	-68	-49	28 061	25 792	54 469	49 317
-326	-211	-986	-880	-351	-340	50	7	-11 971	-10 969	-20 548	-18 798
607	257	917	804	1 171	1 233	-18	-42	16 090	14 823	33 921	30 519
								-7 738	-7 289	-7 738	-7 289
607	257	917	804	1 171	1 233	-18	-42	8 352	7 534	26 183	23 230
101	98	264	242	350	322			357	335	8 497	7 597
10	11	54	29	98	69			31	28	1 269	1 329
186	33	43	39	2	11					718	545
								6 279	5 705	7 450	6 848
2 948	2 849	4 385	4 829	5 479	5 717	44	38	1 519	1 437	81 392	78 541

4. SEGMENTATION SUPPLÉMENTAIRE DES CHIFFRES CLÉS EN 2004 ET 2003

Segmentation géographique

(en millions USD sauf pour l'effectif)

	Europe	Continent américain	Asie/Afrique Australie	Total
2004				
Chiffre d'affaires net¹	10 289	13 285	4 673	28 247
Résultat opérationnel²	4 625	1 417	497	6 539
Amortissements d'immobilisations corporelles comprises dans le résultat opérationnel	510	229	41	780
Capital d'exploitation net³	18 230	6 702	1 251	26 183
Acquisitions d'immobilisations corporelles comprises dans le capital d'exploitation net	787	340	142	1 269
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	33	660	25	718
Frais de personnel	3 401	3 011	572	6 984
Effectif en fin d'exercice⁴	38 229	30 186	12 977	81 392

	Europe	Continent américain	Asie/Afrique Australie	Total
2003				
Chiffre d'affaires net¹	8 788	12 036	4 040	24 864
Résultat opérationnel²	4 505	897	487	5 889
Amortissements d'immobilisations corporelles comprises dans le résultat opérationnel	480	220	37	737
Capital d'exploitation net³	16 271	5 984	975	23 230
Acquisitions d'immobilisations corporelles comprises dans le capital d'exploitation net	846	427	56	1 329
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	120	424	1	545
Frais de personnel	3 002	2 759	491	6 252
Effectif en fin d'exercice⁴	37 510	28 608	12 423	78 541

Les pays suivants ont représenté plus de 5% d'au moins un des chiffres totaux du Groupe au 31 décembre 2004 et 2003 ou au cours des exercices clos à ces dates:

Pays	Chiffre d'affaires net ¹				Acquisitions d'immobilisations corporelles				Capital d'exploitation net ³			
	2004	%	2003	%	2004	%	2003	%	2004	%	2003	%
Suisse	330	1	319	1	226	18	177	13	12 204	47	10 631	46
Etats-Unis	11 258	40	10 280	41	302	24	388	29	6 316	24	6 149	26
Japon	2 424	9	2 065	8	21	2	14	1	1 113	4	857	4
France	1 692	6	1 423	6	19	1	17	1	780	3	690	3
Allemagne	1 596	6	1 479	6	36	3	39	3	-121		30	
Royaume-Uni	979	3	789	3	154	12	194	15	1 180	5	1 008	4
Autriche	245	1	224	1	106	8	170	13	1 043	4	946	4
Slovénie	112		103		130	10	103	8	1 222	5	1 048	5
Singapour	23		20		70	6	9	1	82		17	
Divers	9 588	34	8 162	34	205	16	218	16	2 364	8	1 854	8
Total du Groupe	28 247	100	24 864	100	1 269	100	1 329	100	26 183	100	23 230	100

¹ Chiffre d'affaires net selon la situation géographique du client tiers.

² Résultat opérationnel enregistré par les filiales de ces régions.

³ Actifs, immobilisés et circulants (hors titres de placement, liquidités et dépôts à terme), déduction faite des dettes non porteuses d'intérêts.

⁴ Non audité.

Un client représente environ 10% du chiffre d'affaires net du Groupe en 2004. Aucun autre client ne représente 10% ou plus du chiffre d'affaires net total du Groupe.

Chiffre d'affaires net par domaine thérapeutique de la division Pharmaceuticals

Domaine thérapeutique

	2004 M USD	2003 M USD
Maladies cardiovasculaires		
Produits des activités stratégiques		
Diovan	3 093	2 425
Lotrel	920	777
Lescol	758	734
Divers	120	116
Total produits des activités stratégiques	4 891	4 052
Produits matures	815	1 064
Total produits cardiovasculaires	5 706	5 116

Système nerveux

Produits des activités stratégiques		
Trileptal	518	397
Exelon	422	367
Tegretol	396	384
Divers	686	595
Total produits des activités stratégiques	2 022	1 743
Produits matures	533	505
Total produits du système nerveux	2 555	2 248

Pneumologie/dermatologie

Produits des activités stratégiques		
Lamisil	1 162	978
Elidel	349	235
Foradil	321	289
Divers	43	29
Total produits des activités stratégiques	1 875	1 531
Produits matures	151	154
Total produits pneumologie/dermatologie	2 026	1 685

5. RÉSULTAT FINANCIER NET

	2004 M USD	2003 M USD
Produits d'intérêts	388	323
Dividendes reçus	12	17
Gains en capital nets	123	11
Revenus d'options et de contrats à terme	306	1 113
Autres produits financiers	7	9
Produits financiers	836	1 473
Charges d'intérêts	-261	-243
Pertes de valeur sur titres de placement	-66	-66
Charges pour options et contrats à terme	-332	-809
Autres charges financières	-46	-40
Charges financières	-705	-1 158
Gains de change nets	96	64
Total résultat financier net	227	379

Domaine thérapeutique

	2004 M USD	2003 M USD
Oncologie		
Glivec/Gleevec	1 634	1 128
Zometa	1 078	892
Sandostatin	827	695
Femara	386	227
Divers	290	359
Total produits oncologiques	4 215	3 301

Transplantation

Neoral/Sandimmun	1 011	1 020
Divers	81	61
Total produits de transplantation	1 092	1 081

Ophtalmologie

Visudyne	448	357
Divers	327	262
Total produits ophtalmiques	775	619

Rhumatologie/atteintes osseuses/affections gastrointestinales/hormonales/infectieuses/autres

Produits des activités stratégiques		
Zelnorm/Zelmac	299	165
Divers	269	240
Total produits des activités stratégiques	568	405
Produits matures	1 560	1 565

Total rhumatologie/atteintes osseuses/affections gastrointestinales/hormonales/infectieuses/autres produits

Total produits des activités stratégiques	15 438	12 732
Total produits matures	3 059	3 288
Total	18 497	16 020

Les produits d'intérêts 2004 incluent USD 3 millions (2003: USD 9 millions) d'intérêts versés par les fondations (cf. note 27) à des taux habituellement appliqués aux dettes à court terme.

6. IMPÔTS**Résultat avant impôts et intérêts minoritaires:**

	2004 M USD	2003 M USD
Suisse	3 517	2 809
Etranger	3 391	3 259
Résultat total avant impôts et intérêts minoritaires	6 908	6 068

Charges pour impôts courants et différés sur le résultat:

	2004 M USD	2003 M USD
Suisse	-259	-330
Etranger	-597	-765
Charges pour impôts courants sur le résultat	-856	-1 095
Suisse	-67	-9
Etranger	-133	177
Produits et charges pour impôts différés	-200	168
Quote-part des impôts des sociétés associées	-70	-81
Total des charges pour impôts sur le résultat	-1 126	-1 008

La valeur brute des pertes fiscales reportées, comptabilisées ou non comme actifs d'impôts différés, selon leur date d'expiration se présente comme suit:

	Non comptabilisé M USD	Comptabilisé M USD	2004 M USD
Un an	10		10
Deux ans	12		12
Trois ans	14	4	18
Quatre ans	69	13	82
Cinq ans	718	5	723
Plus de cinq ans	355	180	535
Total	1 178	202	1 380

	Non comptabilisé M USD	Comptabilisé M USD	2003 M USD
Un an	8	17	25
Deux ans	4	20	24
Trois ans	9	42	51
Quatre ans	73	29	102
Cinq ans	45	7	52
Plus de cinq ans	881	109	990
Total	1 020	224	1 244

Les pertes fiscales sont comptabilisées dans la mesure où il est probable que l'on disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels elles pourront être imputées.

USD 4 millions de pertes fiscales d'exercices antérieurs reportées ont expiré en 2004 (2003: USD 33 millions).

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:

	2004 %	2003 %
Taux d'imposition escompté	16,8	14,8
Impact des impôts des sociétés associées	0,7	1,9
Effet des dépenses fiscalement non admises	1,8	2,3
Impact du report de pertes fiscales d'exercices antérieurs	-0,4	-0,6
Effet des revenus imposables à des taux réduits	-0,5	-2,0
Effet des crédits d'impôts et d'allègements fiscaux	-1,7	-1,4
Impact de l'amortissement d'actifs d'impôts différés	0,1	0,5
Eléments attribuables à l'exercice	-0,5	1,1
Taux d'imposition effectif	16,3	16,6

L'utilisation de pertes fiscales reportées a diminué la charge d'impôts de USD 30 millions et USD 34 millions respectivement en 2004 et 2003.

7. RÉSULTAT PAR ACTION (BPA)

On calcule le résultat de base par action en divisant le résultat net à distribuer aux actionnaires 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.

	2004	2003
Résultat net (M USD)	5 767	5 016
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	2 447 954 717	2 473 522 565
Résultat de base par action (USD)	2,36	2,03

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 pouvant avoir un effet potentiellement dilutif.

Le calcul du BPA dilué tient compte de toutes les dilutions potentielles du résultat par action provenant des options sur l'action Novartis.

	2004	2003
Résultat net (M USD)	5 767	5 016
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	2 447 954 717	2 473 522 565
Options call sur actions Novartis		27 446 092
Ajustement pour effet dilutif des options sur actions	11 917 258	4 346 940
Nombre moyen pondéré d'actions retenu pour le résultat dilué par action	2 459 871 975	2 505 315 597
Résultat dilué par action (USD)	2,34	2,00

13,0 millions d'équivalents d'actions (2003: 16,4 millions) n'ont pas été pris en compte pour le calcul du résultat dilué par action car ils n'étaient pas dilutifs.

8. MOUVEMENTS DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	Terrains M USD	Bâtiments M USD	Machines M USD	Constructions en cours et autres installations M USD	2004 M USD	2003 M USD
Coûts						
1^{er} janvier	367	5 247	7 909	1 370	14 893	12 670
Modifications du périmètre de consolidation	1	10	19		30	
Retraitements ¹	4	404	583	-991		-237
Acquisitions	13	94	250	912	1 269	1 329
Cessions	-5	-102	-308	-58	-473	-284
Écarts de conversion	23	376	598	130	1 127	1 415
31 décembre	403	6 029	9 051	1 363	16 846	14 893
Amortissements cumulés						
1^{er} janvier	-1	-2 544	-4 751		-7 296	-6 349
Modifications du périmètre de consolidation			-1		-1	
Retraitements ¹						334
Charges d'amortissements		-186	-594		-780	-737
Reprise d'amortissements sur cessions		82	262		344	188
Charges pour pertes de valeur		-4	-12		-16	-31
Écarts de conversion	-1	-208	-391		-600	-701
31 décembre	-2	-2 860	-5 487		-8 349	-7 296
Valeurs nettes au bilan au 31 décembre	401	3 169	3 564	1 363	8 497	7 597
Valeurs assurées au 31 décembre					19 490	17 439
Valeur nette au bilan des biens détenus en location-financement					132	135
Engagements portant sur des achats d'immobilisations corporelles					325	209

¹ Retraitements entre les diverses catégories d'actifs consécutifs à la comptabilisation du bilan final des acquisitions et à l'achèvement de constructions en cours.

9. MOUVEMENTS DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

	Goodwill M USD	Recherche et développe- ment M USD	Droits de produit et de marketing M USD	Marques déposées M USD	Logiciels M USD	Autres immo- bilisations incorporelles M USD	2004 M USD	2003 M USD
Coûts								
1^{er} janvier	2 097		3 578	441	122	615	6 853	6 144
Modifications du périmètre de consolidation		139	158	104		90	491	
Retraitements ¹	6		1	-8	1			-21
Acquisitions	535		15	4	16	148	718	545
Cessions	-20		-29	-5	-10	-49	-113	-316
Ecart de conversion	121	12	235	12	7	20	407	501
31 décembre	2 739	151	3 958	548	136	824	8 356	6 853
Amortissements cumulés								
1^{er} janvier	-620		-981	-153	-96	-295	-2 145	-1 749
Retraitements ¹				1		-1		-2
Charges d'amortissements	-108		-230	-43	-18	-57	-456	-410
Reprise d'amortissements sur cessions	7		28	5	7	48	95	271
Charges pour pertes de valeur	-75		-12				-87	-105
Ecart de conversion	-44		-69	-4	-5	-12	-134	-150
31 décembre	-840		-1 264	-194	-112	-317	-2 727	-2 145
Valeurs nettes au bilan au 31 décembre	1 899	151	2 694	354	24	507	5 629	4 708

¹ Retraitements intervenus entre les diverses catégories d'actifs consécutifs à la comptabilisation du bilan final des acquisitions.

En 2004 on a enregistré pour USD 87 millions de charges pour pertes de valeur imputables notamment à la surévaluation sur une base économique des activités de Sandoz en Allemagne.

En 2003, on a enregistré pour USD 105 millions de charges pour pertes de valeur imputables notamment à la surévaluation sur une base économique des activités de Sandoz en Allemagne, à la cession à Cell Genesys Inc., USA, de Genetic Therapy Inc., USA, une activité de recherche de la division Pharmaceuticals, et aux ajustements d'actifs incorporels de l'unité d'affaires CIBA Vision.

10. PARTICIPATIONS DANS DES SOCIÉTÉS ASSOCIÉES

Novartis détient les participations significatives suivantes dans des sociétés associées intégrées dans le périmètre de consolidation par la méthode de la mise en équivalence:

	Valeur au bilan		Effet net sur le compte de résultat	
	2004 M USD	2003 M USD	2004 M USD	2003 M USD
Roche Holding SA, Suisse	6 234	5 662	97	-354
Chiron Corporation, USA	1 143	1 118	33	134
Divers	73	68	12	20
Total	7 450	6 848	142	-200

Les normes comptables appliquées par les sociétés associées du Groupe sont ensuite ajustées aux IFRS si ces dernières ne le sont pas déjà.

Comme le traitement comptable selon la méthode de la mise en équivalence a donné lieu à différentes estimations pour Roche Holding SA («Roche») et Chiron Corporation («Chiron»), des ajustements pourraient être nécessaires ces prochaines années lorsque de plus amples informations d'ordre financier et autres seront publiées.

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 2004 et 2003. Cet investissement représente 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 de Roche et attribuer à Novartis sa part des actifs corporels et incorporels, et ainsi déterminer le montant du goodwill résiduel au moment de l'acquisition. L'affectation du coût d'acquisition des investissements a été effectuée à partir d'informations librement disponibles lors de l'achat des actions.

Cette affectation se fait comme suit:

	M USD
Immobilisations incorporelles identifiées	4 161
Autres actifs nets	104
Goodwill résiduel	2 971
Prix d'acquisition total	7 236
Impact sur le résultat net 2004	27
Autres mouvements des capitaux propres cumulés	-1 029
Valeur au bilan au 31 décembre 2004	6 234

Les immobilisations incorporelles identifiées se rapportent essentiellement aux produits commercialisés actuellement et sont amorties de manière linéaire sur une durée de vie utile moyenne estimée à 20 ans. Ce goodwill résiduel a été également amorti de manière linéaire sur 20 ans.

Les incidences sur le compte de résultat de l'application des normes comptables de Novartis aux chiffres de Roche en 2004 et 2003 se présentent comme suit:

	2004 M USD	2003 M USD
Dépréciation et amortissements des ajustements de la juste valeur sur		
– les actifs corporels et incorporels	-166	-143
– le goodwill	-136	-127
Ajustement par rapport à l'exercice précédent	30	-269
Part de Novartis dans le résultat consolidé estimé de Roche avant impôts	369	185
Effet sur le résultat avant impôts	97	-354
Impôts différés	-70	-44
Effet sur le résultat net	27	-398

Au 31 décembre 2004, la valeur de marché de la participation de Novartis dans Roche se montait à USD 7,1 milliards (symbole Reuters: RO.S).

Chiron Corporation: La participation du Groupe au capital ordinaire de Chiron se montait respectivement à 42,5% et 42,3% au 31 décembre 2004 et 2003. Les résultats du partenariat stratégique avec Chiron sont comptabilisés sur la base des capitaux propres estimés de la société au 31 décembre de chaque année. Ces chiffres pour Chiron intègrent l'effet découlant de la différence entre les traitements comptables de Novartis et de Chiron (notamment le traitement des immobilisations incorporelles résultant de projets de recherche et développement en cours que Chiron amortit entièrement au moment même de l'acquisition de sociétés tierces et que Novartis amortit sur 10 ans).

Les incidences sur le compte de résultat de l'application des normes comptables de Novartis aux chiffres de Chiron en 2004 et 2003 se présentent comme suit:

	2004 M USD	2003 M USD
Amortissement du goodwill	-18	-20
Ajustement par rapport à l'exercice précédent	4	4
Part de Novartis dans le résultat consolidé estimé de Chiron avant impôts	47	150
Effet sur le résultat avant impôts	33	134
Impôts différés	-1	-37
Effet sur le résultat net	32	97

Au 31 décembre 2004, la valeur de marché de la participation de Novartis dans Chiron se montait à USD 2,6 milliards (symbole NASDAQ: CHIR).

11. IMPÔTS DIFFÉRÉS

	2004 M USD	2003 M USD
Actifs d'impôts différés liés – aux avantages du personnel	658	481
– à des pertes fiscales reportées	214	222
– aux stocks	791	957
– à des immobilisations incorporelles	43	60
– à des provisions et autres comptes de régularisation	679	867
Moins: correctif de valeur	-196	-186
Actifs d'impôts différés	2 189	2 401
Passifs d'impôts différés liés – à l'amortissement d'immobilisations corporelles	670	644
– au préfinancement des plans de prévoyance	1 016	983
– à des provisions et autres comptes de régularisation	1 463	1 306
– aux stocks	235	205
Passifs d'impôts différés	3 384	3 138
Passifs net d'impôts différés	1 195	737

12. ACTIFS FINANCIERS ET AUTRES

	2004 M USD	2003 M USD
Autres investissements et prêts à long terme	1 756	1 514
Préfinancement de plans de retraite inclus dans les actifs financiers et autres actifs	4 337	3 976
Total	6 093	5 490

13. STOCKS

	2004 M USD	2003 M USD
Matières premières, matières consommables	546	531
Produits finis	3 012	2 815
Total stocks	3 558	3 346

Variation du correctif de valeur pour impôts différés:

	2004 M USD	2003 M USD
1^{er} janvier	-186	-145
Additions	-45	-44
Utilisation	35	3
31 décembre	-196	-186

Un correctif de valeur peut être repris s'il devient probable que les bénéficiaires imposables seront suffisants pour utiliser un actif d'impôt différé. Cela entraînerait une diminution du taux d'imposition effectif du Groupe.

Au 31 décembre 2004, des résultats non distribués de USD 30 milliards (2003: USD 27 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 de faible importance sur la base des règles fiscales en vigueur.

	2004 M USD	2003 M USD
Différences temporelles n'ayant pas donné lieu à des impôts différés en raison de leur caractère permanent en rapport avec:		
– des investissements dans des filiales	-934	775
– le goodwill provenant d'acquisitions	1 121	995

Les autres investissements sont valorisés à leur valeur de marché.

En 2004, USD 35 millions (2003: USD 80 millions) de pertes non réalisées sur des investissements tenus en réserve et USD 14 millions (2003: néant) sur d'autres participations ont été considérées comme étant de nature permanente, si bien que ce montant a été imputé au compte de résultat.

Variations des amortissements de stocks déduites des catégories d'inventaires:

	2004 M USD	2003 M USD
1^{er} janvier	-238	-252
Additions	-266	-196
Utilisation	273	247
Ecart de conversion	-29	-37
31 décembre	-260	-238

14. COMPTES CLIENTS

	2004 M USD	2003 M USD
Total	5 102	4 603
Provision pour débiteurs douteux	-251	-227
Total comptes clients (net)	4 851	4 376

Mouvements des provisions pour débiteurs douteux:

	2004 M USD	2003 M USD
1^{er} janvier	-227	-218
Additions	-186	-89
Utilisation	176	98
Ecart de conversion	-14	-18
31 décembre	-251	-227

15. AUTRES ACTIFS CIRCULANTS

	2004 M USD	2003 M USD
Impôts à la source récupérables	69	257
Créances liées aux activités d'assurance de Gerber	155	149
Charges payées d'avance – tiers	268	183
– sociétés associées	3	5
Autres créances à recevoir – tiers	1 086	688
– sociétés associées	28	10
Total autres actifs circulants	1 609	1 292

16. TITRES DE PLACEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Risque de marché

Le Groupe 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. La Direction gère activement ces expositions au risque. Pour y faire face, le Groupe a recours à un certain nombre d'instruments financiers 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 et du cours sur le marché des liquidités investies ainsi que de l'exposition au change de certains investissements nets dans des filiales à l'étranger. La politique du Groupe vise à recourir à des instruments financiers 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 ne vend que des actifs existants ou n'effectue que des opérations de couverture de transactions contractées ou de transactions prévues (couverture anticipée) sur des actifs qu'il est sûr de posséder compte tenu de son expérience passée. S'agissant des liquidités, il émet des options sur des actifs qu'il détient ou sur des positions qu'il souhaite acquérir, étant entendu

qu'il dispose des liquidités suffisantes pour ce faire. Le Groupe attend donc que toute perte de valeur de ces instruments soit compensée par un gain résultant de ces transactions couvertes.

a) Cours 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 des monnaies européennes, asiatiques, d'Amérique latine ainsi que du yen. Par conséquent, il conclut divers contrats, dont la valeur varie en fonction de l'évolution des taux de change, pour préserver la valeur des actifs, des engagements et des transactions anticipées. Le Groupe recourt à des contrats de change à terme et à des contrats d'option pour couvrir certains revenus futurs en monnaies étrangères et ses participations dans certaines filiales à l'étranger.

b) 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 sans excéder en général 10% de celle-ci, si bien que cet impact est inférieur au niveau de tolérance du Groupe en matière de gestion du risque. Par conséquent, il ne conclut pas d'opérations à terme ou d'options sur les matières premières pour gérer les fluctuations de cours d'achat anticipés.

16. TITRES DE PLACEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS (SUITE)

c) Taux d'intérêt: Le Groupe gère son exposition aux variations de taux d'intérêt par une répartition de sa dette entre taux fixes et variables. Pour ce faire, il peut conclure des accords de swaps de taux consistant à échanger des versements périodiques sur la base d'un montant notionnel et sur le base de taux fixes et variables. Le recours aux instruments financiers dérivés mentionnés ci-dessus n'a eu aucune incidence notable sur la position financière du Groupe au 31 décembre 2004 et 2003 ou sur ses résultats opérationnels pour les exercices clos à ces dates.

Risque de contrepartie

Le risque de contrepartie inclut le risque lié à l'émetteur de titres, le risque d'exécution sur produits financiers dérivés ou produits monétaires ainsi que le risque de crédit sur les liquidités et les placements à terme. 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.

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.

Instruments financiers dérivés

Les tableaux ci-après présentent les valeurs contractuelles ou nominales, ainsi que les justes valeurs des instruments financiers dérivés aux 31 décembre 2004 et 2003, analysées par type de contrat. Les valeurs contractuelles ou les valeurs nominales indiquent le volume d'affaires en cours à la date du bilan mais non la valeur exposée au risque. Les justes valeurs représentent le résultat ou la perte que généreraient ces contrats à l'échéance sur la base de la valeur du marché ou de modèles mathématiques au 31 décembre 2004 et 2003.

Instruments financiers dérivés

	Valeurs contractuelles ou valeurs nominales		Justes valeurs positives		Justes valeurs négatives	
	2004 M USD	2003 M USD	2004 M USD	2003 M USD	2004 M USD	2003 M USD
Instruments de change						
Contrats de change à terme	5 771	5 470	65	360	-281	-398
Options de change de gré à gré	3 987	4 016	6	34	-3	-29
Swaps monétaires croisés	1 226	1 123	296	223		
Total des instruments de change	10 984	10 609	367	617	-284	-427
Instruments de taux d'intérêt						
Swaps de taux d'intérêt	3 820	3 826	11	12	-7	-10
Forward Rate Agreements (FRA)	9 219	6 194	6	2	-6	-3
Options sur taux d'intérêt	100	520				-1
Total des instruments de taux d'intérêt	13 139	10 540	17	14	-13	-14
Options sur actions	268	1 242	15	68		-58
Total des instruments dérivés compris dans les titres de placement et autres dettes financières à court terme	24 391	22 391	399	699	-297	-499
Instruments de change compris dans les autres actifs circulants et autres dettes à court terme						
Contrats de change à terme		1 946		23		-34
Options de change de gré à gré		2				
Total instruments de change compris dans les autres actifs circulants et autres dettes à court terme		1 948		23		-34
Total instruments financiers dérivés	24 391	24 339	399	722	-297	-533

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 2004 et 2003:

	CHF M USD	EUR M USD	USD M USD	JPY M USD	Autres monnaies M USD	Total 2004 M USD	Total 2003 M USD
Instruments de change							
Contrats de change à terme	2	970	3 725	959	115	5 771	7 416
Options de change de gré à gré		544	509	145	2 789	3 987	4 018
Swaps monétaires croisés		1 226				1 226	1 123
Total des instruments de change	2	2 740	4 234	1 104	2 904	10 984	12 557
Instruments de taux d'intérêt							
Swaps de taux	441	2 179	1 200			3 820	3 826
Forward Rate Agreements (FRA)		5 719	3 500			9 219	6 194
Options sur taux d'intérêt			100			100	520
Total des instruments de taux d'intérêt	441	7 898	4 800			13 139	10 540
Options sur actions		58	210			268	1 242
Total instruments financiers dérivés	443	10 696	9 244	1 104	2 904	24 391	24 339

Instruments de couverture satisfaisant aux critères de la comptabilité de couverture	Valeurs contractuelles ou valeurs nominales		Justes valeurs
	2003 M USD		2003 M USD
<i>Instruments de couverture anticipée</i>			
Contrats de change à terme			25
Options de change de gré à gré			2
Total opérations de couverture anticipées satisfaisant aux critères de la comptabilité de couverture	3 169		25

Au 31 décembre 2004, il n'existait pas d'instruments financiers dérivés à des fins de comptabilité de couverture.

Titres de placement, dépôts à terme et instruments financiers dérivés

	2004 M USD	2003 M USD
Titres de placement disponibles à la vente		
Actions	435	1 277
Obligations	6 188	4 857
Total titres de placement disponibles à la vente	6 623	6 134
Dépôts à terme d'une durée résiduelle supérieure à 90 jours	1 353	651
Instruments financiers dérivés	399	699
Intérêts composés sur instruments financiers dérivés	26	42
Intérêts composés sur obligations	109	87
Titres de placement, dépôts à terme et instruments financiers dérivés	8 510	7 613

En 2004, USD 66 millions de pertes non réalisées sur des titres de placement disponibles à la vente ont été considérés comme étant de nature non permanente et transférés au compte de résultat (2003: USD 66 millions).

17. PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DES ACTIONS ET MOUVEMENTS D'ACTIONS

	Nombre d'actions ¹				
	31 décembre 2002	Variation en cours d'année	31 décembre 2003	Variation en cours d'année	31 décembre 2004
Total actions Novartis	2 824 150 000	-22 680 000	2 801 470 000	-24 260 000	2 777 210 000
Propres actions					
Propres actions destinées aux plans de participation des collaborateurs	41 569 718		41 569 718		41 569 718
Actions réservées à des fins de conversion d'options call	54 901 962	-54 901 962			
Propres actions librement disponibles	252 707 701	39 423 921	292 131 622	16 698 584	308 830 206
Total propres actions	349 179 381	-15 478 041	333 701 340	16 698 584	350 399 924
Total des actions en circulation	2 474 970 619	-7 201 959	2 467 768 660	-40 958 584	2 426 810 076

	M USD	M USD	M USD	M USD	M USD
Capital-actions	1 025	-8	1 017	-9	1 008
Propres actions	-127	6	-121	-6	-127
Capital-actions en circulation	898	-2	896	-15	881

¹ Toutes les actions sont enregistrées, autorisées, émises et entièrement libérées. Excepté les 291 462 603 propres actions, toutes celles avec droit de vote donnent droit au dividende.

18. DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME

	2004 M USD	2003 M USD
Obligations	3 185	2 972
Dettes auprès de banques et d'autres établissements financiers ¹	114	142
Engagements de location-financement	117	122
Total (incluant la partie à court terme de ces dettes)	3 416	3 236
Partie à court terme de ces dettes	-680	-45
Total dettes financières à long terme	2 736	3 191

Obligations		
USD	Euro Medium-Term Note 6,625% 1995/2005 de Novartis Corporation, Florham Park, New Jersey, USA	300 300
USD	Euro Medium-Term Note 6,625% 1995/2005 de Novartis Corporation, Florham Park, New Jersey, USA	250 250
USD	Emprunt 9,0% 2006 de Gerber Products Company, Fremont, Michigan, USA	35 35
EUR	Emprunt 4% 2001/2006 de EUR 900 millions de Novartis Securities Investment Ltd., Hamilton, Bermudes ²	1 228 1 127
EUR	Emprunt 3,75% 2002/2007 de EUR 1 milliard de Novartis Securities Investment Ltd., Hamilton, Bermudes	1 372 1 260
Total obligations		3 185 2 972

	2004 M USD	2003 M USD
Répartition des remboursements selon leur échéance		
	2004	45
	2005	680 677
	2006	1 288 1 178
	2007	1 388 1 274
	2008	20 23
	2009	16 39
	Au-delà	24
Total	3 416	3 236

Répartition par monnaie	USD	707	719
	EUR	1 474	1 382
	CHF	1 228	1 127
	Autres	7	8
Total		3 416	3 236

Comparaison des justes valeurs	2004 Valeur au bilan M USD	2004 Juste valeur M USD	2003 Valeur au bilan M USD	2003 Juste valeur M USD
Obligations	3 185	3 272	2 972	3 057
Divers	231	231	264	264
Total	3 416	3 503	3 236	3 321

¹ Taux d'intérêt moyen 3,4% (2003: 3,4%).

² Swapé en yens lors de son lancement et converti en francs suisses en 2002.

Dettes à long terme garanties et actifs gagés	2004 M USD	2003 M USD
Montant total des dettes financières à long terme	20	50
Valeur nette au bilan des immobilisations corporelles gagées en garantie de dettes financières à long terme	88	101

La proportion de taux fixe dans l'ensemble de la dette financière était respectivement de 47% et 51% au 31 décembre 2004 et 2003.

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.

19. PROVISIONS ET AUTRES DETTES À LONG TERME

	2004 M USD	2003 M USD
Provisions à titre d'avantages du personnel:		
– plans de retraite à prestations définies	988	930
– autres avantages à long terme et rémunérations différées	324	183
– assistance médicale postérieure à l'emploi	495	460
Remboursements liés à l'activité d'assurance	862	766
Provisions pour risques écologiques	202	177
Provisions pour litiges et risques-produit	297	335
Versements différés du prix d'acquisition		4
Autre provisions	182	294
Total	3 350	3 149

a) Environnement:

Novartis a constitué des provisions pour faire face aux coûts de dépollution conformément à sa politique en matière de comptabilité figurant en note 1. La charge enregistrée au 31 décembre 2004 consiste en USD 111 millions (2003: USD 84 millions) destinés à la remise en état de sites de tiers et USD 107 millions (2003: USD 95 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). Cependant Novartis dirige les activités de dépollution ou participe activement 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 constituées 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 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 SA, en 1997, une filiale de Novartis a accepté de rembourser à CSC 50% des coûts: i) associés à des obligations environnementales aux Etats-Unis et émanant des activités de spécialités chimiques des filiales américaines de Ciba-Geigy SA et ii) qui dépassent les réserves 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.

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 dépasseront finalement 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 au cours d'une période donnée.

Le tableau ci-dessous montre l'évolution des provisions pour risques écologiques en 2004 et 2003:

	2004 M USD	2003 M USD
1^{er} janvier	179	163
Paielements	-9	-4
Reprises sur provisions	-4	-18
Dotations	41	25
Ecarts de conversion	11	13
31 décembre	218	179
Moins dettes à court terme	-16	-2
Dettes à long terme au 31 décembre	202	177

19. PROVISIONS ET AUTRES DETTES À LONG TERME (SUITE)

b) Provisions pour litiges et risques-produit:

Litiges: Certaines sociétés du Groupe sont également défenderesses dans des litiges susceptibles d'engendrer des charges dont certaines ne peuvent être totalement ou partiellement couvertes par des assurances. Des provisions sont constituées pour le montant brut de toute créance éventuelle pouvant faire l'objet d'une estimation fiable. Les remboursements d'assurance ne sont enregistrés qu'à concurrence des montants qu'il est quasiment certain de recouvrer. La Direction du Groupe estime cependant que le résultat éventuel de ces actions est susceptible d'avoir une incidence significative sur la situation financière de Novartis au cours d'une période donnée.

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 dépassé «le prix moyen de gros (AWP)» et les «meilleurs prix», auxquels le gouvernement américain se réfère pour fixer les remboursements de Medicare et ceux de Medicaid. Des filiales de Novartis sont impliquées dans un certain nombre de dossiers. Les investigations suivent leur cours contre certains accusés mais pas encore contre les filiales du Groupe. Ces dernières ont accepté de participer à une enquête en cours du Congrès américain sur l'AWP et le prix des médicaments.

Importations canadiennes: Des filiales de Novartis ainsi que diverses autres sociétés pharmaceutiques sont accusées d'entente illicite en vue de maintenir le prix des médicaments aux Etats-Unis à un niveau artificiellement élevé en bloquant les importations de médicaments canadiens. Dans ces affaires, des procédures de requête préparatoires au procès sont en cours.

Chiron: Novartis détient environ 42,5% du capital de Chiron Corporation. Chiron ainsi que ses dirigeants et administrateurs font actuellement l'objet de plusieurs actions en justice et d'enquêtes ordonnées par le gouvernement portant entre autres sur des infractions à la législation boursière et manquements aux obligations fiduciaires en rapport avec l'incapacité de Chiron de fournir le vaccin anti-grippe Fluvirin® sur les marchés américains pour la saison grippale 2004/05. Novartis SA est défendeur dans trois de ces affaires. Ces affaires se trouvent encore à un stade préliminaire.

Action en justice concernant le THS: Une filiale de Novartis est défenderesse, avec diverses autres sociétés pharmaceutiques, dans une soixantaine d'actions en justice introduites par des personnes qui affirment avoir subi des dommages imputables à des produits de traitement hormonal substitutif (THS). Dans ces affaires, les enquêtes suivent leur cours.

Contentieux dans le cadre de la loi anti-cartel: D'autre part, comme de nombreux autres fabricants de médicaments à prescription médicale obligatoire, une filiale de Novartis fait l'objet de

plaintes, déposées par certaines officines des Etats-Unis, pour violation de la législation anti-cartel et de la réglementation sur les prix. Des procédures de requête préparatoires au procès sont en cours.

PPA: Des filiales de Novartis sont impliquées dans quelque 250 actions en justice aux Etats-Unis, introduites par des personnes qui affirment avoir subi des dommages provoqués par des produits contenant de la phényl-propanolamine (PPA) et distribués par certaines de ces filiales. Ces affaires se trouvent à des stades d'avancement divers et Novartis est sorti gagnant des trois premières affaires jugées. On s'attend cependant à ce que d'autres jugements suivent. Pour l'heure, on ne saurait être sûr que ces succès initiaux vont se répéter ou se poursuivre en cas de pourvoi en appel.

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, cette filiale de Novartis devra prendre en charge certains frais médicaux des demandeurs.

Térazosine: Une filiale de Sandoz fait l'objet de plusieurs actions en justice aux Etats-Unis pour dommages corporels provenant d'une prétendue violation de la législation anti-cartel lors du règlement par cette filiale et par Abbott Pharmaceuticals d'un litige à propos d'un brevet concernant Hytrin® d'Abbott et le générique correspondant de Sandoz. Novartis et Abbott ont conclu un accord de partage des responsabilités entre les deux parties qui limite le montant à payer par la filiale. De plus, dans l'un des procès, la filiale a réussi à faire rejeter en appel des jugements en première instance selon lesquels le règlement du litige serait en tant que tel illégal et pourrait faire l'objet d'une plainte collective. L'affaire a été renvoyée devant le Tribunal de première instance pour une poursuite des débats.

Novartis estime que ses filiales ont des arguments de défense valables et elles se défendent d'ailleurs avec conviction dans chacun de ces dossiers.

Novartis possède une assurance-responsabilité, une assurance-produit, une assurance pour les interruptions des activités, ainsi que d'autres polices d'assurance présentant une couverture mondiale. Le Groupe estime que les limites de sa couverture d'assurance et les provisions sont d'un montant raisonnable et prudent, compte tenu de ses activités et des risques auxquels il est exposé. Des événements pourraient cependant se produire qui ne seraient couverts ni partiellement, ni en totalité par les assurances de tiers ou par les provisions constituées. Cela vaut particulièrement pour les revendications au titre des risques-produit auxquels d'autres sociétés pharmaceutiques ont dû faire face et qui ont entraîné des

pertes considérables, rendant ainsi les couvertures d'assurance par des tiers de plus en plus difficiles à obtenir. Par conséquent, bien que rien ne permette actuellement d'anticiper de telles pertes, on ne saurait affirmer que Novartis ne sera pas confronté à des obligations excédant largement le montant assuré.

Investigations: 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 entend coopérer aux enquêtes.

Marché américain des pompes entérales: Une filiale américaine de Nutrition médicale de Novartis fait l'objet d'une enquête menée par le ministère de la Justice relative à ses pratiques en matière de prix et de commercialisation sur le marché américain des pompes entérales et aussi sur le point de savoir si certaines infractions pénales n'ont pas été commises. Novartis est en train de négocier un éventuel règlement de cette enquête.

Généralistes au Royaume-Uni: L'une des filiales britanniques de Sandoz UK ainsi que d'autres généralistes font l'objet d'une enquête du « Serious Fraud Office » (SFO) britannique afin de déterminer si ses pratiques de marketing au cours de la période qui a précédé son rachat par Novartis ont constitué une infraction pénale ou à la législation sur la concurrence. Cette filiale coopère à l'enquête du SFO.

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 dépasseront finalement 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 au cours d'une période donnée.

Le tableau ci-dessous montre l'évolution des provisions pour litiges et risques-produit en 2004 et 2003 :

	2004 M USD	2003 M USD
1^{er} janvier	471	420
Modifications du périmètre de consolidation		26
Paiements	-141	-152
Reprises sur provisions	-71	-158
Dotations	274	317
Ecart de conversion	14	18
31 décembre	547	471
Moins dettes à court terme	-250	-136
Dettes à long terme au 31 décembre	297	335

20. DETTES FINANCIÈRES À COURT TERME

	2004 M USD	2003 M USD
Comptes rémunérés des collaborateurs	1 012	926
Dettes auprès de banques et d'autres établissements	1 049	660
Papiers commerciaux	372	649
Partie courante des dettes à long terme	680	45
Dettes liées aux repurchase agreements	709	
Juste valeur des instruments financiers dérivés	297	499
Total	4 119	2 779

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, y compris les comptes de collaborateurs, a été respectivement de 2,5% et 3,1% en 2004 et 2003.

21. AUTRES DETTES À COURT TERME

	2004 M USD	2003 M USD
Provisions pour impôts sur le bénéfice et autres impôts	703	872
Provisions pour restructurations	30	43
Engagements pour biens et services consommés mais non facturés	1 442	1 521
Provisions au titre de royalties	162	139
Provisions pour rabais au titre de Medicaid et d'organismes de santé	454	426
Remboursements potentiels liés à l'activité d'assurance	171	149
Engagements au titre de rémunération y compris sécurité sociale et fonds de pension	771	654
Obligations liées à l'environnement	16	2
Revenus différés en rapport avec des subventions publiques	13	14
Retours de marchandises et commissions	240	239
Provisions pour responsabilité-produit et contentieux	250	136
Divers	687	681
Total	4 939	4 876

Frais de restructuration: En octobre 2002, des charges de USD 20 millions ont été engagées en rapport avec la cession de l'activité Food & Beverage à Associated British Foods plc (ABF). Ces charges comprenaient USD 8 millions d'indemnités de fin de contrat de travail et USD 12 millions de coûts de tiers. Le projet initial concernait 45 salariés qui n'ont pas été transférés à ABF et dont quatre seulement n'ont pas encore quitté le Groupe. Ces derniers ont signé un contrat à durée déterminée avec le repreneur et devraient quitter la société en 2005. Toutes les opérations importantes en rapport avec ce projet ont été finalisées en 2004.

En décembre 2002, une provision de USD 28 millions a été constituée en rapport avec la réorganisation des activités Nutrition fonctionnelle, diététique, minceur et sportive en une unité autonome intitulée Nutrition & Santé. Ces charges comprenaient USD 17 millions d'indemnités de fin de contrat de travail et USD 11 millions de coûts de tiers. Le projet initial concernait 120 salariés, dont six étaient toujours en fonction le 31 décembre 2004, mais qui devraient tous quitter la société en 2005. Toutes les autres mesures importantes de ce plan ont été finalisées en 2004.

En décembre 2002, des charges de USD 10 millions ont été engagées en rapport avec le projet de restructuration de l'activité OTC. Ces charges comprenaient USD 9 millions d'indemnités de fin de contrat de travail et USD 1 million de coûts de tiers. Cette restructuration concernait 90 salariés qui ont maintenant tous quitté le Groupe. Toutes les autres mesures de ce plan ont été finalisées en 2004.

En novembre 2004, des charges de USD 10 millions ont été constituées en rapport avec le projet de restructuration du site de Pharmaceuticals à Huningue, en France. Ces charges comprenaient USD 10 millions d'indemnités de fin de contrat de travail. Ce plan de restructuration concerne 40 salariés.

En décembre 2004, USD 37 millions de charges ont été engagées en rapport avec divers projets de restructuration des activités industrielles de Sandoz sur un certain nombre de sites afin d'améliorer la compétitivité de ces activités. Ces charges comprenaient des indemnités de fin de contrat de travail de USD 19 millions, des charges pour pertes de valeur d'immobilisations corporelles de USD 16 millions et des coûts de tiers de USD 2 millions. Au total, 363 salariés sont concernés par ces divers plans de restructuration.

Les reprises sur provisions de USD 6 millions et USD 12 millions respectivement en 2004 et 2003 s'expliquent essentiellement par le fait que les coûts effectifs ont été inférieurs à

	Indemnités de fin de contrat de travail M USD	Pertes de valeur d'immobilisations corporelles M USD	Autres coûts de tiers M USD	Total M USD
Au 1^{er} janvier 2003	46	15	37	98
Paiements	-27		-16	-43
Reprises sur provisions	-1	-2	-9	-12
Au 31 décembre 2003	18	13	12	43
Paiements	-23		-3	-26
Reprises sur provisions			-6	-6
Dotations	29	16	2	47
Transfert aux immobilisations corporelles et autres		-29		-29
Ecarts de conversion			1	1
Au 31 décembre 2004	24		6	30

l'estimation faite lors de la constitution de ces provisions.

Les pertes de valeur des immobilisations corporelles en rapport avec la restructuration sont effectuées sur la base de la révision de la valeur comptable des immobilisations corporelles. Elles portent sur des actifs dont la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable ou sur des actifs devant être re-

structurés, cédés ou abandonnés. La provision est transférée aux amortissements dès que les immobilisations correspondantes sont restructurées, cédées ou abandonnées.

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.

22. TRÉSORERIE RÉSULTANT DE VARIATIONS DE L'ACTIF CIRCULANT ET D'AUTRES DETTES À LONG TERME COMPRIS DANS LE CASH FLOW OPÉRATIONNEL

	2004 M USD	2003 M USD
Variation des stocks	23	-78
Variation des comptes clients, autres actifs d'exploitation nets	-130	297
Variation des fournisseurs	239	238
Total	132	457

23. ACQUISITIONS ET CESSIONS D'ACTIVITÉS

a) Trésorerie résultant d'acquisitions et cessions majeures

Le tableau suivant résume l'impact des acquisitions et des cessions d'activités majeures:

	2004 Acquisitions M USD	2004 Cessions M USD	2003 Acquisitions M USD
Immobilisations corporelles	-29	3	-1
Produits commercialisés actuellement y compris marques déposées	-262		-24
Projets de recherche et développement en cours	-139		
Autres propriétés intellectuelles	-90		
Actifs financiers	-5		
Stocks	-69	4	-1
Comptes clients et autres actifs circulants	-20		-1
Titres, liquidités et placements à court terme	-6		
Dettes financières à court et long terme vis-à-vis de tiers	8	-2	
Emprunts bancaires	86		
Fournisseurs et autres dettes y compris passifs d'impôts différés	109	-3	36
Actif net identifiable des acquisitions/cessions	-417	2	9
Liquidités des acquisitions	6		18
Sous-total	-411	2	27
Refinancement de dettes acquises	-86		
Goodwill	-535		-303
Pertes sur cessions		-1	
Ecart de conversion			4
Flux de trésorerie net	-1 032	1	-272

Les principales modifications du périmètre de consolidation sont décrites à la note 2. Tout les acquisitions ont été réglés en espèces.

23. ACQUISITIONS ET CESSIONS D'ACTIVITÉS (SUITE)**b) Actifs et passifs résultant des acquisitions réalisées en 2004**

	Juste valeur M USD	Réévaluation due à la comptabilisation des acquisitions M USD	Montant comptabilisé par la société rachetée M USD
Immobilisations corporelles	29	2	27
Produits commercialisés actuellement y compris marques déposées	262	137	125
Projets de recherche et développement en cours	139	138	1
Autres propriétés intellectuelles	90	90	
Actifs financiers	5		5
Stocks	69	18	51
Comptes clients et autres actifs circulants	20	1	19
Titres, liquidités et placements à court terme	6		6
Dettes financières à court et long terme vis-à-vis de tiers	-8		-8
Emprunts bancaires	-86		-86
Fournisseurs et autres dettes y compris impôts différés	-109	-74	-35
Actifs nets acquis identifiables	417	312	105
Moins liquidités des acquisitions	-6		
Refinancement de dettes acquises	86		
Goodwill	535		
Total flux de trésorerie provenant des acquisitions d'activités en 2004	1 032		

Les honoraires et frais en rapport avec les acquisitions se montent à USD 12 millions.

24. VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

a) Les variations de la juste valeur des instruments financiers non comptabilisées dans le compte de résultat en 2004 et 2003 ainsi que les montants transférés dans ce dernier figurent dans le tableau ci-contre:

b) Le Groupe détient des participations dans des sociétés associées, notamment Roche Holding SA et Chiron Corporation. La quote-part de Novartis dans les mouvements de capitaux propres des sociétés associées autres que ceux en rapport avec le résultat net est affectée directement au tableau de variation des capitaux propres consolidés du Groupe.

c) Le Conseil d'administration propose le versement d'un dividende de CHF 1,05 par action au titre de 2004, ce qui, pour l'ensemble des actions donnant droit au dividende, représente un total de CHF 2,2 milliards (2003: CH 1,00 par action soit un volume global de USD 2,0 milliards versé en 2004). Le montant à distribuer sous forme de dividendes est fonction des résultats disponibles non distribués de Novartis SA selon les prescriptions du Code des obligations.

d) Il a été racheté pour USD 1,0 milliard d'actions en 2004 dans le cadre du troisième programme de rachat d'actions du Groupe et pour USD 0,7 milliard dans le cadre du quatrième programme de rachat sur la seconde ligne de négoce. Pour l'ensemble de 2004, un total de 41 millions d'actions ont été rachetées pour un montant de USD 1,9 milliard, comprenant les actions rachetées sur la première ligne de négoce. De plus, en 2004, on a enregistré une augmentation de USD 10 millions des capitaux propres imputable à un crédit d'impôts différés, sans effet sur la trésorerie, sur l'achat de propres actions.

e) En décembre 2001, Novartis a vendu à un tiers un total de 55 millions d'options call à dix ans (Low Exercise Price Options «LEPO») sur l'action Novartis à un prix d'exercice de CHF 0,01 pour un montant de EUR 2,2 milliards (EUR 40 par LEPO). Le Groupe a porté les «LEPO» valorisés à leur juste valeur en augmentation du compte primes, déduction faite des frais d'émission. A la suite des changements affectant les US GAAP et de ceux attendus concernant certaines règles comptables IFRS, Novartis a décidé de rembourser ces instruments de capitaux propres par anticipation le 26 juin 2003.

f) En décembre 2001, Novartis a vendu à un tiers un total de 55 millions d'options call à neuf et dix ans sur l'action Novartis à un prix d'exercice de EUR 51 pour un montant de EUR 0,6 milliard (EUR 11 par option put). Le Groupe a porté la prime des options en augmentation du compte primes, déduction faite des frais d'émission. A la suite des changements affectant les US GAAP et de ceux attendus concernant les IFRS, Novartis a décidé de rembourser ces instruments de capitaux propres par anticipation le 26 juin 2003.

g) Aux termes d'une résolution approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 24 février 2004, 24,3 millions d'actions pour une valeur nominale de USD 9 millions ont été annulées (2003: 22,7 millions d'actions pour une valeur nominale de USD 8 millions).

h) À la suite du remboursement de capital partiel d'une filiale en 2004, le Groupe a recyclé USD 301 millions d'écarts de conversion cumulés en résultat financier.

i) Les primes d'émission ont été augmentées de USD 26 millions pour atteindre le minimum de 20% du capital-actions de Novartis exigé par le Code des obligations.

Variations de la juste valeur des instruments financier non comptabilisées dans le compte de résultat

	Ajustements de la juste valeur des titres de placement M USD	Juste valeur des couvertures de flux de trésorerie différés M USD	Total M USD
Ajustements de la juste valeur au 1^{er} janvier 2003	-299	113	-186
Variations de la juste valeur:			
– titres de placement disponibles à la vente	146		146
– couverture des flux de trésorerie		26	26
– autres actifs financiers	21		21
– variations des capitaux propres des sociétés associées	41		41
Pertes nettes réalisées transférées au compte de résultat:			
– titres de placement vendus	92		92
– instruments financiers dérivés		-165	-165
– autres actifs financiers vendus	1		1
Pertes de valeur sur titres et autres actifs financiers	146		146
Impôts différés sur les montants ci-dessus	-74	33	-41
Ajustements de la juste valeur au 31 décembre 2003	74	7	81
Variations de la juste valeur:			
– titres de placement disponibles à la vente	22		22
– autres actifs financiers	19		19
– variations des capitaux propres des sociétés associées	26		26
Pertes nettes réalisées transférées au compte de résultat:			
– titres de placement vendus	185		185
– instruments financiers dérivés		-25	-25
– autres actifs financiers vendus	-7		-7
Pertes de valeur sur titres et autres actifs financiers	101		101
Impôts différés sur les montants ci-dessus	-23	-2	-25
Ajustements de la juste valeur au 31 décembre 2004	397	-20	377

25. AVANTAGES DU PERSONNEL

a) Obligations 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 du plans pour couvrir les retraites et autres avantages du personnel à long terme. Des provisions sont alors constituées en regard de ces engagements et intégrées aux dettes à long terme 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 et les actifs de ces plans sont évalués à leur juste valeur. Les obligations au titre des prestations définies des plans de retraite non financés se montaient à USD 821 millions au 31 décembre 2004 (2003: USD 753 millions).

25. AVANTAGES DU PERSONNEL (SUITE)

Le tableau suivant donne un aperçu de la situation financière des principaux plans de prévoyance financés et non financés et d'autres plans de prestations définies au 31 décembre 2004 et 2003:

	Plans de retraite		Assistance médicale postérieure à l'emploi	
	2004 M USD	2003 M USD	2004 M USD	2003 M USD
Obligations en début d'exercice	13 865	11 845	720	645
Coût des services rendus	351	285	24	19
Coût financier	580	559	42	40
Pertes actuarielles	1 401	695	91	85
Modifications des plans	-41	15	-8	-31
Ecart de conversion	1 204	1 256	3	2
Prestations servies	-872	-790	-44	-40
Obligations en fin d'exercice	16 488	13 865	828	720
Juste valeur des actifs des plans en début d'exercice	16 128	14 365		
Rendement effectif des actifs des plans	738	916		
Ecart de conversion	1 417	1 506		
Cotisations de l'entreprise	207	92		
Cotisations des employés	52	39		
Modifications des plans	-7			
Prestations servies	-872	-790		
Juste valeur des actifs des plans en fin d'exercice	17 663	16 128		
Couverture financière	1 175	2 263	-828	-720
Coût des services passés non comptabilisés	6	6	-33	-39
Pertes actuarielles nettes non comptabilisées	2 168	777	366	299
Actif net/(passif net) au bilan	3 349	3 046	-495	-460

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	
	2004 M USD	2003 M USD	2004 M USD	2003 M USD
Variation de l'actif (passif) net				
Actif net/(passif net) au bilan en début d'exercice	3 046	2 786	-460	-421
Produits/(charges) nets comptabilisés	-198	-54	-75	-63
Cotisations des employeurs/prestations servies	207	92	44	40
Coûts de services passés générés durant l'exercice en cours	-19	-33	8	4
Modifications des plans (net)	34	-15	-8	-31
Ecart de conversion	279	270	-4	11
Actif net/(passif net) en fin d'exercice au titre des prestations constituées	3 349	3 046	-495	-460
Montants figurant au bilan				
Préfinancement des plans de retraite inclus dans les actifs financiers et autres actifs	4 337	3 976		
Provisions pour plans de retraite inclus dans les autres dettes à long terme	-988	-930	-495	-460
Actif net/(passif net) en fin d'exercice au titre des prestations constituées	3 349	3 046	-495	-460

Les produits et charges nets comptabilisés dans le compte de résultat se composait des éléments suivants:

	Plans de retraite		Assistance médicale postérieure à l'emploi	
	2004 M USD	2003 M USD	2004 M USD	2003 M USD
Composantes des produits et charges nets comptabilisés				
Coût des services rendus	351	285	24	19
Coût financier	580	559	42	40
Rendement attendu des actifs des plans	-715	-796		
Cotisations des employés	-52	-39		
Pertes actuarielles comptabilisées	53	72	23	8
Coût des services passés comptabilisés	-19	-27	-14	-4
Produits/(coûts) des prestations	198	54	75	63

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	
	2004 %	2003 %	2004 %	2003 %
Hypothèses moyennes pondérées retenues pour déterminer les obligations en fin d'exercice				
Taux d'actualisation	3,8	4,3	5,8	6,3
Taux de progression escompté des salaires	2,8	2,8		
Hypothèses moyennes pondérées retenues pour déterminer les produits et charges nets comptabilisés pour l'exercice écoulé				
Taux d'actualisation	4,3	4,6	5,8	6,3
Rendement attendu des actifs des plans	4,5	5,6		
Taux de progression escompté des salaires	2,1	2,8		

Au 31 décembre 2004, l'allocation des actifs des plans à prestations définies financés était la suivante (moyenne pondérée):

	Plans de retraite		
	Objectif à long terme %	2004 %	2003 %
Actions	15-40	25	22
Obligations	45-70	58	59
Immobilier	0-15	8	8
Liquidités et autres	0-15	9	11
Total		100	100

La stratégie d'allocation 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'allocation des actifs peut s'écarter périodiquement des objectifs fixés par les mandataires et par le comité pour les plans de retraite.

25. AVANTAGES DU PERSONNEL (SUITE)

Les cotisations anticipées du Groupe au titre des plans de retraite et de l'assistance médicale postérieure à l'emploi au 31 décembre 2004 se présentaient comme suit:

	Plans de retraite M USD	Assistance médicale postérieure à l'emploi M USD
Cotisations de l'entreprise		
2005 (estimé)	179	
Estimations des prestations futures		
2005	1 004	44
2006	1 005	44
2007	1 021	46
2008	1 046	47
2009	1 061	49
2010-2014	5 483	268

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	2004	2003
Hypothèses de variation attendue des coûts médicaux l'an prochain	11,0%	9,0%
Taux de croissance plancher auquel les coûts médicaux devraient tomber	4,8%	4,8%
Année au cours de laquelle le taux plancher sera atteint	2012	2012

26. PARTICIPATION

Les plans de participation par actions des employés et de la Direction se présentent sous forme de plans d'options et de plans par actions.

Plans d'options sur actions

En 2004, le Conseil d'administration a apporté la modification suivante aux plans d'options sur actions. Les participants peuvent désormais choisir de recevoir les options qui leur sont octroyées sous forme d'options sur actions, d'actions soumises à des restrictions particulières (restricted shares) ou sous ces deux formes à parts égales. La parité d'échange des options en actions est fixée par le Conseil d'administration. En 2004, quatre options pouvaient être échangées contre une action bloquée. La période pendant laquelle les actions octroyées sont soumises à des restrictions est identique à la période d'indisponibilité des

Une variation d'un point du taux de variation attendu des coûts médicaux par rapport à ceux de 2004 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	9	-7
Incidence sur l'assistance médicale postérieure à l'emploi	112	-93

Au 31 décembre 2004, les caisses de pension et autres institutions de prévoyance détenaient 30,9 millions d'actions Novartis SA pour une valeur de marché de USD 1,6 milliard (2003: 31,5 millions d'actions pour une valeur de USD 1,3 milliard). Ces fonds ont vendu 0,6 million d'actions Novartis SA au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2004 (2003: néant). Le montant des dividendes encaissés sur les actions Novartis SA détenues en tant qu'actifs de plan a atteint USD 25 millions au cours de ce même exercice (2003: USD 22 millions).

b) Plans à cotisations définies: Dans certaines sociétés du Groupe, les employés 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 324 millions au 31 décembre 2004 (2003: USD 183 millions). En 2004, les contributions versées à ces plans à cotisations définies et enregistrées au compte de résultat se sont élevées à USD 94 millions (2003: USD 84 millions).

options. Les employés et les cadres participant aux plans d'intéressement par options ont obtenu 792 470 actions dans le cadre du Programme d'intéressement par options sur l'action Novartis et 1 439 567 actions dans celui du Programme d'intéressement «ADS Incentive Plan» aux Etats-Unis.

a) Programme d'intéressement par options sur l'action Novartis: Dans le cadre du plan actuel, des options négociables font partie de la rémunération de certains cadres et d'autres collaborateurs de Novartis, sélectionnés par le Comité de rémunération. En 2004, sauf pour la Suisse, la période d'indisponibilité des options est passée de deux à trois ans et leur durée de vie de neuf à dix ans pour tous les octrois d'actions. Elles donnent à leur détenteur le droit d'acquérir une action Novartis SA à un prix d'exercice prédéterminé. En mai 2001, l'action Novartis SA a été divisée par 40. Les options octroyées avant cette date donnaient le droit d'acquérir 40 actions Novartis SA. Les chiffres figurant dans les tableaux ci-des-

sous ont été retraités afin de tenir compte des attributions intervenues avant 2002. Le nombre d'options distribuées dépend de la performance individuelle et des résultats de l'unité d'affaires à laquelle appartient l'intéressé.

	2004		2003	
	Options (millions)	Moyenne pondérée des prix d'exercice USD	Options (millions)	Moyenne pondérée des prix d'exercice USD
Options en circulation 1^{er} janvier	21,0	44,3	11,5	43,6
Octroyées	4,9	46,1	9,8	36,4
Exercées	-6,3	37,6	-0,1	36,0
Annulées	-1,0	37,4	-0,2	36,0
Actions en circulation au 31 décembre	18,6	48,1	21,0	44,3
Exerçables au 31 décembre	5,0	54,6	6,0	47,8
Moyenne pondérée de la juste valeur des options octroyées en cours d'exercice (USD)		11		15

Toutes les options ont été octroyées à un prix d'exercice égal ou supérieur au prix du marché de l'action Novartis à la date d'octroi.

Le tableau ci-après contient des informations abrégées sur les options Novartis en cours au 31 décembre 2004:

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	0,1	2,1	37,4	0,2	37,4
35-39	0,2	7,1	43,1	0,1	42,8
40-44	9,0	4,2	45,2	0,5	45,2
45-49	7,5	7,4	52,1	2,8	54,7
50-54					
55-59					
60-64	1,3	4,5	61,2	1,4	61,2
Total	18,6	6,9	48,1	5,0	54,6

b) Programme d'intéressement «ADS Incentive Plan» aux Etats-Unis: L'«ADS Incentive Plan» a été mis en place en 2001 pour compléter le US Management ADS Appreciation Cash Plan précédent. Attribuées chaque année dans le cadre du US ADS Incentive Plan, les options sur l'ADS Novartis, octroyées à un prix d'exercice fixé à l'avance, font partie aux Etats-Unis de la rémunération de certains cadres et employés sélectionnés. Depuis 2004, les options octroyées dans le cadre de ce plan sont négociables. Le nombre d'options distribuées dépend de la performance individuelle et des résultats de l'unité ou de la division à laquelle appartient l'intéressé. Ces options sont exerçables au bout de trois ans et ont une durée de vie de dix ans. Le précédent US Management ADS Appreciation

Cash Plan permettait aux employés de Novartis Etats-Unis d'encaisser en espèces la différence de prix des ADS Novartis par rapport au prix du marché à la date d'octroi de ces derniers.

	2004		2003	
	Options sur ADS (millions)	Moyenne pondérée des prix d'exercice USD	Options sur ADS (millions)	Moyenne pondérée des prix d'exercice USD
Options en circulation 1^{er} janvier	40,6	37,7	23,2	39,3
Octroyées	9,2	46,1	20,0	36,4
Exercées	-2,4	40,8	-0,1	41,8
Annulées	-3,3	38,5	-2,5	38,0
Actions en circulation au 31 décembre	44,1	39,1	40,6	37,7
Exerçables au 31 décembre	6,3	42,5	1,2	38,8
Moyenne pondérée de la juste valeur des options octroyées en cours d'exercice (USD)		16		17

Toutes les options ont été octroyées à un prix d'exercice égal à celui du prix du marché de l'ADS à la date d'octroi.

Le tableau ci-après contient des informations abrégées sur les options sur ADS en circulation au 31 décembre 2004:

Fourchette des prix d'exercice (USD)	Options sur ADS en circulation			ADS 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	0,1	5,2	33,9	0,1	34,2
35-39	30,6	6,7	36,8	1,0	38,2
40-44	5,3	5,2	41,9	5,1	43,4
45-49	8,1	8,1	46,1	0,1	45,4
Total	44,1	6,8	39,1	6,3	42,5

Programmes d'intéressement par actions:

a) Plan de performance à long terme: Ce plan est proposé à certains cadres sélectionnés. Il permet aux participants de gagner des actions Novartis SA. Le montant de toute attribution éventuelle est déterminé à l'aide d'une formule qui évalue, entre autres, nos performances sur la base d'une plus-value financière quantifiée en fonction de certains objectifs prédéterminés dans le cadre d'un plan stratégique. D'autres objectifs fonctionnels peuvent aussi être pris en compte pour l'évaluation de la performance. Si celle-ci n'atteint pas le seuil minimal fixé, il n'y aura pas de distribution d'actions. Au cours de l'année 2004, 411 041 actions (2003: 507 507 actions) ont été octroyées à des cadres.

b) Leveraged Share Savings Plan: Les participants à ce plan peuvent choisir de recevoir tout ou partie de leur bonus annuel en actions Novartis SA. Les actions obtenues dans le cadre de ce plan sont bloquées pour une durée de cinq ans à compter de leur date

d'attribution. A l'issue de la période de blocage, Novartis double le nombre d'options acquises. En 2004, 254 390 actions (2003: 279 619 actions) ont été octroyées aux participants.

c) Plan de participation des collaborateurs en Suisse: Le plan de participation des collaborateurs en Suisse (ESOP) prévoit le versement intégral en actions Novartis SA de la partie variable annuelle du salaire à une date donnée et à une juste valeur de marché à cette date. Les bénéficiaires peuvent revendre immédiatement la moitié ou la totalité de ces actions. Les actions obtenues dans le cadre de ce plan sont bloquées pour une durée de trois ans et le nombre d'options acquises par l'employé est augmenté de 50% à titre de bonus. En 2004 les employés suisses ont reçu 3 080 673 actions (2003: 3 942 687 actions) dans le cadre de ce plan.

d) Autre plan d'intéressement des cadres: Avec ce plan, les salariés peuvent se voir octroyer des actions assorties de restrictions soit dans le cadre d'une attribution générale, soit à titre de récompense pour avoir atteint certains objectifs. Les titres octroyés dans le

cadre de ce plan sont généralement bloqués pour une durée de cinq ans. Au cours de l'année 2004, 485 609 actions (2003: 390 053 actions) ont été octroyées à des cadres et à des employés sélectionnés.

Les plans de participation mentionnés ci-dessus ont été entièrement pris en charge par la fondation pour la participation des collaborateurs de Novartis, laquelle n'est pas consolidée.

	2004 Nombre d'actions (milliers)	2003 Nombre d'actions (milliers)
1^{er} janvier	93 300	95 072
Actions achetées (net)	857	1 163
Actions distribuées aux collaborateurs	-6 839	-2 935
31 décembre	87 318	93 300

La valeur de marché des actions Novartis SA détenues par cette fondation au 31 décembre 2004 était de USD 4,4 milliards (2003: USD 4,2 milliards).

27. PARTIES LIÉES

Le Groupe Novartis a créé diverses fondations ayant pour objet la prévoyance sociale, la participation, la formation du personnel, la recherche et les œuvres caritatives. Les fondations de bienfaisance financent des projets de développement sociaux et sanitaires en zones rurales. Chacune de ces fondations est autonome et son Conseil d'administration est responsable de sa gestion dans le respect des buts de la fondation et des lois en vigueur.

La fondation pour la participation des collaborateurs de Novartis n'a pas été consolidée selon les IFRS car l'interprétation n° 12 du Comité permanent d'interprétation (SIC) en exempte les plans de rémunération en actions et ceux offrant des avantages postérieurs à l'emploi. Au 31 décembre 2004, le total des actifs de cette fondation comprenait 87,3 millions d'actions Novartis SA pour une valeur de marché de USD 4,4 milliards. Au 31 décembre 2003, le total des actifs comprenait 93,3 millions d'actions Novartis pour une valeur de marché de USD 4,2 milliards. Cette fondation est consolidée se-

lon les US GAAP et représente un élément de rapprochement entre ces derniers et les comptes IFRS.

En 2004, le Groupe a effectué des dépôts à court terme auprès des fondations ci-dessus pour un total de USD 713 millions et a obtenu de ces dernières des prêts à court terme à hauteur de USD 16 millions. En 2003, le Groupe avait effectué des dépôts à court terme auprès de ces fondations pour un total de USD 651 millions et avait obtenu de ces dernières des prêts à court terme à hauteur de USD 8 millions.

On compte en outre une quinzaine d'autres fondations à but caritatif qui n'ont pas été consolidées, car le Groupe n'en tire aucun bénéfice. Au 31 décembre 2004, ces fondations détenaient quelque 6,1 millions d'actions Novartis pour une valeur comptable de près de USD 35 millions.

Les indications relatives aux comptes consolidés et aux parties liées figurent aux notes 5, 25 et 26.

28. ENGAGEMENTS CONDITIONNELS ET ÉVENTUALITÉS

Scission du secteur Agribusiness de Novartis: Les problèmes résiduels en rapport avec l'accord cadre passé en 1999 entre Novartis SA et AstraZeneca Plc concernant la scission et la fusion de leurs activités agrochimiques respectives pour constituer Syngenta SA ont été réglés au cours de 2003.

Chiron Corporation: En rapport avec sa prise de participation d'origine en janvier 1996 dans Chiron:

- Novartis pourra, à la demande de Chiron, être appelé à acquérir une nouvelle tranche de capital de ce dernier à une juste valeur jusqu'à concurrence de USD 500 millions. Jusqu'à présent, Chiron n'a pas formulé une telle demande;

- Novartis a accepté de se porter garant des dettes de Chiron jusqu'à concurrence de USD 703 millions. Les garanties dépassant USD 403 millions réduiraient le montant du capital de Chiron devant être acquis selon l'obligation décrite ci-dessus. L'obligation à laquelle Novartis s'est engagé, n'entrera en vigueur qu'en cas de défaut de Chiron sur sa dette;
- Chiron a octroyé à Novartis une option lui permettant d'acheter directement des titres de participation Chiron nouvellement émis à une juste valeur de marché. Novartis peut exercer cette option à tout moment moyennant certaines conditions dont une limitation à 55% de la part de capital ordinaire de Chiron qu'il détient.

L'appel de capitaux propres de Chiron ainsi que la garantie fournie par Novartis expireront au plus tard en 2011.

Contrats de location simple:

	2004 M USD
Engagements futurs résultant de contrats de location simple à durée fixe au 31 décembre:	
2005	233
2006	181
2007	123
2008	80
2009	63
Au-delà	246
Total	926
Charges pour l'exercice en cours	287

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'étape. Les engagements envers ces institutions au 31 décembre 2004 figurent dans le tableau ci-dessous:

	Engagements non conditionnels 2004 M USD	Paiements d'étape potentiels 2004 M USD	Total 2004 M USD
2005	285	91	376
2006	169	70	239
2007	76	88	164
2008	75	67	142
2009	38	133	171
Au-delà	22	133	155
Total	665	582	1 247

Autres engagements: Dans le cadre de ses activités ordinaires, le Groupe Novartis a pris de multiples engagements portant sur des marchandises et des services ainsi que sur l'achat d'équipements. Ces engagements n'excèdent pas pour l'essentiel les prix courants du marché et interviennent dans le cadre d'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. Dans le cadre de la marche normale des affaires, certaines sociétés du Groupe sont engagées dans des procédures administratives. Selon la Direction du Groupe, ces actions en justice n'auront pas d'impact significatif sur sa situation financière, ses activités ou sa trésorerie.

Les principales composantes de l'éventuelle provision du Groupe pour l'environnement se fondent 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 de remise en l'état et son ampleur, le pourcentage de substances imputables au Groupe comparé à celui attribuable à des tierces parties et les capacités financières des autres parties potentiellement responsables.

Le Groupe fait également l'objet de plaintes portant sur des litiges et en matière 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 résolution de ces incertitudes ne devrait pas avoir un impact significatif sur les états financiers consolidés.

29. PRINCIPAUX COURS DE CHANGE

		2004 USD	2003 USD
Cours de fin d'année pour les bilans consolidés:			
	1 CHF	0,881	0,800
	1 EUR	1,362	1,247
	1 GBP	1,923	1,774
	100 JPY	0,964	0,935

		2004 USD	2003 USD
Cours moyens de l'année pour les comptes de résultat consolidés et les flux de trésorerie du Groupe:			
	1 CHF	0,805	0,745
	1 EUR	1,243	1,131
	1 GBP	1,831	1,636
	100 JPY	0,926	0,867

30. EVÉNEMENTS POSTÉRIEURS AU 31 DÉCEMBRE 2004, DATE DE CLÔTURE DU BILAN

Les comptes consolidés de l'exercice 2004 du Groupe Novartis ont été approuvés par le Conseil d'administration le 19 janvier 2005.

31. PRINCIPALES FILIALES ET SOCIÉTÉS ASSOCIÉES DU GROUPE ET JOINT VENTURES

au 31 décembre 2004

			Capital-actions/ capital libéré	Participation % Activités				Capital-actions/ capital libéré	Participation % Activités
Afrique du Sud									
Novartis South Africa (Pty) Ltd., Spartan/Johannesbourg	ZAR 86,4 M	100	◆	▼					
Allemagne									
Novartis Deutschland GmbH, Wehr	EUR 35,8 M	100	■						
Novartis Pharma GmbH, Nuremberg	EUR 25,6 M	100	◆	▲					
Novartis Pharma Produktions GmbH, Wehr	EUR 2,0 M	100	▼						
Sandoz Pharmaceuticals GmbH, Ismaning	EUR 5,1 M	100	◆	▼					
Sandoz Industrial Products GmbH, Francfort s. M.	EUR 2,6 M	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	◆	▼▲					
Antilles Néerlandaises									
Sandoz N.V., Curaçao	USD 6 000	100	■	◆					
Argentine									
Novartis Argentina S.A., Buenos Aires	ARS 230,6 M	100	◆						
Australie									
Novartis Australia Pty Ltd., North Ryde, NSW Novartis Pharmaceuticals Australia Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 11,0 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	◆	▲					
Autriche									
Novartis Pharma GmbH, Vienne	EUR 1,1 M	100	◆						
Novartis Institutes for BioMedical Research GmbH & Co KG, Vienne	EUR 10,9 M	100		▲					
Sandoz GmbH, Vienne	EUR 100 000	100	■						
Sandoz GmbH, Kundl	EUR 32,7 M	100	◆	▼▲					
Novartis Animal Health GmbH, Kundl	EUR 37 000	100	◆						
Bangladesh									
Novartis (Bangladesh) Limited, Dhaka	BDT 162,5 M	60	◆	▼					
Belgique									
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. Novartis Consumer Health S.A., Bruxelles	EUR 4,3 M	100	◆						
N.V. Nutrition & Santé Benelux S.A., Bruxelles	EUR 509 630	97	◆						
N.V. CIBA Vision Benelux S.A., Malines	EUR 62 000	100	◆						
Bermudes									
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	■	◆					
Bésil									
Novartis Biociências S.A., São Paulo	BRL 186,7 M	100	◆	▼					
Novartis Saúde Animal Ltda., São Paulo	BRL 19,9 M	100	◆	▼					
Canada									
Novartis Pharma Canada Inc., Dorval/Montréal	CAD 0 ²	100	◆	▲					
Sabex Inc., Boucherville, Québec	CAD 2	100	◆	▼▲					
Novartis Santé Familiale Canada Inc., Mississauga, Ontario	CAD 2	100	◆						
CIBA Vision Canada Inc., Mississauga, Ontario	CAD 1	100	◆	▼					
Chili									
Novartis Chile S.A., Santiago du Chili	CLP 2,0 Md	100	◆						
Chine									
Beijing Novartis Pharma Ltd., Beijing	CNY 111,3 M	78	◆	▼					
Novartis Pharmaceuticals (HK) Limited, Hong Kong	HKD 200	100	◆						
Shanghai Novartis Trading Ltd., Shanghai	CNY 20,3 M	100	◆						
Colombie									
Novartis de Colombia S.A., Santafé de Bogotá	COP 20,9 Md	100	◆	▼					
Corée du Sud									
Novartis Korea Ltd., Séoul	KRW 24,5 Md	99	◆						
Croatie									
Lek Zagreb d.o.o., Zagreb	HRK 25,6 M	100	◆						
Danemark									
Novartis Healthcare A/S, Copenhague	DKK 10,0 M	100	◆						
Egypte									
Novartis Pharma S.A.E., Le Caire	EGP 33,8 M	99		▼					
Novartis Egypt (Healthcare) S.A.E., Le Caire	EGP 250 000	95	◆						
Equateur									
Novartis Ecuador S.A., Quito	USD 209 193	100	◆						
Espagne									
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 Franquesses del Vallés/Barcelone	EUR 9,3 M	100	◆	▼▲					
Novartis Consumer Health, S.A., Barcelone	EUR 876 919	100	◆						
Nutrition & Santé Iberia S.L., Barcelone	EUR 266 860	97	◆	▼▲					
CIBA Vision, S.A., Barcelone	EUR 1,4 M	100	◆						
Etats-Unis									
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 Ophthalmics, Inc., Duluth, GA	USD 1 000	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		▲					
Chiron Corporation, Emeryville, CA	USD 1,9 M	42	■	◆▼▲					
Idenix Pharmaceuticals, Inc., Cambridge, MA	USD 47 954	57		▲					
Sandoz Inc., Princeton, NJ	USD 25 000	100	◆	▼▲					
Lek Pharmaceuticals, Inc., Wilmington, NC	USD 200 000	100	◆						
Novartis Consumer Health, Inc., Parsippany, NJ	USD 0 ²	100	◆	▼▲					
Novartis Animal Health US, Inc., Greensboro, NC	USD 100	100	◆	▼▲					
Novartis Nutrition Corporation, Minneapolis, MN	USD 50 000	100	◆	▼▲					
Novartis Medical Health, Inc., Minneapolis, MN	USD 1 000	100	◆						
Gerber Products Company, Fremont, MI	USD 10	100	■	◆▼▲					
Gerber Life Insurance Company, White Plains, NY	USD 2,5 M	100	◆						
CIBA Vision Corporation, Duluth, GA	USD 301,3 M	100	■	◆▼▲					
Fédération de Russie									
Novartis Pharma ZAO, Moscou	RUR 17,5 M	100	◆						
Finlande									
Novartis Finland Oy, Espoo	EUR 459 000	100	◆						
France									
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	◆	▼					
Nutrition et Santé S.A.S., Revel	EUR 30,2 M	97	◆	◆▼▲					
CIBA Vision S.A.S., Blagnac	EUR 1,8 M	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.

Participation en % – de 50 à 100% des droits de vote:
entièrément consolidée;
– de 20 à 50% des droits de vote:
participation dans une société associée,
méthode de la mise en équivalence.

1 Le capital-actions/capital libéré ne reflète pas nécessairement le capital-actions/
capital libéré imposable et n'inclut pas d'éventuelles contributions au capital.

2 actions sans valeur nominale

M = million; Md = milliard; Tr = trillion

		Capital-actions/ capital libéré	Participation %	Activités
Gibraltar				
Novista Insurance Limited, Gibraltar	CHF 130,0 M	100	■	
Grande-Bretagne				
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 230,2 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	◆▲	
CIBA Vision (UK) Limited, Southampton	GBP 550 000	100	◆	
Grèce				
Novartis (Hellas) S.A.C.I., Athènes	EUR 14,6 M	100	◆	
Hongrie				
Novartis Hungary Healthcare Limited Liability Company, Budapest	HUF 545,6 M	100	◆	
Inde				
Novartis India Limited, Mumbai	INR 159,8 M	51	◆▼	
Sandoz Private Limited, Mumbai	INR 32,0 M	100	◆▼	
Indonésie				
PT Novartis Biochemie, Jakarta	IDR 7,7 Md	69	◆▼	
PT CIBA Vision Batam, Batam	IDR 11,9 Md	100	▼	
Irlande				
Novartis Ireland Limited, Dublin	EUR 25 000	100	◆	
Novartis Ringaskiddy Limited, Ringaskiddy, County Cork	EUR 2,0 M	100	▼	
Italie				
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	◆	
Nutrition & Santé Italia S.p.A., Origgio	EUR 1,7 M	97	◆	
CIBA Vision S.r.l., Marcon	EUR 2,4 M	100	◆	
Japon				
Novartis Pharma K.K., Tokyo	JPY 6,0 Md	100	■◆▲	
Ciba-Geigy Japan Limited, Tokyo	JPY 8,5 Md	100	▼	
CIBA Vision K.K., Tokyo	JPY 495,0 M	100	◆	
Liechtenstein				
Novista Insurance Aktiengesellschaft, Vaduz	CHF 5,0 M	100	■	
Luxembourg				
Novartis Investments S.à r.l., Luxembourg	USD 2,6 Md	100	■	
Malaisie				
Novartis Corporation (Malaysia) Sdn. Bhd., Kuala Lumpur	MYR 3,3 M	70	◆	
Mexique				
Novartis Farmacéutica, S.A. de C.V., Mexico	MXN 287,7 M	100	■◆▼	
Productos Gerber, S.A. de C.V., Querétaro	MXN 12,5 M	100	◆▼	
Norvège				
Novartis Norge AS, Oslo	NOK 1,5 M	100	◆	
Nouvelle-Zélande				
Novartis New Zealand Ltd., Auckland	NZD 820 000	100	◆	
Pakistan				
Novartis Pharma (Pakistan) Limited, Karachi	PKR 24,8 M	98	◆▼	
Panama				
Novartis Pharma (Logistics), Inc., Panama	USD 10 000	100	◆	
Pays-Bas				
Novartis Netherlands B.V., Arnhem	EUR 1,4 M	100	■	
Novartis Pharma B.V., Arnhem	EUR 4,5 M	100	◆	
Sandoz B.V., Weesp	EUR 907 570	100	◆▼	
Novartis Consumer Health B.V., Breda	EUR 23 830	100	◆▼	

		Capital-actions/ capital libéré	Participation %	Activités
Philippines				
Novartis Healthcare Philippines, Inc., Makati/Manille	PHP 298,8 M	100	◆	
Pologne				
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	◆▼	
Portugal				
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	◆	
Porto Rico				
Ex-Lax, Inc., Humacao	USD 10 000	100	▼	
Gerber Products Company of Puerto Rico, Inc., Carolina	USD 100 000	100	◆▼	
République tchèque				
Novartis s.r.o., Prague	CZK 51,5 M	100	◆	
Singapour				
Novartis Institute for Tropical Diseases Pte Ltd., Singapour	SGD 2 004	100	▲	
Slovénie				
Société Pharmaceutique Lek d.d., Ljubljana	SIT 11,6 Md	100	■◆▼▲	
Suède				
Novartis Sverige Participations AB, Täby/Stockholm	SEK 51,0 M	100	■	
Novartis Sverige AB, Täby/Stockholm	SEK 5,0 M	100	◆	
CIBA Vision Nordic AB, Askim/Göteborg	SEK 2,5 M	100	◆	
Suisse				
Novartis International AG, Bâle	CHF 10,0 M	100	■	
Novartis Holding AG, Bâle	CHF 100,2 M	100	■	
Novartis Securities AG, Bâle	CHF 50,0 M	100	■	
Novartis Forschungsstiftung, Bâle	CHF 29,3 M	100	▲	
Fondation Novartis pour la formation des cadres, 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 50 000	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	◆	
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	▲	
Novartis Nutrition AG, Berne	CHF 40,0 M	100	■	
SANUTRI AG, Berne	CHF 31,6 M	97	■	
CIBA Vision AG, Embrach	CHF 300 000	100	■◆	
Taiwan				
Novartis (Taiwan) Co., Ltd., Taipei	TWD 170,0 M	100	◆▼	
Thaïlande				
Novartis (Thailand) Limited, Bangkok	THB 230,0 M	100	◆	
Turquie				
Novartis Saglik, Gida ve Tarim Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.S., Istanbul	TRL 98,0 Tr	100	◆▼	
Venezuela				
Novartis de Venezuela S.A., Caracas	VEB 1,4 Md	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, Nigeria, Pérou, République Dominicaine, Roumanie, Serbie et Monténégro et Uruguay

32. 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 US GAAP sur le résultat net et les capitaux propres sont exposées ci-après:

	Notes	2004 M USD	2003 M USD
Résultat net selon les IFRS		5 767	5 016
Ajustements aux normes US GAAP:			
Comptabilisation des acquisitions: Ciba-Geigy	a	-366	-339
Comptabilisation des acquisitions: autres acquisitions	b	17	-175
Comptabilisation des acquisitions: amortissement du goodwill selon les IFRS	c	170	172
Titres de placement disponibles à la vente et instruments financiers dérivés	d	-183	-240
Pensions et avantages médicaux postérieurs à l'emploi	e	-6	-18
Rémunérations versées en actions	f	-326	-273
Consolidation de la fondation pour la participation des collaborateurs de Novartis	g	-4	-3
Impôts différés	h	100	-63
Projets de recherche et développement en cours (IPR&D)	i	-55	-260
Reprise de gains de conversion	j	-301	
Divers	l	13	-20
Incidence des impôts différés sur les ajustements pour satisfaire aux US GAAP		163	-9
Résultat net selon les US GAAP		4 989	3 788
Résultat de base par action selon les US GAAP (USD)		2,12	1,59
Résultat dilué par action selon les US GAAP (USD)		2,11	1,57

	Notes	31 déc. 2004 M USD	31 déc. 2003 M USD
Capitaux propres selon les IFRS		33 783	30 429
Ajustements aux normes US GAAP:			
Comptabilisation des acquisitions: Ciba-Geigy	a	3 049	3 131
Comptabilisation des acquisitions: autres acquisitions	b	2 803	2 808
Comptabilisation des acquisitions: amortissement du goodwill selon les IFRS	c	554	327
Titres de placement disponibles à la vente et instruments financiers dérivés	d	-64	
Pensions et avantages médicaux postérieurs à l'emploi	e	1 346	1 209
Rémunérations versées en actions	f	-129	-96
Consolidation de la fondation pour la participation des collaborateurs de Novartis	g	-864	-728
Impôts différés	h	-510	-609
Projets de recherche et développement en cours (IPR&D)	i	-1 489	-1 338
Passifs minimums au titre des retraites	k	-501	-37
Divers	l	-45	-56
Incidence des impôts différés sur les ajustements pour satisfaire aux US GAAP		168	-162
Total des ajustements aux normes US GAAP		4 318	4 449
Capitaux propres selon les US GAAP		38 101	34 878

CAPITAUX PROPRES DÉCLARÉS SELON LES US GAAP

	2004 M USD	2003 M USD
Capital-actions	1 008	1 017
Propres actions à leur valeur nominale	-154	-151
Primes	1 103	743
Résultats non distribués	32 178	31 069
Autre résultat global cumulé:		
Ecart de conversion	3 561	1 940
Ajustement non réalisé de la valeur de marché des titres disponibles à la vente, net d'impôts de USD -78 millions (2003: USD -62 millions)	725	275
Ajustement non réalisé de la valeur de marché de la couverture des flux de trésorerie, net d'impôts de USD 5 millions (2003: USD 7 millions)	-20	7
Passif minimum au titre des retraites, net d'impôts de USD 201 millions (2003: USD 15 millions)	-300	-22
31 décembre	38 101	34 878

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES SELON LES US GAAP

	2004 M USD	2003 M USD
1^{er} janvier	34 878	33 225
Ajustement non réalisé de la valeur de marché net	397	381
Augmentation de la prime en rapport avec la rémunération versée en actions	334	373
Passif minimum au titre des retraites	-278	-22
Variation des capitaux propres des sociétés associées	50	10
Ecart de conversion	1 621	2 735
Résultat net de l'exercice selon les US GAAP	4 989	3 788
Dividendes versés	-1 888	-1 654
Achats de propres actions	-2 002	-500
Emission d'options call et put sur actions Novartis		-3 458
31 décembre	38 101	34 878

ANNEXES RELATIVES AU RAPPROCHEMENT AVEC LES US GAAP

a) Comptabilisation des acquisitions: Ciba-Geigy: Le traitement comptable de la fusion intervenue en 1996 entre Sandoz et Ciba-Geigy est différent selon que l'on se réfère aux IFRS ou aux US GAAP. Pour satisfaire aux IFRS, la fusion a été considérée comme une fusion d'intérêts communs, mais pour les US GAAP, la fusion ne satisfaisait pas à toutes les conditions requises par l'Accounting Principles Board Opinion n° 16 pour une mise en commun des

intérêts et se trouvait par conséquent considérée comme un achat selon les US GAAP. Selon ces dernières, Sandoz est considéré comme l'acheteur, les actifs et les passifs de Ciba-Geigy étant enregistrés à leur valeur de marché et ses résultats inclus à partir du 20 décembre 1996. Selon les US GAAP, le rachat de Ciba a entraîné pour Sandoz des coûts de l'ordre de USD 28,5 milliards. La totalité du prix d'achat avait été affectée à des actifs corporels et incorporels identifiés d'une durée d'utilité définie. Il n'existait donc plus aucun goodwill résiduel provenant de la comptabilisation de cette transaction.

Les composantes des ajustements du compte de résultat et des capitaux propres effectués en rapport avec l'ajustement de la comptabilisation des acquisitions selon les US GAAP en 2004 et 2003 sont les suivantes:

	2004 composantes à rapprocher		
	Résultat net M USD	Ajustements pour conversion monétaire M USD	Capitaux propres M USD
Immobilisations incorporelles en rapport avec des produits commercialisés	-518	369	3 972
Immobilisations corporelles	55	-67	-726
Stocks		58	627
Autres immobilisations incorporelles identifiables	-25	5	53
Investissements		14	149
Impôts différés	122	-95	-1 026
Total ajustements	-366	284	3 049

	2003 composantes à rapprocher		
	Résultat net M USD	Ajustements pour conversion monétaire M USD	Capitaux propres M USD
Immobilisations incorporelles en rapport avec des produits commercialisés	-478	472	4 121
Immobilisations corporelles	51	-81	-714
Stocks		62	569
Autres immobilisations incorporelles identifiables	-25	9	73
Investissements		15	135
Impôts différés	113	-120	-1 053
Total ajustements	-339	357	3 131

Les immobilisations incorporelles en rapport avec des produits commercialisés et d'autres immobilisations incorporelles identifiables sont amorties respectivement sur 15 et 10 ans.

b) Comptabilisation des acquisitions: autres acquisitions:

Avant le 1^{er} janvier 1995, le Groupe imputait tout le goodwill défini comme étant l'excédent entre le prix d'achat et la juste valeur totale des actifs corporels et incorporels ainsi que des dettes acquis dans le cadre d'une opération de regroupement d'entreprises, directement aux réserves, conformément aux IFRS en vigueur à ce moment-là. L'adoption de l'IAS 22, révisée en 1993, exigeait la capitalisation et l'amortissement du goodwill mais pas le retraitement des états financiers précédents. La partie importante du goodwill imputé aux capitaux propres selon les IAS, antérieurement au 1^{er} janvier 1995, a surtout concerné l'achat de Gerber Products en 1994. Le goodwill selon les US GAAP attribuable à Gerber Products s'est monté à USD 2 870 millions au 31 décembre 2004 et 2003. Selon l'IAS 22, l'excédent entre le prix d'achat et la juste valeur totale des actifs corporels et incorporels ainsi que des dettes acquis est capitalisé comme goodwill et amorti sur sa durée d'utilité sur une durée maximale de 20 ans. Selon les US GAAP, l'excédent entre le prix d'achat et la juste valeur totale des actifs nets acquis dans le cadre d'une opération de regroupement d'entreprises antérieure à 1995 est aussi capitalisé comme goodwill. A compter du 1^{er} janvier 2002, le Groupe a adopté le Statement of Financial Accounting Standards No. 142 (SFAS 142), *Goodwill and other Intangible Assets*. Le SFAS 142 prévoit que le goodwill et les autres immobilisations incorporelles existants lors de l'entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2002 devront faire l'objet d'un examen pour détecter une éventuelle perte de valeur puis être estimés annuellement à cette même fin. Depuis le 1^{er} janvier 2002, le goodwill et les immobilisations incorporelles d'une durée d'utilité illimitée ne sont plus amortis sur des périodes régulières. A des fins de rapprochement des US GAAP, le goodwill a été généralement amorti dans le compte de résultat sur sa durée de vie utile à concurrence de 20 ans, et ce jusqu'au 31 décembre 2001.

Cependant, à la suite de la décision de céder certains produits et de modifications ayant un impact négatif sur l'environnement opérationnel de certaines activités, des charges sans incidence sur la trésorerie de USD 42 millions ont été enregistrées en 2004 pour pertes de valeur de goodwill et cessions conformément au SFAS 142 (2003: USD 119 millions). Le goodwill sur Gerber a également fait l'objet en 2004 d'examen en vue de détecter d'éventuelles pertes de valeur, mais cela ne s'est pas traduit par un besoin de provisionnement pour le Groupe. Le processus d'évaluation du goodwill suppose que l'on porte des jugements et procède à des estimations concernant les flux de trésorerie futurs et leur actualisation. Cette évaluation est donc sensible à toute variation du taux d'actualisation. Une hausse de ce taux est susceptible d'entraîner une charge pour pertes de valeur sensible dans les ajustements selon les US GAAP.

Les ajustements pour satisfaire aux US GAAP des résultats de Roche et de Chiron selon la méthode de la mise en équivalence comprennent également un produit de USD 12 millions (2003: charge de USD 56 millions). L'impact des charges supplémentaires pour perte de valeur ainsi que les ajustements, effectués au titre de Roche et de Chiron et d'autres ajustements représentant des produits nets de USD 47 millions, ont abouti à un produit de USD 17 millions en 2004 (2003: charge de USD 175 millions). On trouvera à la note m (ix) de plus amples explications concernant les pertes de valeur selon les US GAAP.

c) Comptabilisation des acquisitions: amortissement du goodwill selon les IFRS Comme cela est expliqué dans ce qui précède, depuis le 1^{er} janvier 2002, le goodwill n'est plus amorti selon les US GAAP mais fait uniquement l'objet d'un examen pour détecter une éventuelle perte de valeur. La reprise correspondante de l'amortissement régulier du goodwill selon les IFRS a entraîné un produit supplémentaire de USD 170 millions dans le rapprochement avec les US GAAP (2003: USD 172 millions).

d) Titres de placement disponibles à la vente et instruments financiers dérivés: Selon les IFRS, les variations de juste valeur en rapport avec les fluctuations de taux de change affectant les obligations disponibles à la vente sous-jacentes doivent figurer dans le compte de résultat. Selon les US GAAP, le SFAS 133 exige que la variation totale de la juste valeur des obligations soit comptabilisée dans les capitaux propres y compris celle imputable aux fluctuations des taux de change. Il en est résulté une diminution des produits de USD 181 millions (2003: USD 228 millions).

Avant l'adoption de l'IAS 39, à compter du 1^{er} janvier 2001, dans les comptes consolidés du Groupe selon les IFRS, les investissements étaient évalués au cours le plus bas entre le prix d'achat et le cours du marché. Aussi ce compte de gains et de pertes non réalisés est-il différent dans les US GAAP et les IFRS, et une charge supplémentaire est imputée aux comptes US GAAP au titre de la vente en 2004 et 2003 des titres disponibles à la vente, d'où une diminution des produits selon les US GAAP de USD 2 millions (2003: USD 12 millions).

Les différences ci-dessus entraînent selon les US GAAP des charges supplémentaires de 183 millions en 2004 (2003: USD 240 millions).

En 2004, le Groupe a enregistré une réévaluation à la juste valeur de ses participations dans des sociétés non cotées en Bourse selon les IFRS. Selon les US GAAP, ces investissements doivent être évalués à leur prix d'achat. Par conséquent, USD 64 millions comptabilisés dans les capitaux propres selon les IFRS ont été annulés.

e) Avantages du personnel: Selon les IFRS, les frais de pension et obligations similaires sont comptabilisés conformément à l'IAS 19, *Avantages du personnel*. Pour satisfaire aux US GAAP,

les frais de retraite pour les plans de prévoyance à régime de prestations définies sont comptabilisés selon le SFAS n° 87, *Comptabilisation des engagements de retraite* et les indications qui y sont présentées le sont conformément au SFAS n° 132, *Informations relatives aux pensions et autres avantages*. Il existe des écarts entre les produits/(charges) nets comptabilisés et les actifs nets au bilan en raison de dates de transition différentes, des différences de règles comptables qui prévalaient avant 1999 et des règles différentes de comptabilisation des actifs nets au bilan. Selon les IFRS, la comptabilisation d'un actif au bilan est soumise à certaines conditions et tout actif de régime ne pouvant pas être porté au bilan doit l'être en charges. Les US GAAP ne permettent pas de limiter la comptabilisation des actifs des régimes figurant au bilan.

On trouvera ci-après un rapprochement entre les montants enregistrés au bilan et au compte de résultat pour les IFRS et les US GAAP en rapport avec les plans de prévoyance à régime de prestations définies et les engagements relatifs à l'assistance maladie.

Les indications exigées par les US GAAP sont différentes de celles fournies pour satisfaire aux IFRS. Le 23 décembre 2003, le Financial Accounting Standards Board «FASB» a publié le Statement of Financial Accounting Standards n° 132 (révisé en 2003), *Employers' Disclosures about Pensions and Other Postretirement Benefits*, une modification des *FASB Statements n° 87, 88 et 106* ainsi qu'une révision du *FASB Statement n° 132*. Les informations séparées requises pour les plans de prévoyance suisses et étrangers à prestations définies se trouvent ci-après.

	2004 M USD	2003 M USD
Plans de retraite		
Actifs nets au bilan selon les IFRS	3 349	3 046
Différences dans les écarts actuariels non comptabilisés	1 446	1 314
Actifs nets au bilan selon les US GAAP	4 795	4 360
<hr/>		
Produits (charges) comptabilisés selon les IFRS	-198	-54
Différences d'amortissements de montants actuariels et coûts de services passés	-9	-35
Produits (charges) comptabilisés selon les US GAAP	-207	-89
<hr/>		
Assistance médicale postérieure à l'emploi:		
Provisions dans les comptes IFRS	-495	-460
Différences dans les écarts actuariels non comptabilisés	-100	-105
Engagements pris en compte selon les US GAAP	-595	-565
<hr/>		
Charges pour assistance médicale postérieure à l'emploi selon les IFRS	-75	-63
Différences d'amortissements de montants actuariels et coûts de services passés	3	17
Charges pour assistance médicale postérieure à l'emploi selon des US GAAP	-72	-46
<hr/>		
Différences entre les IFRS et les US GAAP concernant les pensions et l'assistance médicale postérieure à l'emploi	-6	-18

Résumé des plans de prévoyance

	Plans de retraite suisses		Plans de retraite étrangers	
	2004 M USD	2003 M USD	2004 M USD	2003 M USD
Obligations en début d'exercice	9 793	8 569	4 072	3 276
Coût des services rendus	179	137	172	148
Coût financier	366	358	214	201
Ecart actuariels	1 193	240	208	455
Modifications des plans			-41	15
Ecart de conversion	1 048	1 093	156	163
Prestations servies	-659	-604	-213	-186
Obligations en fin d'exercice	11 920	9 793	4 568	4 072
Juste valeur des actifs des plans en début d'exercice	13 218	11 771	2 910	2 594
Rendement effectif des actifs des plans	484	571	254	345
Ecart de conversion	1 348	1 451	69	55
Cotisations de l'entreprise			207	92
Cotisations des employés	45	29	7	10
Modifications de plans			-7	
Prestations servies	-659	-604	-213	-186
Juste valeur des actifs des plans en fin d'année	14 436	13 218	3 227	2 910
Couverture financière	2 516	3 425	-1 341	-1 162
Coût des services passés non comptabilisés			-35	-49
Pertes actuarielles nettes non comptabilisées	2 699	1 285	956	861
Actif net/(passif net) au bilan	5 215	4 710	-420	-350
Composantes des produits et charges nets comptabilisés				
Coût des services rendus	179	137	172	148
Coût financier	366	358	214	201
Rendement attendu des actifs des plans	-520	-613	-195	-183
Cotisations des employés	-45	-29	-7	-10
Pertes actuarielles comptabilisées			75	53
Coût des services passés comptabilisés			-32	27
Charges (produits) nets comptabilisés	-20	-147	227	236
Obligations au titre des prestations constituées	11 217	8 248	4 209	3 565
Principales hypothèses actuarielles	%	%	%	%
Hypothèses moyennes pondérées retenues pour déterminer les obligations en fin d'exercice				
Taux d'actualisation	3,3	3,8	5,2	5,7
Taux de progression escomptée des salaires	1,5	2,5	3,6	3,7
Hypothèses moyennes pondérées retenues pour déterminer les produits et charges nets comptabilisés pour l'exercice écoulé				
Taux d'actualisation	3,8	4,0	5,5	6,2
Rendement attendu des actifs des plans	4,0	5,0	6,7	8,2
Taux de progression escomptée des salaires	2,5	2,5	3,6	3,7

f) Rémunérations versées en actions: Le Groupe ne comptabilise pas la rémunération versée en actions, les IFRS ne l'exigeant pas. Conformément aux US GAAP, le Groupe applique l'Accounting Principles Board Opinion n° 25 (APB 25), *Accounting for Stock Issued to Employees* et les interprétations connexes pour la comptabilisation de ces plans. Comme cela est décrit à la note 26, le Groupe a plusieurs plans pouvant être mesurés selon l'APB n° 25. Il s'agit du Plan de performance à long terme, du Leveraged Share Savings Plan (plan d'épargne en actions), du plan de participation des collaborateurs en Suisse (ESOP), du Restricted Share Plan et du US Management ADS Appreciation Cash Plan aux Etats-Unis.

Les charges de rémunération au titre du Plan de performance à long terme se sont montées à USD 27 millions pour l'exercice clos au 31 décembre 2004 (2003: USD 29 millions).

Le Leveraged Share Savings Plan est considéré comme rémunération fixée à partir de la juste valeur des actions Novartis SA octroyées. Celles-ci sont bloquées pour une période de cinq ans à l'issue de laquelle on double le nombre d'options acquises par le salarié à titre de bonus. Les charges de rémunération effectuées en 2004 dans le cadre de ce plan se sont montées à USD 27 millions (2003: USD 16 millions).

Le plan de participation des collaborateurs (ESOP) en Suisse est considéré comme rémunération fixée à partir de la juste valeur des actions Novartis SA à une date donnée. Les charges de rémunération effectuées en 2004 dans le cadre de ce plan se sont montées à USD 219 millions (2003: USD 176 millions).

Le Restricted Share Plan est considéré comme salaire puisque le prix d'acquisition est nul à la date de l'octroi. Les charges de rémunération sont comptabilisées à la date d'attribution et calculées en multipliant le nombre d'instruments octroyés par le prix de l'action à cette même date. Les charges de rémunération effectuées en 2004 dans le cadre de ce plan se sont montées à USD 5 millions (2003: USD 5 millions).

Le programme d'intéressement de Novartis aux Etats-Unis se fonde sur des données variables car l'avantage final dont bénéficient les salariés dépend du prix de l'action Novartis à la date d'exercice. Les charges de rémunération sont enregistrées chaque année à la date du bilan en estimant le nombre de droits multiplié par l'écart entre le cours de l'action et le prix d'exercice. En 2004, les charges de rémunération dans ce plan se sont montées à USD 21 millions (2003: USD 47 millions). Ce plan a été complété en 2001 par l'ADS Incentive Plan qui octroie des options sur les ADS Novartis.

En 2004, il a été proposé aux salariés de convertir leurs options en actions à raison de 4 pour 1. Selon les US GAAP, ces octrois d'actions sont considérés comme rétribution fixée à partir de la juste valeur des actions Novartis SA ou ADS à leur date d'attribution. En 2004, cette dépense s'est montée à 27 millions.

Le total des charges de rémunération mentionnées ci-dessus selon les US GAAP se présente comme suit:

	2004 M USD	2003 M USD
Plan de performance à long terme	27	29
Leveraged Share Saving Plan	27	16
Plan suisse ESOP	219	176
Autres plans d'intéressement des cadres	5	5
ADS Appreciation Cash Plan	21	47
Octroi d'options converti en actions bloquées	27	
Dépenses de rémunérations supplémentaires selon les US GAAP	326	273

g) Consolidation de la fondation pour la participation des collaborateurs de Novartis:

Le Groupe a institué une fondation de participation des collaborateurs qui règle les obligations des plans de rémunération en actions du Groupe qui ne doit pas être consolidée selon les IFRS mais doit l'être pour les US GAAP. Cependant, cette fondation est consolidée selon les US GAAP.

La consolidation de cette fondation entraîne une réduction du résultat net de USD 4 millions (2003: USD 3 millions) et des capitaux propres selon les US GAAP de USD 864 millions (2003: USD 728 millions).

h) Impôts différés: Aux termes de l'IAS 12 (révisée) *Impôts sur le revenu* et des US GAAP, les bénéfices non réalisés provenant de transactions internes au Groupe sont éliminés par réduction de la valeur comptable des actifs tels que les stocks. Aux termes de l'IAS 12 (révisée), le Groupe calcule en fin d'année l'incidence fiscale par rapport au 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 par rapport au taux d'imposition local applicable dans la juridiction du vendeur ou du fabricant. Il en est résulté un accroissement du revenu selon les US GAAP de USD 100 millions en 2004 (2003: réduction de USD 63 millions) et une diminution des capitaux propres de USD 510 millions (2003: USD 609 millions).

i) Projets de recherche et développement en cours (IPR&D):

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. Jusqu'au 31 mars 2004, l'IPR&D n'était pas considéré dans les IFRS comme une immobilisation incorporelle susceptible d'être comptabilisée séparément, si bien qu'il était comptabilisé dans le goodwill. Selon l'IAS 38 révisée, pour toutes les acquisitions postérieures au 31 mars 2004, l'IPR&D est maintenant identifié et enregistré séparément comme immobilisation incorporelle devant faire l'objet d'examen annuel pour détecter une éventuelle perte de valeur.

Au cours de 2004, l'IPR&D est provenu surtout de l'acquisition de la totalité du capital de Sabex (USD 132 millions) et de Durascan (USD 8 millions).

Au cours de l'exercice 2003, l'IPR&D a été calculé dans les comptes selon les US GAAP en rapport avec des acquisitions, notamment celle des 51% du capital d'Idenix. Tous les projets en rapport avec Idenix sont comptabilisés sous recherche et développement, raison pour laquelle la totalité du goodwill, d'un montant de USD 297 millions et pris en compte selon les IFRS, a été considéré comme IPR&D selon les US GAAP. L'IPR&D, pris en compte dans d'autres acquisitions, a atteint USD 39 millions en 2003. Le revenu comptabilisé pour compenser l'amortissement de l'IPR&D, inclus dans le goodwill et amorti dans le compte de résultat selon les IFRS, s'est monté à USD 85 millions (2003: USD 76 millions). Le montant total net des charges d'IPR&D pour 2004 s'élève à USD 55 millions (2003: USD 260 millions). L'incidence de l'IPR&D a réduit les capitaux propres selon les US GAAP de USD 1 489 millions (2003: USD 1 338 millions).

j) Reprise de gains de conversion: En 2004, selon les IFRS, le Groupe a enregistré un ajustement des gains provenant d'écarts de conversion cumulés de USD 301 millions issus du remboursement partiel des capitaux propres d'une filiale. Les US GAAP ne reconnaissant pas ce concept, ce gain a été éliminé pour satisfaire à ces dernières.

k) Passifs minimums au titre des retraites: Les passifs minimums au titre des retraites exigés par les US GAAP ont réduit les capitaux propres de USD 501 millions (2003: USD 37 millions).

l) Autres: Il existe aussi des différences entre les IFRS et les US GAAP concernant 1) les intérêts et les logiciels capitalisés, 2) l'évaluation des stocks selon le principe dernier entré – premier sorti et 3) la reprise des provisions sur stocks. Aucune de ces différences n'est individuellement importante, si bien qu'elles sont présentées sous forme de total.

m) Indications supplémentaires relatives aux US GAAP:

i) Actifs et passifs financiers

Hormis les exceptions ci-après, la valeur comptable des actifs et passifs financiers selon les US GAAP est égale à celle selon les IFRS.

ii) Liquidités et placements à court terme

	2004 M USD	2003 M USD
Valeur comptable des liquidités et placements à court terme selon les IFRS	6 083	5 646
Valeur comptable des dépôts à terme selon les IFRS (note 16)	1 353	651
Variation due à la consolidation de la fondation pour la participation des collaborateurs de Novartis selon les US GAAP	-712	-650
Total selon les US GAAP	6 724	5 647

iii) Titres de placement

	2004 M USD	2003 M USD
Valeur au bilan des titres de placement selon les IFRS (note 16)	6 623	6 134
Valeur comptable des autres investissements selon les IFRS	1 286	1 076
Titres de placement détenus par la fondation pour la participation des collaborateurs de Novartis consolidée	13	16
Total selon les US GAAP	7 922	7 226

La composition des titres de placement disponibles à la vente selon les US GAAP au 31 décembre 2004 et 2003 est la suivante:

	Coûts M USD	Gains bruts non réalisés M USD	Pertes brutes non réalisées M USD	Valeur au bilan et juste valeur estimée M USD
Au 31 décembre 2004				
<i>Titres disponibles à la vente:</i>				
Actions	681	201	-10	872
Obligations	6 587	494	-31	7 050
Total	7 268	695	-41	7 922

	Coûts M USD	Gains bruts non réalisés M USD	Pertes brutes non réalisées M USD	Valeur au bilan et juste valeur estimée M USD
Au 31 décembre 2003				
<i>Titres disponibles à la vente:</i>				
Actions	1 744	209	-293	1 660
Obligations	5 299	270	-3	5 566
Total	7 043	479	-296	7 226

Le produit des ventes de titres disponibles à la vente s'est monté respectivement à USD 5 915 millions et USD 6 293 millions en 2004 et 2003. Les gains bruts réalisés sur les ventes en 2004 et 2003 se sont montés respectivement à USD 75 millions et USD 199 millions. Les pertes brutes réalisées sur les ventes en 2004 et 2003 se sont montées respectivement à USD 228 millions et USD 115 millions. Le prix de revient retenu pour déterminer le gain ou la perte sur ces ventes a été calculé selon la méthode de la moyenne pondérée. Au 31 décembre 2004, on ne relevait aucune perte non réalisée sur actions existant depuis plus de 12 mois (2003: USD 258 millions).

Les échéances des obligations disponibles à la vente ou détenues au 31 décembre 2004 sont les suivantes:

	2004 M USD
Jusqu'à un an	325
De un an à cinq ans	5 145
De cinq à dix ans	918
Plus de dix ans	662
Total	7 050

iv) Instruments financiers non dérivés: Pour tous les instruments financiers non dérivés, les valeurs comptables des US GAAP correspondent à celles des IFRS sauf pour les sociétés non cotées qui sont valorisées à leur prix d'achat selon les US GAAP. Les actifs financiers non dérivés sont constitués de liquidités, de placements à court terme, de dépôts à terme et de titres de placement. Les passifs non dérivés sont constitués de papiers commerciaux, de dettes bancaires ou financières à court terme et de dettes à long terme.

La valeur comptable des liquidités, placements à court terme, dépôts à terme, papiers commerciaux et dettes bancaires ou financières à court terme est proche de leur juste valeur estimée en raison de la nature de court terme de ces instruments. La juste valeur des titres de placement est estimée à partir des prix du marché ou des cours fixés par les courtiers ou les intermédiaires et celle des dettes à long terme l'est à partir des prix courants du marché pour les dettes de conditions et de durées comparables.

La juste valeur estimée des dettes financières à long et court terme figure aux notes 18 et 20 des comptes consolidés du Groupe selon les IFRS.

v) Résultat par action: Comme indiqué au paragraphe g) ci-dessus, le Groupe a mis en place la fondation pour la participation des collaborateurs de Novartis pour l'aider à satisfaire à ses obligations sous forme de divers plans et programmes en faveur des salariés. Cette fondation finance des plans en faveur du personnel approuvés précédemment.

Pour satisfaire aux US GAAP, le Groupe consolide cette fondation. Le coût des actions Novartis SA détenues par la fondation est porté en déduction des capitaux propres dans le bilan du Groupe selon les US GAAP.

Toute transaction sur dividendes entre le Groupe et la fondation est éliminée et la différence entre la juste valeur des actions à la date de contribution à la fondation et au 31 décembre est comprise dans les résultats non distribués. Dans le calcul du résultat par action selon les US GAAP, les actions détenues par la fondation ne sont pas considérées comme étant en circulation. La consolidation de cette entité a l'impact suivant sur le résultat de base et le résultat dilué par action:

Résultat de base par action	2004	2003
Résultat net selon les US GAAP (M USD)	4 989	3 788
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation selon les IFRS	2 447 954 717	2 473 522 565
Nombre moyen pondéré de propres actions en raison de la consolidation de la fondation de participation des collaborateurs de Novartis selon les US GAAP	-92 464 445	-93 430 809
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation selon les US GAAP	2 355 490 272	2 380 091 756
Résultat de base par action selon les US GAAP (USD)	2,12	1,59

Résultat dilué par action	2004	2003
Résultat net selon les US GAAP (M USD)	4 989	3 788
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation selon les IFRS	2 447 954 717	2 473 522 565
Options call sur actions Novartis		27 446 092
Ajustements pour d'autres options sur actions à effet dilutif	11 917 258	4 346 940
Nombre moyen pondéré de propres actions en raison de la consolidation de la fondation de participation des collaborateurs de Novartis selon les US GAAP	-92 464 445	-93 430 809
Nombre moyen pondéré d'actions retenu pour le résultat dilué par action selon les US GAAP	2 367 407 530	2 411 884 788
Résultat dilué par action selon les US GAAP (USD)	2,11	1,57

vi) Résultat par action pro forma: La norme comptable SFAS 123 relative à la *Comptabilisation des stock-options* et assimilés exige que pour la rémunération du personnel versée en actions, la comptabilité et la présentation des comptes soient effectuées selon la méthode de la juste valeur. Si le Groupe avait pris en compte les options sur actions conformément au SFAS 123, le résultat net et le résultat par action auraient correspondu aux montants pro forma indiqués ci-après:

	2004	2003
Résultat net selon les US GAAP (M USD):		
déclaré	4 989	3 788
Charges de rémunération en actions prises en compte dans le calcul du résultat net	326	273
Charges de rémunération en actions qui auraient été prises en compte dans le calcul du résultat net si l'on avait appliqué la méthode de la juste valeur	-542	-459
pro forma	4 773	3 602
Résultat par action (USD):		
déclaré:		
de base	2,12	1,59
dilué	2,11	1,57
pro forma:		
de base	2,03	1,51
dilué	2,02	1,49

Les hypothèses moyennes pondérées utilisées pour calculer la juste valeur des options octroyées ont été les suivantes:

	2004	2003
Rendement sur dividende	1,8%	1,8%
Volatilité escomptée	23,1%	24,0%
Taux d'actualisation	3,6%	4,0%
Durée de vie escomptée	10 ans	9 ans

Ces incidences pro forma ne sont peut-être pas représentatives des montants futurs puisque la juste valeur estimée des options à la date d'octroi est amortie dans les charges pendant la période de blocage et que des options supplémentaires pourront être octroyées dans les années à venir.

vii) Impôts différés: La créance pour impôts différés y compris les ajustements pour correctifs de valeur au 31 décembre 2004 et 2003 se montent respectivement à USD 1 265 millions et USD 1 590 millions pour les actifs circulants et à USD 1 456 millions et USD 987 millions pour les actifs immobilisés. La dette pour impôts différés au 31 décembre 2004 et 2003 se monte respectivement à USD 1 289 millions et USD 1 202 millions pour les dettes à court terme et à USD 3 993 millions et USD 3 935 millions pour celles à long terme.

viii) Ajustement pour conversion monétaire: Les comptes du Groupe dans les pays à économie hyperinflationniste sont présentés conformément aux IAS 21 (révisée) et 29. Les comptes selon les IAS 21 (révisée) et 29 sont conformes au point 18 du formulaire 20-F et différents de ceux présentés pour satisfaire aux US GAAP.

ix) Goodwill selon les US GAAP: Le goodwill est la seule immobilisation incorporelle du Groupe à ne pas faire l'objet d'un amortissement selon les US GAAP. En 2004, tous les composants du goodwill ont fait l'objet d'un examen pour détecter une éventuelle perte de valeur. On a déterminé la juste valeur de ces activités à partir de la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs.

Le Groupe estime que les charges d'amortissements totales pour actifs incorporels sujets à être amortis au cours de chacun des cinq exercices à venir ne différeront pas notablement des charges d'amortissements totales actuelles.

Les modifications de la valeur comptable du goodwill pour les exercices qui se sont terminés les 31 décembre 2004 et 2003 se présentent comme suit:

	Division Pharmaceuticals M USD	Division Consumer Health M USD	Total M USD
1^{er} janvier 2003	67	4 399	4 466
Acquisitions		7	7
Pertes de valeur	-12	-179	-191
Amortissement du goodwill en rapport avec la cessation d'activités	-35	-5	-40
Réaffectation aux immobilisations incorporelles identifiées séparément		-423	-423
Ecarts de conversion	2	116	118
31 décembre 2003	22	3 915	3 937
Acquisitions		535	535
Pertes de valeur		-106	-106
Amortissement du goodwill en rapport avec la cessation d'activités		-13	-13
Réaffectation en provenance des immobilisations incorporelles identifiées séparément		6	6
Ecarts de conversion	1	80	81
31 décembre 2004	23	4 417	4 440

x) Détails concernant la valeur des marques déposées et des droits de produits importants figurant au bilan:

	Valeur comptable brute 31 déc. 2004 M USD	Amortissements cumulés 31 déc. 2004 M USD	Valeur comptable nette 31 déc. 2004 M USD	Valeur comptable nette 31 déc. 2003 M USD
Famvir (infection virale)	1 860	-559	1 301	1 360
Voltaren (états inflammatoires/douleurs)	2 011	-955	1 056	1 095
Tegretol (épilepsie)	653	-261	392	385
Autres produits pharmaceutiques	4 255	-2 131	2 124	2 777
Total division Pharmaceuticals	8 779	-3 906	4 873	5 617
Sandoz	864	-142	722	561
OTC	155	-55	100	100
Animal Health	500	-238	262	274
Nutrition médicale	25	-23	2	7
CIBA Vision	540	-223	317	336
Total division Consumer Health	2 084	-681	1 403	1 278
Total	10 863	-4 587	6 276	6 895

Novartis emploie couramment la méthode d'amortissement linéaire bien qu'il puisse y avoir des exceptions comme indiqué ci-dessous. Pour les produits de Pharmaceuticals, la durée de vie du brevet correspond généralement à la durée de vie utile, bien que dans certains cas, on valorise la période sans protection par un brevet. Pour les autres segments, la durée de vie utile est au maximum de 20 années.

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 la fin de la durée de vie résiduelle 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 de la moitié du montant pendant la durée de vie du brevet.

Voltaren

Le brevet de Voltaren est arrivé à expiration aux Etats-Unis et dans bon nombre d'autres pays. Novartis applique une période d'amortissement linéaire et la durée de vie utile du médicament se terminera en 2011.

Tegretol

Le brevet de Tegretol a expiré. Novartis applique une période d'amortissement linéaire et la durée de vie utile du médicament se terminera en 2011.

xi) Incidences de l'adoption de nouvelles normes comptables: International Financial Reporting Standards:

En décembre 2003, les International Accounting Standards (IAS) ont été modifiées lorsque l'IASB a publié l'IAS 32 révisée,

«*Instruments financiers*»: informations à fournir et présentation et l'IAS 39, *Instruments financiers*: comptabilisation et évaluation. L'IAS 32 (révisée en 2000) est entièrement remaniée et l'IAS 39 (révisée en 2000) ne l'est que partiellement. Elles devront être appliquées pour les exercices annuels débutant le 1^{er} janvier 2005 ou ultérieurement.

En décembre 2003, dans le cadre de son projet visant à améliorer les normes comptables internationales, l'IASB a publié de nouvelles versions des normes suivantes qui remplacent les versions antérieures: IAS 1, *Présentation des états financiers*; IAS 2, *Stocks*; IAS 8, *Résultat net de l'exercice, erreurs fondamentales et changements de méthodes comptables*; IAS 10, *Événements postérieurs à la date de clôture*; IAS 16, *Immobilisations corporelles*; IAS 17, *Contrats de location*; IAS 21, *Effets des variations des cours des monnaies étrangères*; IAS 24, *Information concernant les parties liées*; IAS 27, *Etats financiers consolidés et comptabilisation des participations dans des filiales*; IAS 28, *Comptabilisation des participations dans les entreprises associées*; IAS 31, *Information financière relative aux participations dans des joint-ventures*; IAS 33, *Résultat par action* et IAS 40, *Immeubles de placement*. Les normes révisées devront être appliquées pour les exercices annuels débutant le 1^{er} janvier 2005 ou ultérieurement. Les International Financial Reporting Standards (IFRS) suivantes ont été publiées en 2004: IFRS 2, *Paiements à base d'actions*; IFRS 3, *Regroupements d'entreprises*; IFRS 4, *Contrats d'assurance*; IFRS 5, *Actifs non courants détenus à des fins de vente et activités abandonnées* et IFRS 6, *Exploration et évaluation des réserves minérales*. On trouvera ci-après un résumé des principales incidences de l'application de ces normes révisées sur les comptes consolidés du Groupe.

a) IAS 39 «Instruments financiers»: couvertures de flux de trésorerie liées à des transactions prévues au sein du Groupe

L'IAS 39 révisée ne prévoit pas de comptabiliser la couverture de flux de trésorerie sur les transactions effectuées au sein du Groupe. Toute reprise de gains ou de pertes de couverture compris dans les comptes consolidés de 2004 et 2003 doit être annulée.

b) Modification de la présentation des intérêts minoritaires

L'IAS 1 révisée prévoit que les intérêts minoritaires soient inclus dans les capitaux propres du bilan consolidé du Groupe et non pas comme catégorie distincte et qu'ils ne seront plus portés en déduction du résultat net du Groupe. Il en résulte un accroissement des capitaux propres du Groupe de USD 138 millions au 1^{er} janvier 2005. Le résultat par action continuera d'être calculé à partir du résultat net à distribuer aux seuls actionnaires de Novartis SA.

c) Modification de la présentation des impôts en rapport avec les sociétés affiliées

L'IAS 1 révisée prévoit que l'impôt en rapport avec le résultat des sociétés affiliées ne sera plus inclus dans les charges d'impôts du Groupe. A compter du 1^{er} janvier 2005, la part du Groupe aux résultats des sociétés affiliées figurera sur une ligne du compte de résultat et sera calculée déduction faite des impôts et intérêts minoritaires de ces sociétés.

d) L'IFRS 2 concernant les paiements à base d'actions

L'IFRS 2, applicable à compter du 1^{er} janvier 2005, prévoit que la juste valeur d'un instrument de capitaux propres octroyé à des employés ou à d'autres parties soit comptabilisée comme une charge. Les rétributions à base d'actions ne portent que sur des instruments de capitaux propres de Novartis. Jusqu'au 31 décembre 2004, la juste valeur approximative de ces instruments de capitaux propres a été portée au débit des activités opérationnelles dans la répartition par division et par unité d'affaires mais elle s'est compensée par un revenu équivalent du poste Corporate et autres revenus/charges. Par conséquent, aucune charge avant impôts n'avait été enregistrée à ce titre dans les comptes consolidés du Groupe selon les IFRS.

A compter du 1^{er} janvier 2005, Novartis calculera la juste valeur des options octroyées au moyen d'une variante de la méthode binomiale. Les charges seront imputées sur les périodes de blocage et ajustées pour tenir compte du nombre d'actions et d'options effectivement octroyées par rapport à l'octroi initial. Comme l'IFRS 2 le permet, Novartis retraitera en 2005 ses comptes consolidés historiques audités en 2004 pour faire apparaître le coût des octrois de titres depuis la date d'entrée en application effective de l'IFRS 2, le 7 novembre 2002.

Le Groupe ne pense pas que cette modification des normes de présentation des comptes entraînera un avantage substantiel sur le plan fiscal.

e) Modification de l'interprétation n° 12 du SIC relative à la consolidation des plans de rémunération en actions

Les modifications de l'interprétation n° 12 du Standing Interpretations Committee, qui exigent la consolidation des plans de rémunération en actions, entreront en vigueur le 1^{er} janvier 2005. Avant cette modification, l'IFRS n'exigeait nullement de consolider ces plans de rémunération.

La consolidation de ces plans à compter du 1^{er} janvier 2005 aura pour effet de réduire les actifs financiers et les capitaux propres du Groupe de USD 864 millions et de porter à 87,3 millions le nombre de ses propres actions. Cette modification aura une incidence en conséquence sur le calcul du résultat par action du Groupe (BPA) selon les IFRS. Le plan de rémunération en actions est déjà consolidé selon les US GAAP et les propres actions supplémentaires sont prises en compte dans le calcul du BPA selon les US GAAP.

f) IFRS 3 relative aux regroupements d'entreprises et à l'amortissement du goodwill qui en résulte

Selon l'IFRS 3, entré en vigueur le 1^{er} janvier 2005, le goodwill est considéré comme ayant une durée de vie illimitée sans être amorti mais il fait l'objet chaque année d'un examen pour détecter une éventuelle perte de valeur. Cela concerne non seulement le goodwill qui a été identifié et enregistré dans le bilan opérationnel des divisions mais aussi le goodwill relatif aux sociétés associées, comptabilisé selon la méthode de la mise en équivalence. Un goodwill supplémentaire de USD 352 millions compta-

bilisé sur les transactions effectuées après le 31 mars 2004 est déjà concerné par les nouvelles normes comptables et n'a pas été amorti.

g) IAS 38 révisée sur les immobilisations incorporelles

Selon l'IAS 38 révisée, Novartis doit modifier le mode de comptabilisation de ses immobilisations incorporelles parallèlement à l'adoption de l'IFRS 3. Les principales modifications des principes comptables sont les suivantes.

– Les projets de recherche et développement en cours (IPR&D) doivent être valorisés spécifiquement lors d'une acquisition au cours de l'allocation du prix d'achat. Ce montant doit être enregistré séparément du goodwill et faire l'objet d'un examen annuel pour détecter une éventuelle perte de valeur. Lorsqu'un projet pris en compte dans l'IPR&D a été développé avec succès et peut être mis en œuvre, il doit être amorti sur sa durée de vie utile. Auparavant, l'IPR&D était inclus dans le goodwill dans les comptes IFRS et non dans les US GAAP, où il était comptabilisé séparément et passé immédiatement en charges. Comme les règles transitoires selon les IFRS l'exigent, l'IPR&D est déjà capitalisé séparément pour toutes les acquisitions postérieures au 31 mars 2004.

– Les actifs de R&D acquis tels que ceux en rapport avec les paiements d'avance et d'étape doivent eux aussi être capitalisés comme immobilisations incorporelles même s'il n'est pas certain qu'il en résulte en fin de compte un produit commercialisable. Auparavant, les immobilisations incorporelles n'étaient comptabilisées que si elles étaient acquises après l'approbation par la FDA ou un organisme analogue. Selon les US GAAP, les actifs de R&D acquis qui n'ont pas encore obtenu l'approbation des autorités de réglementation continueront à être portés en charge immédiatement.

xii) Incidences de l'adoption de nouvelles normes comptables: US GAAP:

En décembre 2003, le *Medicare Prescription Drug, Improvements and Modernization Act of 2003* (the Medicare Act) a été approuvé aux Etats-Unis. Cette loi aura une incidence sur la couverture médicale postérieure à l'emploi offerte par le Groupe aux Etats-Unis. Elle prévoit deux nouveaux éléments concernant les médicaments sur ordonnance dans le cadre de Medicare. Selon le SFAS 106, *Employers' Accounting for Post-retirement Benefits Other Than Pensions*, les modifications de la loi qui auront des effets à l'avenir et qui affecteront le niveau futur des avantages, devront être prises en compte au cours de la période en cours pour évaluer les prestations futures. Le *Medicare Act* a réduit de USD 7 millions en 2004 le coût de l'assistance médicale postérieure à l'emploi à la charge du Groupe. L'incidence de ce changement d'estimation comptable figure dans les engagements pour assistance médicale postérieure à l'emploi au 31 décembre 2004.

Le FIN 46 *Consolidation of Variable Interest Entities* a été adopté par Novartis à compter du 1^{er} janvier 2004. Le Groupe en a conclu que cela n'a aucune incidence sur les comptes consolidés.

En mars 2004, l'Emerging Issues Task Force (EITF) a obtenu un consensus relatif à la méthode d'évaluation des dépréciations durables de certains titres («The meaning of Other-Than-Temporary Impairment and its Application to Certain Investments» – «EITF 03-01»). Cette publication sert de directive pour la dépréciation durable de titres de placement disponibles à la vente, de titres de créance et de placements en titres non cotés, comptabilisés à la valeur d'achat. Le 30 septembre 2004, le FASB a publié la note FSP 03-01-1, «*Effective Date of Paragraphs 10-20 of EITF Issue 03-01, The Meaning of Other-Than-Temporary Impairment and its Application to Certain Investments*» repoussant la date d'application de l'EITF 03-01 jusqu'à la clarification de certaines questions d'application et la publication d'une note finale. Les instructions concernant les informations à fournir restent en vigueur. En vue de ces délibérations, le Groupe a décidé de changer la méthode comptable concernant les dépréciations durables des titres disponibles à la vente de sorte que l'examen visant à détecter une éventuelle perte de valeur soit effectué chaque fois que la valeur des titres est inférieure à leur juste valeur à la date de clôture (auparavant lorsque sa juste valeur était inférieure de 50% à son prix d'achat pendant six mois). L'incidence de cette modification du mode d'appréciation, qui a également été reprise dans les comptes consolidés du Groupe, a consisté à enregistrer des charges supplémentaires pour pertes de valeur de USD 101 millions pour les titres disponibles à la vente. Veuillez également vous référer à la note 1 «Normes comptables».

Le 4 novembre 2004, le FASB a publié le *FASB Statement* n° 151, *Inventory Costs*, une modification de l'ARB n° 43, chapitre 4, qui clarifie les exigences actuelles posées par l'ARB 43 dans la mesure où l'on adopte un langage similaire à celui utilisé dans l'IAS 2.

Celles-ci s'appliquent au montant des stocks vendus au cours des exercices qui ont débuté après le 15 juin 2003. L'adoption de la SFAS 151 n'aura pas d'incidence sur les résultats consolidés des activités opérationnelles ou financières du Groupe car les éléments clés sont déjà utilisés dans les IFRS du Groupe et les comptes consolidés selon les US GAAP.

En décembre 2004, le FASB a publié le *FASB Statement* n° 123 (révisé en 2004) *Paiements à base d'actions*. Celui-ci éclaire sur la manière dont les sociétés doivent comptabiliser dans leurs états financiers les charges de rétribution en rapport avec les opérations de paiement à base d'actions. Les sociétés devront comptabiliser des charges de rémunération correspondant à la valeur des options octroyées à leurs employés à leur juste valeur à la date d'octroi de ces instruments.

La SFAS n° 123 révisée s'appliquera aux entités ouvertes à compter du début du premier exercice complet ou intérimaire commençant après le 15 juin 2005, une mise en application à une date antérieure étant toutefois possible. Novartis a l'intention d'adopter cette norme révisée à compter du 1^{er} janvier 2005.

La responsabilité d'établir et de maintenir un contrôle interne adéquat relatif aux informations financières incombe au Conseil d'administration et à la Direction de Novartis. 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 ne peuvent apporter qu'une assurance raisonnable quant à la préparation et la présentation des comptes annuels. Ainsi, l'évaluation de l'efficacité du contrôle interne dans les périodes futures est sujette au risque que les contrôles deviennent inefficaces en raison de changements 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 2004. Afin de procéder à cette évaluation, elle s'est basée sur les critères établis dans le «Internal Control – Integrated Framework» publié par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Selon son évaluation, la Direction a conclu que le contrôle interne du Groupe Novartis relatif aux informations financières en date du 31 décembre 2004 est efficace selon ces critères.

L'évaluation de la Direction quant à l'efficacité du contrôle interne relatif aux informations financières au 31 décembre 2004 a été vérifiée par PricewaterhouseCoopers SA, Suisse, une société fiduciaire indépendante, comme mentionné dans son rapport inclus dans ce document.



Dr Daniel Vasella
Président et Administrateur-délégué



Dr Raymund Breu
Directeur financier
du Groupe

Bâle, le 19 janvier 2005

A l'Assemblée générale des actionnaires de Novartis SA, 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 2004. Nous avons également vérifié l'évaluation de la Direction sur le contrôle interne relatif aux informations financières au 31 décembre 2004. 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, flux de trésorerie, tableau de variation des capitaux propres et annexe), pages 138 à 187, du Groupe Novartis pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2004.

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 de la profession en Suisse, selon les International Standards on Auditing ainsi que selon les normes du Public Company Accounting Oversight Board (Etats-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 vérifié les postes des comptes consolidés et les indications figurant 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 sur le contrôle interne relatif aux informations financières» publié en page 188, selon laquelle Novartis maintenait un contrôle interne efficace relatif aux informations financières en date du 31 décembre 2004, selon les critères établis dans le «Internal control – Integrated Framework» émis par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

La responsabilité du maintien d'un contrôle interne efficace relatif aux informations financières et de l'évaluation de son efficacité incombe au Conseil d'administration et à la Direction du Groupe Novartis. 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 (Etats-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 la préparation des comptes annuels destinés à des tiers selon les principes comptables généralement acceptés. Le contrôle interne relatif aux informations financières d'une société comprend l'ensemble des principes et procédures qui (i) concernent le maintien des dossiers, qui, à un niveau de détail raisonnable, reflète de manière fidèle et juste les transactions et les cessions d'actifs de la société; (ii) donne une assurance raisonnable que les transactions sont comptabilisées conformément pour permettre la préparation des comptes annuels selon les principes comptables généralement acceptés, 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; et (iii) procure une assurance raisonnable en ce qui concerne la prévention ou la détection en temps voulu d'acquisition non autorisée, 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 erreurs. Ainsi, l'évaluation de l'efficacité dans les périodes futures peut être sujette au risque que les contrôles deviennent inefficaces en raison de changements 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 maintenait un contrôle interne efficace relatif aux informations financières au 31 décembre 2004, est une déclaration fidèle, dans tous les points essentiels, selon les critères établis dans «Internal Control – Integrated Framework» publiés par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

Egalement, selon notre appréciation, le Groupe Novartis maintenait, dans tous les points essentiels, un contrôle interne efficace relatif aux informations financières au 31 décembre 2004, selon les critères établis dans «Internal Control – Integrated Framework» publiés par COSO.

PricewaterhouseCoopers SA



J.G. Kaiser

D. Suter

Bâle, le 19 janvier 2005

COMPTES ANNUELS DE NOVARTIS SA

COMPTES DE RÉSULTAT

pour les exercices clos au 31 décembre 2004 et 2003

	2004 M CHF	2003 M CHF
Produits		
Produits des actifs financiers	5 889	3 038
Produits des titres de placement, liquidités et placements à court terme	254	457
Gains sur cessions d'immobilisations incorporelles	225	256
Droits de licence versés par les sociétés affiliées	722	460
Autres produits	12	44
Total produits	7 102	4 255
Charges		
Charges financières	-113	-132
Charges administratives	-26	-11
Variation des provisions et ajustements de valeur des actifs financiers	-14	-12
Amortissements d'immobilisations incorporelles	-19	0
Autres charges	-2	-50
Impôts	-64	-110
Total charges	-238	-315
Résultat net	6 864	3 940

PROPOSITION D'AFFECTATION DU RÉSULTAT

	2004 CHF	2003 CHF
Résultat disponible		
Report à nouveau		
Renonciation au dividende pour les propres actions	2 750 000	
Résultat de l'exercice	6 863 565 195	3 939 921 749
Total résultat disponible	6 866 315 195	3 939 921 749
Affectation du résultat		
Paiement d'un dividende de CHF 1,05 (2003: CHF 1,00) brut sur 2 485 747 397 actions (2003: 2 526 705 981) portant dividende et d'une valeur nominale de CHF 0,50	-2 610 034 767	-2 526 705 981
Attribution aux réserves libres	-4 256 280 428	-1 413 215 768
Report à nouveau		

BILANS (AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT)

au 31 décembre 2004 et 2003

	Notes	2004 M CHF	2003 M CHF
Actif			
Actif immobilisé			
Immobilisations incorporelles		98	
Actifs financiers	3	11 607	12 665
Total actif immobilisé		11 705	12 665
Actif circulant			
Créances			
– sociétés du Groupe		7 238	2 862
– tiers		24	37
Titres de placement	4	2 898	1 977
Liquidités et placements à court terme		8	1 269
Total actif circulant		10 168	6 145
Total actif		21 873	18 810
Passif			
Capitaux propres			
Total capital-actions	5	1 389	1 401
Réserves			
Réserves légales			
– Réserve générale	6	281	642
– Réserve pour les propres actions		10 573	9 483
Réserves libres	7	2 036	2 603
Total réserves		12 890	12 728
Résultat disponible			
Report de résultat pour renonciation au dividende des propres actions		3	
Résultat de l'exercice		6 864	3 940
Total résultat disponible		6 867	3 940
Total capitaux propres		21 146	18 069
Dettes			
Provisions		568	572
Fournisseurs et comptes de régularisation passifs			
– sociétés du Groupe		61	49
– tiers		98	120
Passif d'impôts différés		727	741
Total passif		21 873	18 810

Les annexes font partie intégrante des comptes annuels.

1. INTRODUCTION

Les comptes annuels de Novartis SA sont conformes aux exigences de la loi suisse sur les sociétés contenue dans le Code des obligations (CO).

2. NORMES COMPTABLES

Différences de change: les postes de l'actif circulant 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 dix ans.

Immobilisations financières: les participations sont portées au bilan à leur valeur d'acquisition, déduction faite des ajustements de valeur.

Titres de placement: les titres sont valorisés au cours le plus bas entre le prix d'achat et le prix du marché.

Provisions: ce poste inclut des provisions pour risques divers du Groupe.

3. ACTIFS FINANCIERS

Les immobilisations financières comprennent CHF 9 081 millions (2003: CHF 10 136 millions) de participations dans des sociétés affiliées et CHF 2 526 millions (2003: CHF 2 529 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 SA figurent aux pages 174 et 175 du présent rapport annuel.

4. TITRES DE PLACEMENT

Les titres contiennent des propres actions d'une valeur comptable nette de CHF 2 895 millions (2003: CHF 1 974 millions) (se reporter aux notes 5 et 6 ci-dessous).

5. CAPITAL-ACTIONS

	Nombre d'actions				
	31 décembre 2002	Variation en cours d'année	31 décembre 2003	Variation en cours d'année	31 décembre 2004
Total des actions Novartis SA	2 824 150 000	-22 680 000	2 801 470 000	-24 260 000	2 777 210 000
Propres actions					
Propres actions détenues par Novartis SA	154 508 000	-9 220 000	145 288 000	13 779 000	159 067 000
Propres actions détenues par des filiales	122 561 019	6 915 000	129 476 019	2 919 584	132 395 603
Total propres actions	277 069 019	-2 305 000	274 764 019	16 698 584	291 462 603

Le capital-actions de Novartis SA est composé d'actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 0,50.

Il a été ramené de CHF 1 400,7 millions au 31 décembre 2003 à CHF 1 388,6 millions au 31 décembre 2004 à la suite d'une réduction de capital et de l'annulation de 24 260 000 actions, représentant une valeur nominale de CHF 12 130 000,

approuvée lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 24 février 2004, avant de devenir effective le 10 juin 2004.

Le capital-actions a été ramené de CHF 1 412,1 millions au 31 décembre 2002 à CHF 1 400,7 millions au 31 décembre 2003 à la suite d'une réduction de capital et de l'annulation de 22 680 000 actions pour une valeur nominale de CHF 11 340 000

approuvée lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 4 mars 2003 avant de devenir effective le 3 juillet 2003.

Les achats de propres actions ont porté sur un total de 41,0 millions de titres (2003: CHF 31,2 millions) pour un prix d'achat moyen de CHF 57 (2003: CHF 52) et il n'y a pas eu de ventes de propres actions (2003: CHF 10,8 millions) pour un prix de vente moyen de CHF 53).

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. Les 291 462 603 propres actions au 31 décembre 2004 ne donnent pas 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

Réserve générale

	2004 M CHF	2003 M CHF
1^{er} janvier	642	289
Augmentation résultant de la vente de propres actions		353
Attribution aux réserves libres	-361	
31 décembre	281	642

La réserve générale doit représenter au moins 20% du capital-actions de Novartis SA, minimum requis par le Code des obligations.

Novartis SA a satisfait aux exigences légales quant aux propres actions selon les termes des articles 659 ss. et 663b.10 du Code des obligations figurant en note 5.

Réserve pour les propres actions

	2004 M CHF	2003 M CHF
1^{er} janvier	9 483	9 321
Diminution due à l'annulation de propres actions (CHF 1 263 millions d'actions rachetées moins leur valeur nominale de CHF 12 millions, 2003: respectivement CHF 1 438 millions et CHF 11 millions)	-1 251	-1 427
Report des réserves libres	2 341	1 589
31 décembre	10 573	9 483

7. RÉSERVES LIBRES

	2004 CHF millions	2003 CHF millions
1^{er} janvier	2 603	34
Report de la réserve générale	361	
Report du résultat disponible	1 413	4 158
Report à la réserve pour les propres actions	-2 341	-1 589
31 décembre	2 036	2 603

8. ENGAGEMENTS HORS BILAN

	Engagements au 31 décembre 2004 M CHF	Engagements au 31 décembre 2003 M CHF
Garanties pour le remboursement du capital et des intérêts d'emprunts obligataires, de papier commercial et du programme Euro medium-term note pour un total de CHF 7 049 millions (2003: CHF 7 602 millions)	3 950	4 474
Garanties en faveur de sociétés du Groupe, de sociétés associées et autres pour un total de CHF 513 millions (2003: CHF 502 millions)	295	298
Total	4 245	4 772

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 31 décembre 2004	% du capital-actions détenu 31 décembre 2003
Fondation pour la participation des collaborateurs de Novartis, Bâle	3,1	3,3
Emasan SA, Bâle	3,2	3,1

A l'Assemblée générale des actionnaires de Novartis SA, Bâle

En notre qualité d'organe de révision, nous avons vérifié la comptabilité et les comptes annuels (bilan, compte de résultat et annexes), pages 190 à 194, de Novartis SA, Bâle, pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2004.

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 de la profession en Suisse. 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 résultat au bilan sont conformes à la loi suisse et aux statuts.

Nous recommandons d'approuver les comptes annuels qui vous sont soumis.

PricewaterhouseCoopers SA



J. G. Kaiser

H. Plozza

Bâle, le 19 janvier 2005

DATES DE PUBLICATION DES DONNÉES CLÉS

Dates de publication des données clés

Assemblée générale des actionnaires (exercice 2004)	1 ^{er} mars 2005
Premier trimestre 2005 (chiffre d'affaires et résultats)	21 avril 2005
Premier semestre 2005 (chiffre d'affaires et résultats 1 ^{er} semestre et 2 ^e trimestre)	14 juillet 2005
Troisième trimestre 2005 (chiffre d'affaires et résultats à 9 mois et 3 ^e trimestre)	18 octobre 2005
Exercice 2005 (chiffre d'affaires et résultats Annuels et du 4 ^e trimestre)	janvier 2005

CONTACTS

Si vous désirez de plus amples informations concernant Novartis, veuillez contacter:

Novartis International SA
Novartis Communications
CH-4002 Bâle
Suisse

Information investisseurs

Karen Huebscher
Tél: +41 61 324 8433
Fax: +41 61 324 8444

Pour les investisseurs des Etats-Unis

US investor relations
Ronen Tamir
Tél: +1 212 830 2433
Fax: +1 212 830 2405

Informations médias

Nehl Horton
Tél: +41 61 324 2200
Fax: +41 61 324 3300

Registre des actionnaires

Kurt Hoein
Tél: +41 61 324 4415
Fax: +41 61 324 3244

Informations générales

Tél: +41 61 324 1111
Fax: +41 61 324 8001

Pour commander des publications

Novartis Communications
Tél: +41 61 324 8000
Fax: +41 61 321 0985

Novartis sur Internet

<http://www.novartis.com>

Le rapport annuel sur Internet

<http://www.novartis.com/annualreport2004>

Nous tenons à remercier tous ceux qui, par leur expérience personnelle ou leur savoir-faire, ont apporté leur contribution à ce rapport.

Nous tenons à remercier tout particulièrement Cristina García Rodero pour la qualité et l'émotion des photos publiées dans ce rapport.

COMMENTAIRES PRÉVISIONNELS

Ce rapport annuel contient des prévisions impliquant des risques connus et inconnus, des incertitudes ainsi que d'autres facteurs qui pourraient rendre les résultats réels sensiblement différents des prévisions de performance ou des réalisations annoncées ou impliquées dans de telles déclarations. Certains risques et incertitudes associés à ces déclarations sont résumés dans la version anglaise de ce rapport annuel ainsi que dans le formulaire 20-F de Novartis SA le plus récent, déposé auprès de la Securities and Exchange Commission des Etats-Unis. Le lecteur est invité à lire attentivement ces résumés.

Tous les noms de produits figurant en italique dans ce rapport annuel sont des marques déposées du Groupe Novartis. 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.

Publié par Novartis International SA, Bâle, Suisse.

Photo de Cristina García Rodero

Cristina García Rodero



Cristina García Rodero est née en 1949 à Puertollano (Ciudad Real) en Espagne. Titulaire d'un Bachelor in Fine Arts, elle est actuellement professeur de photographie à la Faculté des Beaux-Arts de l'Université Complutense à Madrid. Madame García Rodero a débuté sa carrière en photographie en 1969 avant d'entamer en 1973 un projet de recherche dans le cadre duquel elle a réuni des clichés relatifs aux célébrations, traditions et rites espagnols. Son travail a atteint son apogée avec la publication de «España Oculta» en 1989 et «España, Fiestas y Ritos» en 1992.

Par la suite, Madame García Rodero a publié d'autres ouvrages tels que «Europa, el sur» en 1992, «Garbaka. O Monte das 6 000 cruces» en 2000 et «Rituales en Haití» en 2001.

Madame García Rodero s'est vu décerner les prix nationaux et internationaux de photographie les plus prestigieux.

Citons notamment le prix *Planeta* venant récompenser l'ensemble de son œuvre et le prix *Eugene Smith Prize for Humanistic Photograph* qui lui a été décerné à New York en 1989. Madame García Rodero a également reçu le Prix du meilleur livre de photographies aux Rencontres internationales de la photographie d'Arles (France, 1989), le Prix *Dr. Erich Salomon* (Stuttgart, 1990), le Prix *World Press Photo* dans la catégorie Arts (Amsterdam, 1993), le Grand prix national de la photographie en Espagne (Madrid, 1996), le Prix *Bartolomé Roos* de PHotoSpain couronnant la meilleure carrière professionnelle de photographie (Madrid, 2000) ainsi que le *Godô Journalism Prize* (Barcelone, 2001).

Ses photographies ont été exposées dans les plus grandes villes d'Europe et d'Amérique et ont trouvé leur place dans nombre de collections renommées du monde entier.

Design et gestion de projet: Com.factory, Bâle, Suisse

Impression: Birkhäuser+GBC SA, Reinach, Suisse

© Novartis SA, 2005



Cuve d'extraction d'une capacité de 10 000 litres, Novartis production pharmaceutique; Bâle, Suisse

