





CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE (CHU) ; TOULOUSE, FRANCE

## 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.

## SOMMAIRE

## PRESENTATION DES ACTIVITES DU GROUPE NOVARTIS EN 2005

*PRESENTATION DU GROUPE*

- 2 CHIFFRES CLES
- 3 FAITS MARQUANTS 2005
- 5 LETTRE DE DANIEL VASELLA

*VUE D'ENSEMBLE DE L'ACTIVITE*

- 12 VUE D'ENSEMBLE DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITES
- 12 PHARMACEUTICALS SANDOZ
- CONSUMER HEALTH
- 22 HISTOIRES DE SUCCES

*CITOYENNETE D'ENTREPRISE*

- 48 INTRODUCTION
- 57 PATIENTS
- 62 COLLABORATEURS / RESSOURCES HUMAINES
- 67 SANTE, SECURITE ET ENVIRONNEMENT
- 74 CONFORMITE

*GOVERNEMENT D'ENTREPRISE*

- 79 NOTRE ENGAGEMENT EN MATIERE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE
- 98 CONSEIL D'ADMINISTRATION
- 104 COMITE DE DIRECTION
- 108 DIRECTION DES UNITES D'AFFAIRES

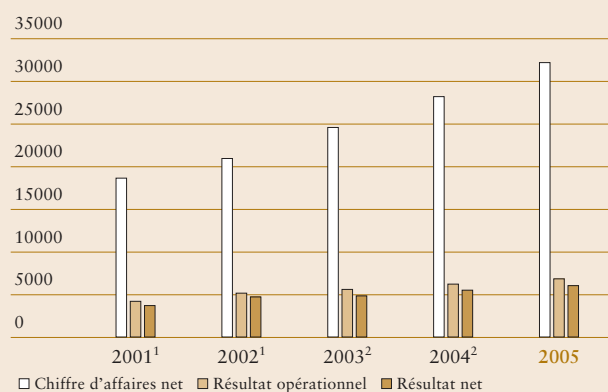
## RAPPORT FINANCIER 2005 DU GROUPE NOVARTIS

- 111 SOMMAIRE
- 114 RAPPORT OPERATIONNEL ET FINANCIER
- 134 POLITIQUE DE DIVIDENDE ET INFORMATIONS SUR L'ACTION
- 136 COMPTES CONSOLIDES DU GROUPE NOVARTIS
- 198 COMPTES ANNUELS DE NOVARTIS AG
- 204 DATES DE PUBLICATIONS DES DONNEES CLES EN 2006
- 205 CONTACTS

## CHIFFRES CLES

(M USD, sauf indication contraire)

	2005	2004 <sup>1</sup>
Chiffre d'affaires net (%)	<b>32 212</b>	28 247
Résultat opérationnel	<b>6 905</b>	6 289
Résultat net en % du chiffre d'affaires	<b>21,4</b>	22,3
Résultat net	<b>6 141</b>	5 601
Frais de recherche et développement	<b>4 846</b>	4 077
Frais de recherche et développement en % du chiffre d'affaires	<b>15,0</b>	14,4
Free cash flow	<b>4 673</b>	3 301
Effectif	<b>90 924</b>	81 392

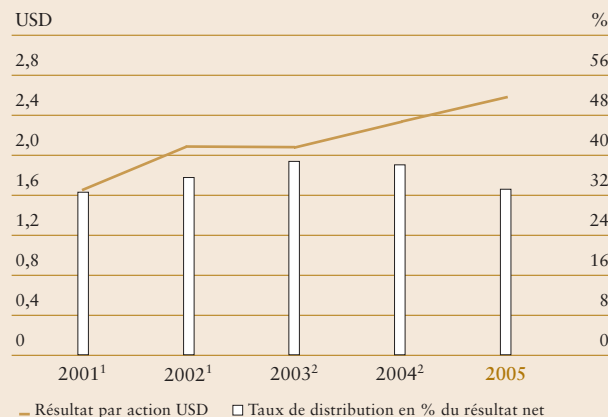
<sup>1</sup> Pro forma sauf chiffre d'affaires net et effectifsCHIFFRE D'AFFAIRES NET, RESULTAT OPERATIONNEL ET RESULTAT NET  
(M USD)<sup>1</sup> Non ajusté des nouvelles normes comptables IFRS<sup>2</sup> Pro forma

## DONNEES PAR ACTION

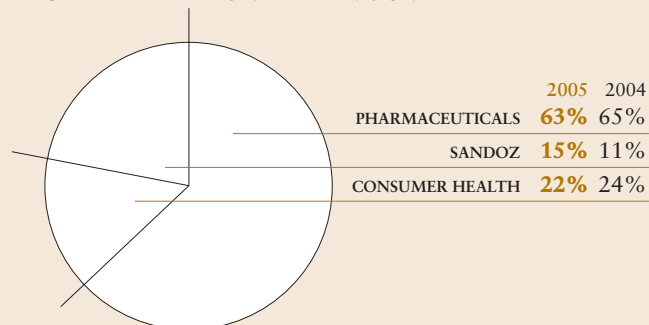
	2005	2004
Rendement des fonds propres moyens (%)	<b>19,0</b>	18,6 <sup>2</sup>
Résultat par action (USD) <sup>1</sup>	<b>2,63</b>	2,37 <sup>2</sup>
Flux de trésorerie des activités opérationnelles par action (USD)	<b>3,46</b>	2,84 <sup>2</sup>
Cours de l'ADS en fin d'exercice (USD)	<b>52,48</b>	50,54
Cours de l'action en fin d'exercice (CHF)	<b>69,05</b>	57,30
Taux de distribution basé sur le nombre d'actions en circulation (%)	<b>33</b>	38

<sup>1</sup> Nombre moyen d'actions en circulation en 2005 : 2 332 848 144 (2004 : 2 355 490 272)<sup>2</sup> Pro forma

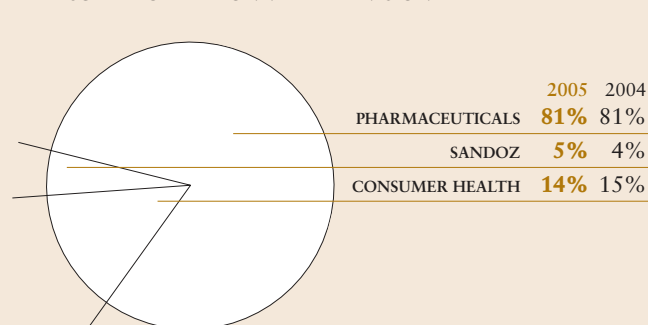
## RESULTAT PAR ACTION (USD) ET TAUX DE DISTRIBUTION (%)

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

## CHIFFRE D'AFFAIRES NET PAR DIVISION



## RESULTAT OPERATIONNEL PAR DIVISION



## FAITS MARQUANTS 2005

**GROUPE**

Le Groupe réalise en 2005 des résultats records, dopés par une croissance à deux chiffres de son chiffre d'affaires net, en hausse de 14 % (+13 % en monnaies locales), et de son résultat opérationnel, en progression de 10 %. Les performances solides affichées dans toutes les divisions se voient en partie réduites par les coûts liés aux acquisitions.

**PHARMACEUTICALS**

Novartis continue à devancer la concurrence et gagne de nouvelles parts de marché. Le chiffre d'affaires net de la division augmente de 10 % (+9 % en monnaies locales) du fait des excellents résultats dégagés par nos produits stratégiques. Son résultat opérationnel croît de 12 %, tandis que sa marge s'améliore de 0,7 point de pourcentage, à 29,7 % du chiffre d'affaires net.

**SANDOZ**

Sandoz a connu une année de transformations marquée par les acquisitions d'Hexal AG et d'Eon Labs visant à créer un leader mondial des génériques. Les deux activités ont affiché de bons résultats, supérieurs aux attentes. Le chiffre d'affaires de la division progresse de 54 % (+54 % en monnaies locales).

**CONSUMER HEALTH**

La division se concentre sur ses marques stratégiques et sur le lancement de nouveaux produits pour soutenir sa croissance. Son chiffre d'affaires net croît de 8 % (+8 % en monnaies locales), soutenu notamment par la contribution de l'activité OTC nord-américaine de Bristol-Myers Squibb acquise en 2005. Son résultat opérationnel gagne 5 %.

**PORTEFEUILLE DE PROJETS EN DEVELOPPEMENT**

Le portefeuille de projets en développement du Groupe, l'un des plus prometteurs du secteur pharmaceutique, compte au total 76 composés. Parmi les derniers succès clés à un stade avancé de 2005 figurent l'homologation d'*Exjade* et la disponibilité de nouvelles données positives relatives à *Galvus* (diabète de type 2), *Rasilez* (hypertension) et FTY720 (sclérose en plaques).

**RECHERCHE**

Les chercheurs disposent d'un grand nombre de composés, de meilleure qualité, en phase précoce de développement. Les Instituts Novartis pour la Recherche Biomédicale (NIBR) s'attachent à explorer des voies de transmission moléculaires potentiellement communes à différentes maladies afin de concentrer les efforts de R&D.

**CITOYENNETE D'ENTREPRISE**

En 2005, Novartis a fourni des traitements aux patients dans le besoin pour une valeur de USD 696 millions par le biais de programmes d'accès aux médicaments.

**DIVIDENDE**

Une augmentation de CHF 1,15 par action (+10 %) sera proposée aux actionnaires, reflétant la forte croissance organique du chiffre d'affaires net et l'amélioration de la rentabilité.



MARY ANN TRAN ; INSTITUTS NOVARTIS POUR LA RECHERCHE BIOMEDICALE ; CAMBRIDGE, MASSACHUSETTS (ETATS-UNIS)

DR DANIEL VASELLA



### CHERS ACTIONNAIRES,

J'ai le grand plaisir de vous annoncer de nouveaux résultats records pour 2005, notre dixième année d'activité.

Avant tout, laissez-moi vous résumer les données clés de l'exercice 2005 :

- Le chiffre d'affaires net du Groupe a augmenté de 14 % (+13 % en monnaies locales), à USD 32,2 milliards
- Le chiffre d'affaires de la division Pharmaceuticals a gagné 10 % (+9 % en monnaies locales)
- Le chiffre d'affaires de Sandoz a progressé de 54 % (+54 % en monnaies locales)
- Le chiffre d'affaires de Consumer Health s'est accru de 8 % (+8 % en monnaies locales)
- Le résultat opérationnel du Groupe s'est élevé à USD 6,9 milliards (+10 %)
- Le résultat net s'est accru de 10 %, à USD 6,1 milliards
- Le résultat par action s'est établi à USD 2,63 (+11 %)
- Le free cash flow a atteint USD 4,7 milliards (+42 %)

Cette bonne performance est le reflet de notre stratégie claire et cohérente qui vise l'innovation ainsi qu'une position de premier plan dans le secteur de la santé. Toutefois, elle ne pourrait pas être réalisée sans les compétences et l'engagement de nos collaborateurs que je remercie chaleureusement pour leurs efforts.

**La division Pharmaceuticals** reste la plus importante et la plus rentable. La croissance des activités Cardiovasculaire et Oncologie a été particulièrement soutenue grâce à deux produits leaders, *Diovan* (pour le traitement de l'hypertension) et *Glivec/Gleevec* (pour le traitement de la leucémie myéloïde chronique). Dans l'ensemble, la division est une fois de plus parvenue à augmenter sa part de marché l'année dernière. Avec un total de 76 projets en phase de développement clinique, notre pipeline innovant est bien fourni et particulièrement prometteur. Cependant, nos récentes réussites ne doivent pas nous empêcher de suivre attentivement l'évolution du marché :

**Trois tendances fondamentales** stimulent la demande de services de santé et de médicaments :

1. le vieillissement de la population mondiale, l'incidence et la prévalence des maladies augmentant avec l'âge ;
2. les découvertes technologiques, à la base de la création de produits pharmaceutiques innovants ; et
3. la forte croissance économique de pays comme la Chine, l'Inde et la Russie, qui entraînera une amélioration de la santé publique dans ces régions.

En raison de l'évolution du niveau et des modes de vie de leur population, ces pays affichent une incidence accrue de maladies cardiovasculaires chroniques, de diabète, de

cancers et de maladies respiratoires. Si l'on ne tient compte que de la Chine, on estime à plus de 160 millions le nombre de patients souffrant d'hypertension et à plus de 20 millions ceux atteints de diabète. De plus, la demande de traitements efficaces est supérieure à la croissance conjoncturelle : alors que l'économie chinoise a progressé de 9,8 % en 2005, les ventes de produits pharmaceutiques ont bondi de 22,5 %. En Inde, environ 35 % de la population a accès aux médicaments de première nécessité, un chiffre qui devrait passer à 80 % d'ici 2020.

Face à ces moteurs de croissance, citons cependant plusieurs tendances négatives, notamment le contrôle des prix par les gouvernements, l'introduction de remises obligatoires, les pressions concurrentielles sur les prix, les importations parallèles de pays à faibles coûts de main d'œuvre et le durcissement des exigences réglementaires. Parmi les mesures de réduction des coûts mises en place par les gouvernements, la promotion de médicaments génériques devrait engendrer, au niveau mondial, une croissance à deux chiffres de ce marché au cours des prochaines années, contre une progression d'environ 5 % à 9 % pour les médicaments brevetés.

A la lumière de ces développements, Novartis a **défini son orientation stratégique** comme suit :

- accorder la priorité aux investissements en recherche et développement (R&D), afin de pouvoir commercialiser des produits toujours plus innovants et différenciés offrant aux patients des avantages thérapeutiques avérés ;
- poursuivre l'expansion de nos activités de médicaments génériques, afin de fournir

des traitements abordables dès l'expiration de brevets ; et

- développer de nouvelles plateformes de croissance prometteuses telles que les vaccins, dans l'objectif de réduire les coûts de santé grâce à la prévention des maladies.

Ces priorités sont précisément celles qui nous ont guidés en 2005. La division Pharmaceuticals a de nouveau élargi ses opérations de recherche, un processus qui devrait se poursuivre dans l'année à venir. L'acquisition d'Hexal et d'Eon Labs s'est traduite pour nos activités génériques non seulement par une expansion géographique mais également par un solide renforcement et une redynamisation de la division. Aux Etats-Unis et en Allemagne, les principaux marchés des génériques, nous comptons désormais parmi les leaders et avons obtenu l'accès à un pipeline riche et à de nouvelles technologies. Notons par ailleurs que la mise en place d'une culture entrepreneuriale dynamique porte également ses fruits : les ventes affichent une progression rapide, l'intégration se déroule comme prévu et l'équipe est très motivée. Nous prévoyons aussi d'acquérir la totalité de Chiron, société dans laquelle nous détenons une participation minoritaire depuis 1995. Ses activités pharmaceutiques peuvent être intégrées aux nôtres. Son unité de diagnostic a enregistré une forte croissance, tandis que son unité de vaccins a subi de fortes pertes suite à d'importants problèmes de qualité au niveau de la production. Par conséquent, nous avons décidé d'apporter notre savoir-faire en matière d'assurance qualité et nous prévoyons le développement stratégique de l'activité liée aux vaccins grâce à des investissements appropriés.

Au cours du dernier exercice, nous avons également consolidé notre unité d'affaires OTC grâce à l'acquisition de l'activité de médicaments sans ordonnance nord-américaine de Bristol-Myers Squibb (BMS). Ce rachat a renforcé notre position non seulement sur un marché clé mais également sur le segment des analgésiques, sur lequel BMS jouait un rôle important avec sa marque Excedrin®.

A travers notre croissance organique et les acquisitions réalisées en 2005, nous avons développé nos opérations dans le secteur de la santé, garantissant ainsi une croissance additionnelle soutenue à l'avenir tout en diversifiant nos risques.

A terme, la clé de la réussite réside non seulement dans les prises de décisions stratégiques, mais également dans les progrès réalisés sur le plan opérationnel. Nous avons déjà mentionné les gains de parts de marché de la division Pharmaceuticals. Notons également l'accroissement des ventes de produits qui continueront à bénéficier de la protection d'un brevet pendant encore une longue période.

L'année dernière, la première autorisation de mise sur le marché pour *Exjade*, un chélateur du fer en prise orale véritablement innovant, a été accordée par la Food and Drug Administration (FDA) aux Etats-Unis. Le traitement des surcharges en fer, résultant principalement de transfusions sanguines fréquentes, nécessitait auparavant des perfusions continues, particulièrement pénibles pour les enfants et les adolescents. Désormais, *Exjade* facilite sensiblement le traitement de ce groupe de patients en particulier.



En Europe, les autorités réglementaires ont homologué *Xolair* (traitement de l'asthme allergique sévère) et *Aclasta* (maladie de Paget).

Parmi les 76 projets **en cours de développement clinique**, 50 sont déjà dans des essais de phase avancée.

J'aimerais revenir sur *Galvus* (LAF237, vildagliptine), le premier d'une nouvelle classe d'agents antidiabétiques oraux appelés activateurs des incrétines que j'avais déjà mentionnés dans ma lettre l'année dernière. Depuis, des données positives ont été publiées suite aux essais cliniques à grande échelle (phase III) les plus récents. Ce nouveau médicament peut en effet être utilisé seul ou en complément d'autres agents antidiabétiques, dont l'insuline. Autre découverte encourageante : les patients traités par *Galvus* n'ont pas pris de poids, un effet secondaire souvent associé à la plupart des antidiabétiques oraux. La première demande d'enregistrement pour ce produit est prévue pour le premier semestre 2006 aux Etats-Unis.

Les essais cliniques portant sur *Rasilez* (SPP100, aliskiren), le premier d'une nouvelle classe d'antihypertenseurs appelés inhibiteurs de la rénine, ont également été concluants. En effet, ce médicament a fait preuve d'un excellent niveau de tolérance et d'un parfait contrôle de la tension artérielle sur 24 heures, permettant ainsi d'éviter les dangereux pics hypertensifs matinaux.

Le suivi prolongé de patients atteints de sclérose en plaques traités avec FTY720, un immunomodulateur expérimental innovant, a confirmé les conclusions positives des essais

de phase II. Au cours du traitement, on a en effet constaté une réduction plus rapide des lésions inflammatoires du cerveau et un net repli des taux de récurrences sur 12 mois. Ces découvertes doivent cependant encore être confirmées dans le cadre d'essais complémentaires avant d'envisager une demande d'enregistrement.

Malheureusement, les résultats des essais sur le PTK787, un agent conçu pour bloquer la formation de nouveaux vaisseaux sanguins (angiogénèse) dans les tumeurs, n'ont pas répondu à nos attentes. L'évolution de la maladie n'a pu être améliorée que dans un groupe de patients atteints de cancer colorectal. Il n'est donc pas encore sûr que ce composé puisse un jour être enregistré.

Le développement clinique de la pitavastatine, un composé hypocholestérolémiant dont la licence a été acquise il y a plusieurs années, a été abandonné, cet agent s'étant avéré moins efficace que prévu. Nous devons donc nous rendre compte que la R&D, tout en aboutissant souvent à des découvertes spectaculaires qui permettent d'améliorer considérablement la vie de milliers de patients, n'est pas à l'abri d'échecs coûteux.

**L'accès aux médicaments pour les patients les plus démunis** demeure un défi, en particulier dans les pays en voie de développement. Peu de gens savent que, depuis l'annonce des Objectifs du Millénaire des Nations Unies en 2000, les multinationales pharmaceutiques ont conclu plus de 126 partenariats visant à améliorer le sort des malades dans ces régions du monde. Dans le cadre de ces initiatives, plus de 540 millions de traitements, d'une

valeur totale de plus de USD 4,4 milliards, ont été administrés aux populations dans le besoin. Ces chiffres ne reflètent que les programmes à long terme et ne tiennent pas compte de l'aide aux malades dans les pays industrialisés ou des secours aux sinistrés. Si l'on considère toutes les contributions gratuites effectuées l'année dernière, le total de l'aide apportée uniquement par Novartis aux patients dans le besoin s'élève à USD 696 millions, avec 6,5 millions de patients traités. Cet engagement s'est principalement traduit par des dons de médicaments pour le traitement de la lèpre, du paludisme, de la tuberculose et de la leucémie myéloïde chronique. Outre son aspect humanitaire, cette aide entraîne des avantages économiques substantiels, car elle peut permettre aux patients de recommencer à travailler et de subvenir à leurs besoins, voire à ceux de leurs familles.

La contribution du secteur pharmaceutique aux malades des pays en voie de développement dépasse largement celle de n'importe quel autre secteur dans le monde. Mais le succès passe nécessairement par une collaboration. Il est en effet fondamental que les gouvernements, essentiellement soucieux du bien-être de leurs citoyens, prennent des mesures efficaces et que des partenariats se nouent avec des organisations internationales et la société civile.

A l'aube du **dixième anniversaire** de Novartis, j'aimerais revenir brièvement sur les événements marquants de cette décennie. En 1995, Ciba et Sandoz, dont l'effectif cumulé regroupait 134 000 personnes, affichaient un chiffre d'affaires total d'environ USD 27 milliards

(sur la base des taux de change actuels). En 2005, ce chiffre est passé à USD 32 milliards pour un peu plus de 91 000 employés. Il convient de rappeler toutefois que les cessions réalisées au cours des premières années suivant la fusion ont concerné près de 50 % des ventes totales de 1995 et du nombre d'employés correspondant. Il s'agit donc d'une métamorphose spectaculaire de notre portefeuille d'activités. Alors que le secteur de la santé ne représentait que 46 % du chiffre d'affaires total il y a dix ans, il compte désormais pour plus de 90 % de celui-ci. En l'espace de dix ans seulement, Novartis, qui était un conglomérat largement diversifié, est devenu une compagnie leader dans le secteur de la santé. Au cours de cette période, le résultat net est passé de USD 3,17 milliards à USD 6,1 milliards (+92 %), bien évidemment sans prendre en considération les résultats des sociétés désinvesties. De même, la marque Novartis a réussi à s'imposer à l'échelle mondiale, se classant parmi les 50 meilleures marques selon Business Week. Le Groupe jouit en outre d'une excellente réputation : en 2005, Novartis était répertorié dans la liste publiée par Financial Times et Barron des 50 entreprises les plus respectées du monde et dans celle du magazine Fortune sur les 50 sociétés les plus admirées dans le monde. Autre donnée intéressante pour les investisseurs : la rentabilité globale pour l'actionnaire. En tenant compte des cessions, elle s'est élevée en moyenne annuelle à 12,7 %, une performance supérieure à la fois à l'indice SMI (de 2,1 points de pourcentage) et au MSCI Pharmaceutical (de 2,6 points de pourcentage).

Je profite de l'opportunité qui m'est donnée pour remercier toutes celles et tous ceux dont les efforts et les idées ont contribué au succès de Novartis. Je tiens tout particulièrement à remercier le professeur Helmut Sihler, Vice-président du Conseil d'administration et Lead Director indépendant, qui a joué un rôle essentiel dans le succès de la société depuis sa création. D'une intelligence exceptionnelle

et d'un grand savoir-faire, il a influencé nos délibérations et nos décisions en faisant preuve d'un grand sens des affaires et d'un jugement incomparable, le tout sans jamais oublier l'importance des relations humaines. Le professeur Sihler prendra congé du Conseil d'administration lors de la prochaine Assemblée générale des actionnaires. Le professeur Ulrich Lehner lui succédera en tant que Lead Director indépendant et occupera le poste de Vice-président du Conseil d'administration ensemble avec Hans-Joerg Rudloff.

Je suis convaincu que Novartis va continuer son chemin pavé de succès à l'avenir, et ce malgré de possibles échecs. Nos bases sont solides, grâce à notre stratégie claire qui consiste à investir significativement dans la recherche de niveau international afin de développer des produits innovants, et grâce à notre détermination à investir dans des segments de croissance du secteur de la santé. Nous pouvons faire confiance aux compétences, à l'intégrité et à l'engagement de nos collaborateurs, de l'équipe dirigeante et des membres du Conseil d'administration, qui nous donnent la capacité d'agir avec rapidité, souplesse et circonspection. Evidemment, nous espérons aussi un peu de chance, dont tout le monde peut avoir parfois besoin.

Je tiens enfin à remercier tous les actionnaires de Novartis pour leur fidélité et la confiance qu'ils nous accordent.

Avec mes salutations les meilleures



**DR DANIEL VASELLA**  
Président et Administrateur délégué du  
Conseil d'administration



UNE MERE ET SON ENFANT ; LALIBELA, ETHIOPIE



KRISTEN BUTEAU ; INSTITUTS NOVARTIS POUR LA RECHERCHE BIOMEDICALE ; CAMBRIDGE, MASSACHUSETTS (ETATS-UNIS)



MARWA FEISAL SABET ; NOVARTIS PHARMA S.A.E ; LE CAIRE, EGYPT

Novartis est un leader mondial dans la commercialisation de médicaments destinés à préserver la santé, à guérir les maladies et à améliorer le bien-être. Notre objectif est de découvrir, de développer et de commercialiser avec succès des produits innovants qui traitent les patients, soulagent la douleur et améliorent la qualité de vie.

Novartis est le seul groupe pharmaceutique à occuper une position de leader à la fois sur le marché des médicaments brevetés et sur celui des génériques. Nous renforçons notre portefeuille de produits thérapeutiques qui se concentre sur des plateformes de croissance stratégiques dans le secteur des médicaments innovants, des génériques de haute qualité à faible coût et des marques d'automédication leaders (OTC).

Novartis est aujourd'hui constitué de trois divisions :

- Pharmaceuticals englobe nos activités relatives aux médicaments de prescription innovants
- Sandoz comprend nos activités se rapportant aux génériques délivrés sur ordonnance
- Consumer Health regroupe les activités liées à l'automédication OTC (Over-the-Counter), à la santé animale, à la nutrition médicale, à Gerber et à CIBA Vision.

Une quatrième division – Vaccins & Diagnostic – sera créée une fois la société Chiron Corporation acquise, vraisemblablement au premier semestre 2006. Cette acquisition prochaine ouvrira à Novartis les portes du marché dynamique des vaccins humains.

## PHARMACEUTICALS

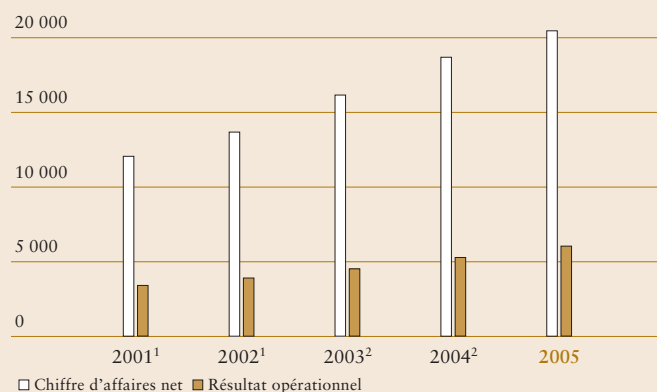
### CHIFFRES CLES

(M USD, sauf indication contraire)

	2005	2004
Chiffre d'affaires net	20 262	18 497
Résultat opérationnel	6 014	5 366 <sup>1</sup>
Recherche et développement	3 972	3 371 <sup>1</sup>
Recherche et développement en % du chiffre d'affaires	19,6	18,2 <sup>1</sup>
Free cash flow	5 968	5 436 <sup>1</sup>
Capital d'exploitation net	8 807	9 471 <sup>1</sup>
Investissements en immobilisations corporelles	686	716
Effectif	49 308	47 325

<sup>1</sup> Pro forma

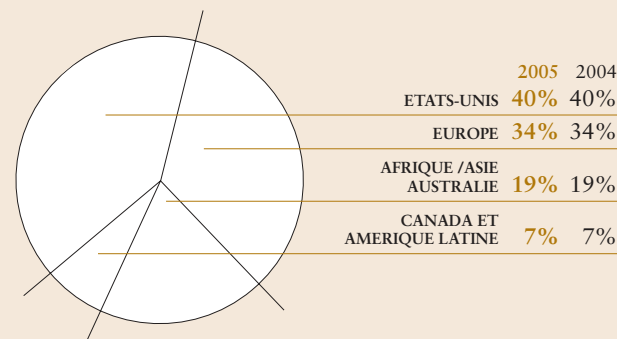
### CHIFFRE D'AFFAIRES NET ET RESULTAT OPERATIONNEL (M USD)



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

<sup>2</sup> Pro forma

### CHIFFRE D'AFFAIRES NET PAR REGION



## SANDOZ

## CHIFFRES CLES

(M USD, sauf indication contraire)

	2005	2004
Chiffre d'affaires net	4 694	3 045
Résultat opérationnel	342	263 <sup>1</sup>
Recherche et développement	434	274 <sup>1</sup>
Recherche et développement en % du chiffre d'affaires	9,2	9,0 <sup>1</sup>
Free cash flow	685	166 <sup>1</sup>
Capital d'exploitation net	12 715	4 493 <sup>1</sup>
Investissements en immobilisations corporelles	212	329
Effectif	20 066	13 397

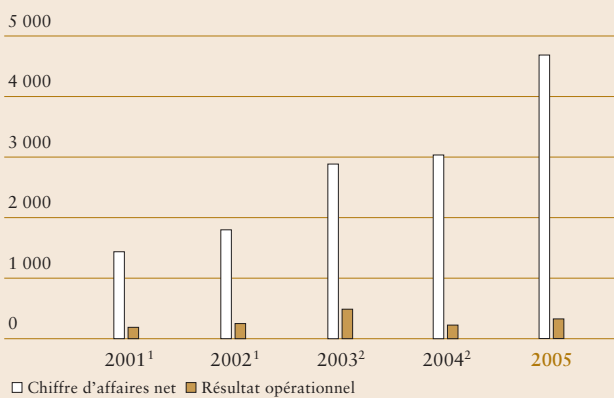
<sup>1</sup> Pro forma

## CONSUMER HEALTH

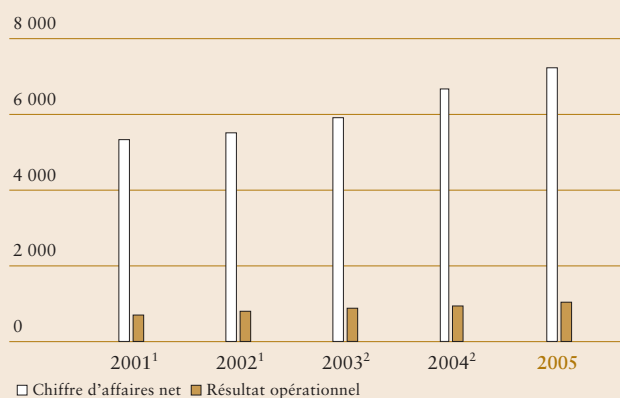
## CHIFFRES CLES

(M USD, sauf indication contraire)

	2005	2004
Chiffre d'affaires net	7 256	6 705
Résultat opérationnel	1 055	1 006 <sup>1</sup>
Recherche et développement	291	271 <sup>1</sup>
Recherche et développement en % du chiffre d'affaires	4,0	4,0 <sup>1</sup>
Free cash flow	838	962 <sup>1</sup>
Capital d'exploitation net	4 433	3 850 <sup>1</sup>
Investissements en immobilisations corporelles	264	193
Effectif	19 903	19 151

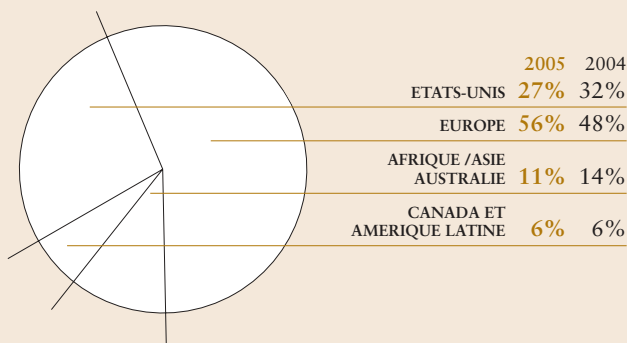
<sup>1</sup> Pro formaCHIFFRE D'AFFAIRES NET ET RESULTAT OPERATIONNEL  
(M USD)

□ Chiffre d'affaires net ■ Résultat opérationnel  
<sup>1</sup> Non ajusté aux nouvelles normes comptables IFRS  
<sup>2</sup> Pro forma

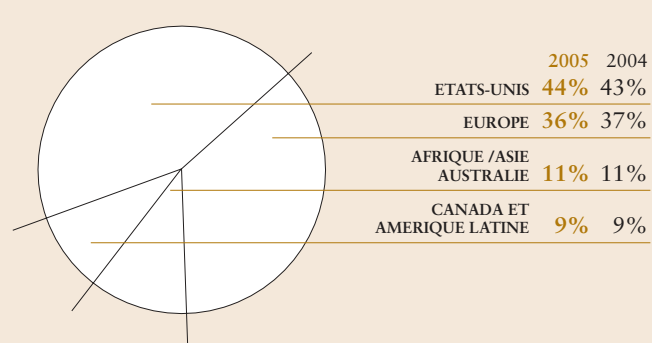
CHIFFRE D'AFFAIRES NET ET RESULTAT OPERATIONNEL  
(M USD)

□ Chiffre d'affaires net ■ Résultat opérationnel  
<sup>1</sup> Non ajusté aux nouvelles normes comptables IFRS  
<sup>2</sup> Pro forma

## CHIFFRE D'AFFAIRES NET PAR REGION



## CHIFFRE D'AFFAIRES NET PAR REGION





MARI ET FEMME ; HOPITAL PREAH BAT NORODOM SIHANOUK ; PHNOM PENH, CAMBODGE



## PHARMACEUTICALS

En 2005, Novartis gagne d'importantes parts de marché et devance la concurrence en accordant la priorité à l'innovation thérapeutique afin de satisfaire les besoins des patients du monde entier, notamment dans les maladies cardiovasculaires et l'oncologie.

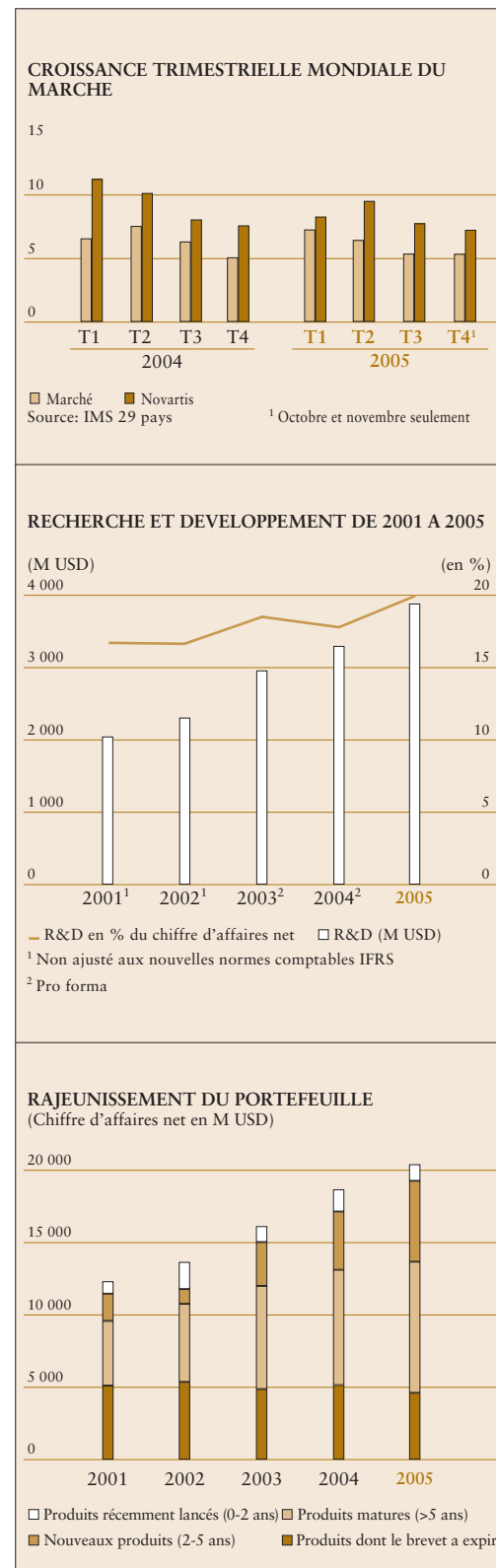
Le chiffre d'affaires net progresse de 10 % (+9 % en monnaies locales), à USD 20,3 milliards, sous l'impulsion des performances dynamiques de nombreux produits.

Le résultat opérationnel progresse plus rapidement que le chiffre d'affaires net, en hausse de 12 % à USD 6,0 milliards. La marge opérationnelle évolue de 0,7 point de pourcentage, à 29,7 % du chiffre d'affaires net, reflétant des gains de productivité dans tous les domaines.

Les activités Cardiovasculaire et Oncologie sont les principaux moteurs de croissance, grâce à des résultats dynamiques sur des marchés hautement concurrentiels, en particulier pour *Diovan* et *Lotrel* dans le traitement de l'hypertension et pour *Glivec/Gleevec*, *Femara* et *Zometa* dans les traitements anticancéreux.

Novartis s'impose à la tête de l'industrie pharmaceutique avec 14 nouvelles autorisations de mise sur le marché délivrées aux Etats-Unis depuis 2000, ainsi qu'avec des enregistrements déterminants en 2005 accordés pour le chélateur de fer *Exjade*, une nouvelle indication de *Femara* dans le traitement des femmes atteintes d'un cancer du sein avec récepteurs hormonaux positifs et pour *Xolair* en Europe pour le traitement de l'asthme allergique sévère.

De nouvelles données impressionnantes ont été obtenues en 2005 concernant trois composés en phase avancée de développement et dotés d'un potentiel commercial remarquable. En conséquence, des demandes d'enregistrement seront déposées cette année pour *Galvus* (diabète de type 2) et *Rasilez* (hypertension) et des essais de phase III seront entrepris pour FTY720 (sclérose en plaques).



Novartis développe en permanence un vaste assortiment de médicaments prometteurs, avec, au mois de décembre 2005, 50 projets en phase II et plus, comprenant à la fois de nouvelles entités moléculaires et de nouvelles indications ou formulations de produits commercialisés.

#### GLOSSAIRE:

#### COMPOSE

Entité moléculaire chimique

#### NOM GÉNÉRIQUE

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

#### INDICATION

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

#### PHASE I

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

#### PHASE II

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

#### PHASE III

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

<sup>1</sup> Essai NAVIGATOR étudiant l'association médicamenteuse de *Diovan* et *Starlix*

<sup>2</sup> Nom de marque sous réserve d'approbation réglementaire

<sup>3</sup> Leucémie lymphoblastique aiguë à chromosome Philadelphie positif

<sup>4</sup> Co-développement avec Schering AG, stratégie de dépôt de dossier en cours d'examen

<sup>5</sup> Maladies gastro-entéro-pancréatiques

<sup>6</sup> Bronchopneumopathie chronique obstructive

<sup>7</sup> Composé Idenix ; Novartis détient une option d'exclusivité sur les droits

<sup>8</sup> Dégénérescence maculaire liée à l'âge

<sup>9</sup> Soumission aux Etats-Unis par Genentech ; Novartis détient des droits hors Amérique du Nord

<sup>10</sup> 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

<sup>11</sup> Novartis va faire appel de l'avis défavorable émis par l'Agence européenne pour l'évaluation des médicaments (EMA) qui recommande de ne pas approuver *Zelmac* dans l'Union européenne

<sup>12</sup> Demande d'enregistrement

Domaine thérapeutique	Projet/composé	Nom générique	Indication
Appareil cardiovasculaire et endocrin	<i>Lotrel 10-40, 5-40</i>	amlodipine, bédazépril	Hypertension
	<i>Diovan/Starlix NAVIGATOR<sup>1</sup></i>	valsartan, natéglinide	Prévention du diabète de novo de type 2, morbidité et mortalité cardiovasculaires
	<i>Lotrel ACCOMPLISH</i>	amlodipine, bédazépril	Hypertension à haut risque
	<i>Galvus<sup>2</sup></i>	vildagliptine	Diabète de type 2
	<i>Rasilez<sup>2</sup></i>	aliskiren	Hypertension
	<i>Exforge<sup>2</sup></i>	valsartan, amlodipine	Hypertension
Oncologie & Hématologie	<i>LBM642</i>	-	Dyslipidémie
	<i>Exjade</i>	déferasirox	Surcharge chronique en fer
	<i>Femara</i>	létrazole	Cancer du sein (traitement adjuvant)
	<i>Gleevec/Glivec</i>	imatinib mésylate	Leucémie lymphoblastique aiguë Ph <sup>3+</sup> , maladies rares
	<i>Gleevec/Glivec</i>	imatinib mésylate	Glioblastome multiforme
	<i>Gleevec/Glivec</i>	imatinib mésylate	Tumeurs solides
	<i>Zometa</i>	zolédronate	Métastases osseuses
	<i>PTK787<sup>4</sup></i>	vatalanib	Cancer colorectal, tumeurs solides
	<i>EPO906</i>	patupilone	Tumeurs solides
	<i>AMN107</i>	nilotinibe	Leucémie myéloïde chronique
	<i>PKC412</i>	midostaurine	Leucémie aiguë myéloïde
	<i>SOM230</i>	pasireotide	Acromégalie, GEP <sup>5</sup> , tumeurs neuroendocrines, syndrome de Cushing
	<i>LBQ707</i>	gimatecan	Tumeurs solides
<i>RAD001</i>	évérolimus	Tumeurs solides	
Neurosciences	<i>Exelon</i>	rivastigmine tartrate	Démence Parkinsonienne
	<i>Exelon TDS</i>	rivastigmine	Démence
	<i>Comtan</i>	entacapone	Maladie de Parkinson
	<i>LIC477</i>	licarbazépine	Troubles bipolaires
	<i>FTY720</i>	fingolimod	Sclérose en plaques
	<i>SAB378</i>	-	Douleur chronique
	<i>XBD173</i>	-	Anxiété généralisée
Appareil respiratoire & Dermatologie	<i>Foradil</i>	formotérol	Asthme
	<i>Lamisil</i>	terbinafine	Tinea capitis (teigne)
	<i>QAB149</i>	indacatérol	Asthme/BPCO <sup>6</sup>
	<i>NVA237</i>	glycopyrronium bromide	BPCO <sup>6</sup>
Maladies infectieuses, Transplantation & Immunologie	<i>Certican</i>	évérolimus	Prévention de rejet de greffe
	<i>LDT600</i>	telbivudine	Hépatite B
	<i>LDC300</i>	valtorcitabine	Hépatite B
	<i>NMC283<sup>7</sup></i>	valopacitabine	Hépatite C
	<i>RSV604</i>	-	Virus respiratoire syncytial
Ophtalmologie	<i>Visudyne</i>	vertéporfine	DMLA <sup>8</sup> (essentiellement occulte)
	<i>Sandostatin LAR</i>	acétate d'octréotide	Rétinopathie diabétique
	<i>Lucentis<sup>9</sup></i>	ranibizumab	DMLA <sup>8</sup>
	<i>OPC759</i>	rébamipide	Sécheresse oculaire
	<i>Elidel</i>	pimécrolimus	Sécheresse oculaire
	<i>PTK787</i>	vatalanib	DMLA <sup>8</sup>
Rhumatologie Atteintes osseuses Affections gastrointestinales Urologie	<i>Aclasta<sup>10</sup></i>	zolédronate	Maladie osseuse de Paget
	<i>Aclasta<sup>10</sup></i>	zolédronate	Ostéoporose
	<i>Aclasta<sup>10</sup></i>	zolédronate	Polyarthrite rhumatoïde
	<i>Zelnorm/Zelmac</i>	tégaserode	Syndrome du côlon irritable avec constipation
	<i>Zelnorm/Zelmac</i>	tégaserode	Dyspepsie
	<i>Prexige</i>	lumiracoxib	Ostéoarthrite, douleur aiguë, dysménorrhée primaire
	<i>SMC021</i>	calcitonine	Ostéoporose
<i>AAE581</i>	balicatib	Ostéoporose	

Mécanisme d'action	Voie d'administration	Date prévue de dépôt de dossier d'enregistrement	Phase I	Phase II	Phase III	Dem. enreg. <sup>12</sup>
Inhibiteur de l'enzyme de conversion de l'angiotensine/inhibiteur des canaux calciques	Orale	En cours US	██████████	██████████	██████████	██████████
Antagoniste du récepteur de l'angiotensine II (ARA) et insulinosécrétant	Orale	2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Inhibiteur de l'enzyme de conversion de l'angiotensine/inhibiteur des canaux calciques	Orale	>2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Inhibiteur de la dipeptidylpeptidase (DPP-4)	Orale	2006	██████████	██████████	██████████	██████████
Inhibiteur de la rénine	Orale	2006	██████████	██████████	██████████	██████████
Antagoniste du récepteur de l'angiotensine II (ARA)/inhibiteur des canaux calciques	Orale	2006	██████████	██████████	██████████	██████████
Agoniste des PPAR alpha & gamma	Orale	>2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Chélateur du fer	Orale	En cours UE (approuvé US)	██████████	██████████	██████████	██████████
Inhibiteur de l'aromatase	Orale	En cours UE & Japon (approuvé US)	██████████	██████████	██████████	██████████
Inhibiteur de la transduction des signaux	Orale	En cours US, UE	██████████	██████████	██████████	██████████
Inhibiteur de la transduction des signaux	Orale	2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Inhibiteur de la transduction des signaux	Orale	à définir	██████████	██████████	██████████	██████████
Inhibiteur des ostéoclastes	Intraveineuse	En cours Japon	██████████	██████████	██████████	██████████
Inhibiteur de l'angiogénèse	Orale	2007	██████████	██████████	██████████	██████████
Inhibiteur de la dépolymérisation du microtubule	Orale	2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Inhibiteur de la transduction des signaux	Orale	2007	██████████	██████████	██████████	██████████
Inhibiteur de la transduction des signaux	Orale	à définir	██████████	██████████	██████████	██████████
Ligand de la somatostatine (sst) 1/2/3/5 et inhibiteur d'hormones	Injection intramusculaire, injection sous-cutanée	2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Inhibiteur de la topoisomérase I	Orale	>2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Inhibiteur de prolifération cellulaire induite par un facteur de croissance	Orale	2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Inhibiteur de la cholinestérase	Orale	En cours US, UE	██████████	██████████	██████████	██████████
Inhibiteur de la cholinestérase	Transdermique	2006	██████████	██████████	██████████	██████████
Inhibiteur de la catéchol-O-méthyltransférase	Orale	En cours Japon	██████████	██████████	██████████	██████████
Bloqueur des canaux sodiques voltage dépendant	Orale	2007	██████████	██████████	██████████	██████████
Agoniste du récepteur de la phosphatase-sphingosine 1	Orale	>2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Agoniste du récepteur cannabinoïde-1	Orale	>2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Agoniste du récepteur mitochondrial des benzodiazépines	Orale	>2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Bêta-2 agoniste à action prolongée	Poudre pour inhalation	En cours US, UE	██████████	██████████	██████████	██████████
Inhibiteur de la squalène-époxydase fongique	Orale	2006	██████████	██████████	██████████	██████████
Bêta-2 agoniste à action prolongée	Inhalation	2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Antimuscarinique à action prolongée	Inhalation	>2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Inhibiteur de prolifération cellulaire induite par un facteur de croissance	Orale	En cours US (approuvé UE)	██████████	██████████	██████████	██████████
Inhibiteur de polymérase virale	Orale	En cours US	██████████	██████████	██████████	██████████
Inhibiteur de polymérase virale	Orale	>2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Inhibiteur de polymérase virale	Orale	>2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Inhibition de la réplication virale	Orale	>2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Photosensibilisant pour la thérapie photodynamique	Intraveineuse	à définir	██████████	██████████	██████████	██████████
Inhibiteur de l'hormone de croissance + IGF-I	Intramusculaire	2006	██████████	██████████	██████████	██████████
Bloqueur du VEGF	Intravitréal	2006 (UE)	██████████	██████████	██████████	██████████
Sécrétagogue de mucine	Gouttes oculaires	2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Inhibiteur des lymphocytes T et des mastocytes	Gouttes oculaires	>2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Inhibiteur de l'angiogénèse	Orale	à définir	██████████	██████████	██████████	██████████
Inhibiteur des ostéoclastes	Intraveineuse	En cours US (approuvé UE)	██████████	██████████	██████████	██████████
Inhibiteur des ostéoclastes	Intraveineuse	2007	██████████	██████████	██████████	██████████
Inhibiteur des ostéoclastes	Intraveineuse	à définir	██████████	██████████	██████████	██████████
Agoniste des récepteurs 5HT4	Orale	En cours UE <sup>11</sup> (approuvé US)	██████████	██████████	██████████	██████████
Agoniste des récepteurs 5HT4	Orale	2007	██████████	██████████	██████████	██████████
Inhibiteur de la cyclo-oxygénase 2	Orale	2006 (UE), 2007 (US)	██████████	██████████	██████████	██████████
Régulateur de l'homéostasie calcique	Orale	2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Inhibiteur de la cathepsine K	Orale	>2008	██████████	██████████	██████████	██████████

## SANDOZ

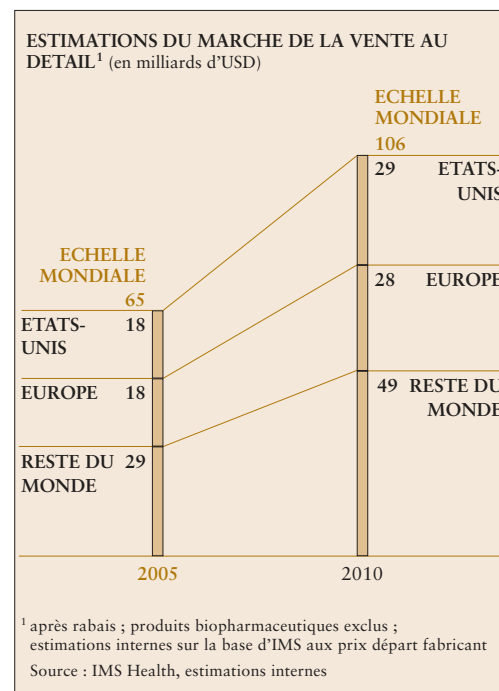
Sandoz est devenu un leader mondial dans le domaine des génériques grâce à l'acquisition d'Hexal AG et d'Eon Labs. Numéro deux dans le monde, sur la base de son chiffre d'affaires net, la division opère à l'international et occupe les premières places sur des marchés clés.

Son chiffre d'affaires net a bondi de 54 % en 2005, à USD 4,7 milliards, dont USD 1,4 milliard attribuables à Hexal et à Eon Labs.

Son résultat opérationnel progresse de 30 %, à USD 342 millions, profitant d'une solide performance commerciale sous-jacente. Hexal et Eon Labs obtiennent de bons résultats, supérieurs aux attentes, et contribuent ainsi au résultat opérationnel net à hauteur de USD 7 millions.

Sandoz dispose d'un pipeline très fourni aux Etats-Unis et en Europe et a soumis plus de 70 nouvelles demandes d'autorisation de mise sur le marché en 2005, la plupart pour des génériques de fabrication complexe. La division travaille actuellement sur plus de 600 projets, couvrant de nombreuses opportunités dans les génériques dans les prochaines années.

Novartis s'engage à réaliser son objectif d'économies d'échelle annuelles d'un montant de USD 200 millions attendus dans les trois ans suivant la clôture de la transaction. Les deux acquisitions devraient influencer positivement le résultat net du Groupe dès le second semestre 2006.



## CONSUMER HEALTH

Consumer Health dope sa croissance en concentrant ses efforts sur ses marques stratégiques et tout particulièrement sur les besoins de ses clients et consommateurs.

Son chiffre d'affaires net progresse de 8 % (+8 % en monnaies locales), à USD 7,3 milliards. Cette croissance est stimulée par la performance solide d'OTC, résultant en partie de l'acquisition de l'activité OTC nord-américaine de Bristol-Myers Squibb en 2005. Son résultat opérationnel augmente de 5 %, à USD 1,1 milliard, en raison d'investissements dans des marques stratégiques et de coûts liés aux acquisitions.

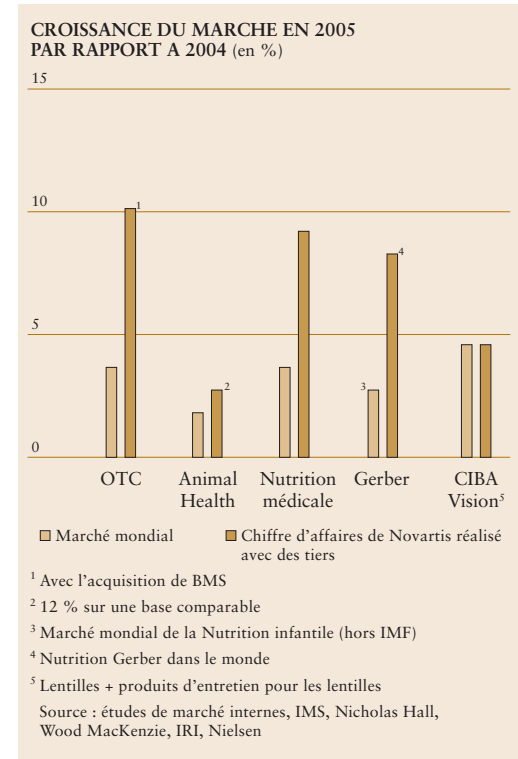
L'unité OTC est désignée meilleure société de produits d'automédication européenne pour la seconde année consécutive. Elle étend sa présence aux Etats-Unis grâce à l'acquisition du portefeuille OTC de BMS, dont Excedrin<sup>®</sup>, analgésique très connu qui lui permet d'accéder à ce segment de marché.

Animal Health tire profit des excellents résultats dégagés par les marques pour animaux de compagnie et par le rajeunissement des marques destinées aux animaux d'élevage.

La croissance soutenue du chiffre d'affaires de Nutrition médicale permet à l'unité de devancer ses concurrents dans toutes les régions, notamment en Asie et en Amérique latine.

Gerber, leader de la nutrition infantile sur les continents nord et sud-américains, maintient sa croissance, encouragée par le lancement aux Etats-Unis de produits innovants destinés aux tout-petits.

CIBA Vision poursuit le lancement réussi des lentilles de contact O<sub>2</sub>OPTIX à l'échelle mondiale.





UNITE DE PRODUCTION DE CHANGPING ; NOVARTIS PHARMACEUTICALS PEKIN ; PEKIN, CHINE



ALUXIN ZHANG ET MEILIN LIU ; UNITE DE PRODUCTION DE CHANGPING ; NOVARTIS PHARMACEUTICALS PEKIN ; PEKIN, CHINE

MEDECINE TRANSLATIONNELLE AUX NIBR : LE PONT ENTRE SCIENCE FONDAMENTALE ET NOUVEAUX MEDICAMENTS

Le Professeur Mark Fishman passe sans difficulté de la paille du laboratoire, où il est chercheur en génétique du développement, au chevet des malades en tant que cardiologue, ex-médecin-chef du service de cardiologie du Massachusetts General Hospital.

Nommé à la tête des Instituts Novartis pour la Recherche Biomédicale (NIBR) en 2002, le Pr Fishman nourrit l'idée d'établir un médecin-chercheur dans tous les laboratoires de la société à travers le monde. « Chez Novartis, le processus de recherche de nouveaux médicaments est aujourd'hui empreint d'un bout à l'autre de considérations médicales. Nos efforts sont axés sur le patient qui a un vrai besoin médical non satisfait », dit-il.

Afin de mieux concentrer leurs efforts sur les patients, les chercheurs des NIBR et leurs collègues du Développement ont constitué une équipe de médecine translationnelle, avec des médecins-chercheurs expérimentés, recrutés dans les milieux universitaire et industriel. Chaque membre de ce groupe représente un des domaines thérapeutiques des NIBR et contribue à combler le fossé entre la science fondamentale et la médecine clinique dans ce domaine, dans la perspective d'apporter plus de nouveaux médicaments.

L'intérêt croissant pour la médecine translationnelle fait ressortir une tendance



plus générale chez Novartis, où la séparation traditionnelle entre recherche et développement cède la place à une « recherche exploratoire » intégrée qui s'étend du savoir biologique le plus fondamental aux premières phases des essais cliniques. La promotion de cette intégration a entraîné une nouvelle immersion des chercheurs dans les activités centrées sur les patients. « Aux NIBR, la phase exploratoire des recherches ne s'arrête plus désormais à l'entrée de l'entité moléculaire en première phase de développement. Nous devons prouver que la molécule est réellement efficace chez des patients », déclare le Dr Trevor Mundel, Directeur du Développement Clinique Exploratoire.

Il semble que cela fonctionne. Le Dr Graeme Bilbe, Directeur de l'Aire Thérapeutique Neuroscience des NIBR, évoque la forte interaction entre le personnel de recherche, de développement et de médecine translationnelle à l'heure actuelle : « les médecins qui travaillent aux premiers stades du développement clinique interviennent bien plus tôt dans un projet que par le passé. Et nous restons en contact permanent pour profiter de leurs connaissances de la pathologie et de leur expérience clinique. »

Le « point focal » de cette interaction est l'essai clinique baptisé « Preuve du Concept ». Le modèle séquentiel de développement pharmaceutique est en cours remaniement ; les études de toxicologie et les autres tests de nouvelles molécules sont entrepris à un stade plus précoce du processus. Il s'agit de préparer le terrain pour des études menées sur un nombre restreint de patients.

« Nos chercheurs sont ainsi forcés d'adopter une nouvelle méthode de travail », explique le Pr Fishman. « Dès le tout début, lors des travaux de biologie fondamentale, les scientifiques doivent bien réfléchir à la catégorie de patients qui a le plus de chances de profiter du nouveau médicament et à la manière de déterminer promptement la sécurité et l'efficacité de la substance. »

#### UN APERCU CLAIR

Par conséquent, des maladies rares mais bien définies pourraient être utilisées pour donner un premier aperçu clair sur de nouveaux médicaments de Novartis. Cette méthodolo-

gie diffère de celle appliquée par le passé. Auparavant, l'évaluation de l'efficacité débutait souvent par des essais sur la population de patients la plus hétérogène qui était susceptible d'utiliser finalement le médicament.

« Nous sommes convaincus que les études sur des maladies bien définies accélèrent le passage d'un nouveau médicament du stade expérimental à la phase suivante des essais cliniques », soutient le Pr Fishman. « Nous étudions les nouveaux médicaments chez les bons patients, avec rapidité et souplesse, et décidons si la molécule est efficace et vraisemblablement sûre. Ensuite, une fois que nous avons parfaitement compris le mécanisme, nous pouvons étendre l'étude du médicament à des maladies plus complexes, avec des populations plus importantes, pour lesquelles les résultats des essais « Preuve du Concept » sont souvent moins clairs, puisque seulement une partie des patients est susceptible de répondre au traitement. »

On peut déjà constater que ce nouveau modèle de recherche accélère la découverte de nouveaux traitements dès les premières étapes d'expérimentation clinique et grâce à des essais précoces. De plus, ces essais « Preuve du Concept » pourraient aboutir de façon salutaire au traitement de maladies plus rares, voire orphelines.

Dans un article paru l'année dernière dans la revue *Nature*, le Pr Fishman et son collègue des NIBR, Jeffery Porter, ont écrit : « Traditionnellement, les sociétés pharmaceutiques ne se concentraient pas sur les maladies génétiques rares. Pourtant, le développement de traitements pour les patients concernés non seulement comblerait un besoin médical non satisfait, mais pourrait aussi, dans bien des cas, être facilement étendu à une population plus large. » De fait, ces essais aident à isoler, dans une population importante et relativement hétérogène, les groupes de patients qui pourraient bénéficier du nouveau médicament.

#### TRACER LA VOIE

La finesse du modèle de recherche appliqué par les NIBR s'étend aux prémices de la découverte médicamenteuse, à l'identification de la cible, pour laquelle les scientifiques recherchent de plus en plus des « voies de

signalisation » fondamentales, qui ouvrent des pistes pour interrompre une maladie. Dans leur article publié dans *Nature*, le Pr Fishman et le Dr Porter ont décrit comment quelques dizaines de ces voies de signalisation, communes à presque tout le règne animal, régissent bon nombre de fonctions cellulaires vitales de base.

Ces voies acheminent des signaux qui activent les gènes et influent ainsi sur le comportement cellulaire, notamment sur la capacité d'une cellule à se développer ou à se différencier. « La perturbation des processus fondamentaux commandés par ces voies est à l'origine de nombreuses pathologies, telles que le diabète et les maladies du cœur », ajoutent-ils.

Bien sûr, la plupart de ces voies sont interconnectées, et il faudra encore énormément de recherches biologiques pour identifier et défaire tous les nœuds et comprendre parfaitement le rôle des voies dans des affections complexes. De nouvelles percées dans le domaine biologique des voies de signalisation ont toutefois déjà contribué à plusieurs programmes de découverte en cours chez Novartis.

L'un des essais « Preuve du Concept » les plus passionnants menés par les NIBR en 2005 portait sur un anticorps monoclonal, l'ACZ885, ayant pour cible l'interleukine 1 bêta (IL-1 bêta). L'IL-1 bêta est une cytokine, une arme essentielle du système de défense naturel de l'organisme. On pense que l'hypersécrétion d'IL-1 bêta joue un rôle déterminant dans un certain nombre de maladies : de la polyarthrite rhumatoïde à la broncho-pneumopathie chronique obstructive (BPCO), en passant par l'asthme et certaines affections génétiques rares.

L'ACZ885 se lie à l'IL-1 bêta présente dans le sang, neutralise son action et diminue la production de cette cytokine, ce qui permet de soulager les symptômes inflammatoires.

« L'IL-1 intervient dans la réponse immunitaire immédiate de l'organisme en cas d'infection et elle a de nombreux effets biologiques », explique Hermann Gram, qui est un chercheur de haut rang au NIBR de Bâle dans le domaine de la polyarthrite rhumatoïde et directeur de recherche préclinique pour l'ACZ885. « Dès que le système immunitaire est perturbé, l'IL-1 entre en jeu. Or, la réaction est si puissante et a des effets si divers sur

l'expression des gènes que l'organisme doit être en mesure de très bien la contrôler », ajoute le Dr Gram.

Il existe deux variétés de protéine IL-1 : alpha et bêta. Toutes deux sont produites et éliminées si rapidement par l'organisme qu'il est extrêmement difficile de les repérer et de les doser. Alors que d'autres sociétés pharmaceutiques se penchaient déjà sur le rôle de l'IL-1 alpha et du récepteur de l'IL-1, les scientifiques de Novartis ont bousculé l'ordre établi en axant leurs recherches sur l'IL-1 bêta, afin de trouver de nouveaux médicaments contre les maladies inflammatoires.

#### LE SYNDROME DE MUCKLE ET WELLS

Selon le Dr Mundel, à l'heure où l'ACZ885 entrait en première phase de développement, « nous prévoyions d'examiner la question de l'asthme et de la BPCO puis de passer à la polyarthrite rhumatoïde, mais nous n'avions aucune idée des groupes de patients à cibler pour ces maladies. Nous avons simplement débuté des études de faible envergure en espérant que tout se passe au mieux. »

C'est alors que le Dr Tim Wright, Directeur de la Médecine translationnelle du groupe d'immunologie aux NIBR, a proposé une nouvelle maladie candidate, inconnue de la plupart de ses collègues.

Le syndrome de Muckle et Wells est une maladie héréditaire rare causée par des mutations au sein d'un gène, qui entraînent une élévation des taux sanguins d'IL-1. Les symptômes vont de l'urticaire à la tuméfaction articulaire, en passant par des poussées de fièvre quotidiennes et la conjonctivite. Comme cette maladie est très bien définie et de surcroît monogénique, elle semblait idéale pour un essai « Preuve du Concept » avec l'ACZ885.

Le recrutement des participants a néanmoins été un grand défi, car le nombre de patients dans le monde qui souffrent du syndrome de Muckle et Wells ne dépasse pas quelques centaines, selon les estimations. Le Dr Wright et son collègue du NIBR de Vienne, le Dr Thomas Jung, ont malgré tout réussi à trouver un médecin européen impatient d'essayer le nouveau médicament.

#### UNE REPONSE IMMEDIATE

Pendant près de 20 ans, le Pr Philip Hawkins de la Royal Free and University College

Medical School de Londres a travaillé dans le domaine de l'amyloïdose, une affection caractérisée par l'infiltration de différents organes, comme le foie et les reins, par une protéine fibrillaire (substance amyloïde). Il s'agit d'une complication potentiellement mortelle du syndrome de Muckle et Wells. Le Pr Hawkins fait aujourd'hui autorité en la matière, à l'échelle internationale.

Son laboratoire a été l'un des premiers dans la course à la localisation du gène défectueux responsable du syndrome de Muckle et Wells. Après avoir lu des publications du Professeur Hawkins, les chercheurs des NIBR l'ont contacté pour lui proposer de travailler en collaboration. Il a accepté, et c'est ainsi que l'essai « Preuve du Concept » pour l'ACZ885 a commencé début 2005.

« Nous avons administré l'anticorps anti-IL-1 bêta à quatre patients, qui ont tous répondu immédiatement à la première injection », rapporte le Professeur Hawkins. « La durée médiane de réponse était de l'ordre de six mois. C'est un résultat incroyable pour ces personnes qui avaient été malades quasiment toute leur vie. »

L'essai de « Preuve du Concept » a répondu par la même occasion à des questions scientifiques fondamentales, en permettant, entre autres, d'identifier la cible prioritaire pour le syndrome de Muckle et Wells. « Le partenariat avec Novartis a très bien fonctionné. Je pense que d'autres sociétés peuvent s'en inspirer », déclare le Professeur Hawkins.

Il reste beaucoup à faire pour apporter la preuve de l'innocuité et de l'efficacité de l'ACZ885 sur une plus grande population de patients. Par ailleurs, rien n'est moins sûr que les résultats obtenus pour ce syndrome rare peuvent être extrapolés à des troubles inflammatoires plus courants.

Le Dr Mundel insiste sur le fait que, malgré tout le succès de l'ACZ885 sur le syndrome de Muckle et Wells, les NIBR ne deviendront pas doctrinaires « et n'exigeront pas que tous les programmes soient menés selon ce modèle. Il n'y aura probablement pas de maladie génétique humaine bien définie pour chacune de nos molécules à l'étude. Cela dit, chaque fois que nous avons cherché, nous avons effectivement trouvé une maladie rare que personne ne semblait connaître », a-t-il déclaré.



KATHRYN KELLEY ; INSTITUTS NOVARTIS POUR LA RECHERCHE BIOMEDICALE ; CAMBRIDGE, MASSACHUSETTS (ETATS-UNIS)



INFIRMIER ET PATIENT ; SALVADOR DE BAHIA, BRESIL

FRANCHISE CARDIOVASCULAIRE ET METABOLISME : DES AVANCEES THERAPEUTIQUES POUR COMBLER DES BESOINS SPECIFIQUES

## En 2006, très dynamique, la franchise Cardiovasculaire et Métabolisme de Novartis prévoit de déposer des demandes d'enregistrement pour trois nouveaux traitements clés.

Sur la base des nombreuses indications de *Diovan* son antihypertenseur phare, Novartis souhaite obtenir en 2006 l'autorisation de mise sur le marché (AMM) pour *Exforge*, une association à doses fixes de *Diovan* et d'amlodipine. Progrès notable pour la famille de produits *Diovan*, la nouvelle association médicamenteuse abaisse la tension artérielle comme nulle autre, et ce avec un seul comprimé par jour.

Les deux autres homologations attendues pour la franchise Cardiovasculaire et Métabolisme concernent des entités moléculaires innovantes qui, respectivement, pourraient révolutionner le traitement de l'hypertension artérielle et du diabète de type 2.

*Rasilez* (aliskiren) est un inhibiteur de la rénine destiné au traitement de l'hypertension. Les inhibiteurs de la rénine inaugurent une nouvelle classe d'antihypertenseurs, la première introduite depuis plus de dix ans. *Rasilez* assure aux patients hypertendus un excellent contrôle de la tension artérielle sur 24 heures, une efficacité renforcée, aucune interaction en association avec d'autres médicaments et un profil de tolérance comparable à celui du placebo dans l'intervalle posologique prévu.

*Galvus* (vildagliptine) pourrait être le premier représentant d'une nouvelle classe pharmacologique pour le traitement par voie orale du dysfonctionnement des cellules des îlots pancréatiques, l'une des causes principales du diabète de type 2. *Galvus* abaisse

efficacement la glycémie sans induire les effets indésirables communs à de nombreux antidiabétiques oraux, tels que la prise de poids. En outre, *Galvus* pourrait influencer sur le cours de la maladie grâce à son action favorable sur les cellules pancréatiques productrices d'insuline qui s'épuisent au fur et à mesure de l'évolution du diabète de type 2.

« *Rasilez* et *Galvus* ont les qualités requises pour devenir des « mégablockbusters » », déclare Thomas Ebeling, Directeur de la division Pharmaceuticals de Novartis. « Notre objectif est de faire de *Rasilez* le nouveau traitement de référence de l'hypertension et un allié essentiel de tous les patients. » *Galvus*, quant à lui, « garantit aux patients atteints d'un diabète de type 2 une efficacité prolongée et une bonne tolérance grâce à son formidable mécanisme d'action, déjà reconnu par la communauté scientifique. »

La prévalence de l'hypertension et du diabète de type 2 augmente rapidement, à la fois dans les pays industrialisés et dans les pays en développement. Selon les prévisions faites par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), les maladies cardiovasculaires seront le problème de santé numéro un dans le monde d'ici 2020. Pour autant, la plupart des patients souffrant d'hypertension, de diabète de type 2 ou de dyslipidémie ne bénéficient pas d'un traitement optimal, malgré la mise à disposition de nombreux médicaments.

Le recours à des associations thérapeutiques est de plus en plus courant, comme le recommandent les directives nationales américaines, selon lesquelles au moins deux antihypertenseurs sont nécessaires chez la majorité des patients hypertendus pour un contrôle tensionnel efficace.

« Vu la prévalence croissante de l'hypertension et du diabète, les maladies cardiovasculaires constituent le principal défi auquel nous, médecins, sommes tous confrontés », déclare Victor Dzau, Professeur de Médecine au James B. Duke et Directeur de biologie moléculaire et de génomique vasculaire à la Duke University (Etats-Unis).

Il y a plus de dix ans, le Pr Dzau a proposé le concept de « continuum cardiovasculaire » en établissant l'implication du système rénine-angiotensine-aldostérone (SRAA) dans l'évolution des maladies cardiovasculaires, de l'hypertension artérielle à l'insuffisance

cardiaque et au décès, en passant par la dysfonction endothéliale, les affections vasculaires et l'infarctus du myocarde.

Il est de plus en plus reconnu aujourd'hui que les patients atteints d'une forme de maladie cardiovasculaire, telle que l'hypertension, sont susceptibles de souffrir également de dyslipidémie ou de diabète de type 2. D'où la nécessité accrue qu'un leader de l'industrie pharmaceutique comme Novartis propose un portefeuille substantiel de traitements sûrs et efficaces pour chacune de ces affections.

« Plus de 80 % des patients atteints d'une maladie cardiovasculaire présentent au moins deux de ces troubles. Nous pensons qu'à l'avenir, les médecins devront considérer des paramètres pathologiques multiples et vraiment commencer à évaluer, diagnostiquer et traiter un risque global », déclare Kurt Graves, Directeur du Marketing et de l'unité Médecine Générale de la division Pharmaceuticals. « Les patients sont en majorité au-dessus des valeurs cibles recommandées et ne suivent pas leur traitement. Il faut à la fois des monothérapies innovantes et des associations médicamenteuses fixes pour avoir un réel impact sur la vie des personnes souffrant de maladies cardiovasculaires et métaboliques. »

#### **DIOVAN : UNE EFFICACITE REMARQUABLE**

*Diovan* poursuit sa croissance dynamique mondiale en tant que leader de la classe des antagonistes du récepteur de l'angiotensine II (ARA). Au cours de l'année 2005, les ventes nettes mondiales de *Diovan* ont grimpé de 19 % à USD 3,7 milliards, du fait de sa grande efficacité et de son homologation pour de nombreuses nouvelles indications.

Les diverses indications de *Diovan*, qui n'est surpassé par aucun autre ARA, sont le résultat d'un programme offensif d'essais cliniques de grande envergure incluant plus de 50 000 patients atteints d'une pathologie cardiovasculaire. L'autorisation octroyée l'année dernière par la FDA pour la réduction du risque de mortalité cardiovasculaire chez les patients ayant subi un infarctus du myocarde repose sur les résultats de VALIANT, l'une des plus vastes études à long terme jamais menées auprès de patients ayant été victimes d'un infarctus.

Près de 80 pays ont accordé une AMM à *Diovan* dans le traitement de l'insuffisance

cardiaque sur la base des conclusions favorables de l'étude Val-HeFT qui a impliqué plus de 5 000 participants.

Les résultats très intéressants de l'étude VALUE, ayant porté sur plus de 15 000 patients, suggèrent, entre autres, que *Diovan* pourrait contribuer à réduire l'incidence du diabète de novo chez les personnes à haut risque cardiovasculaire. L'étude NAVIGATOR doit, elle aussi, apporter de précieuses informations. Il s'agit de la plus grande étude menée à ce jour sur la prévention des maladies cardiovasculaires et du diabète de type 2 chez les patients présentant une altération de la tolérance au glucose.

Les essais cliniques testant *Exforge* ont, quant à eux, inclus plus de 5 000 patients. Les données rendues publiques par Novartis lors d'une communication de recherche et de développement à Londres fin 2005 ont révélé que plus de 90 % des patients traités avec cette association médicamenteuse présentent une réponse positive. Certains effets indésirables, tels que les œdèmes, sont atténués, et l'on note également une amélioration de l'observance, ce qui veut dire que l'on obtient une meilleure protection avec l'association à doses fixes qu'avec les deux médicaments administrés seuls.

« Malheureusement, la preuve est faite que les patients ne prennent pas leurs médicaments de manière optimale, notamment en ce qui concerne les traitements au long cours », déclare Mary Baker, MBE, Présidente de la Fédération Européenne des Associations Neurologiques. « En utilisant une association médicamenteuse à doses fixes, vous avez une chance de prendre en charge la pathologie de manière plus efficace. »

Les études d'enregistrement couronnées de succès représentent des étapes initiales fondamentales qui prouvent l'innocuité et l'efficacité pré-requises pour l'obtention de l'AMM. « Pour véritablement tirer le plus grand bénéfice de ces nouveaux médicaments prometteurs, nous devons investir dans des études qui démontreront des avantages cliniques concrets à long terme pour les patients et aideront à façonner la pratique médicale de demain », déclare le Dr Amet Nathwani, Directeur du Développement clinique et des Affaires médicales de la franchise Cardiovasculaire et Métabolisme.

Et d'ajouter : « Ce programme d'essais de grande envergure a contribué à faire de *Diovan* un « blockbuster ». Nous avons l'intention de tirer profit de notre expérience afin d'appréhender tout le potentiel de nos nouveaux médicaments « cardio-métaboliques » dans des études de morbi-mortalité similaires. »

#### **RASILEZ : LA PIERRE ANGULAIRE DU TRAITEMENT DE L'HYPERTENSION**

La rénine est une enzyme essentielle libérée par le rein, connue depuis déjà plus d'un siècle. Pourtant la découverte des substances capables de juguler son activité est assez récente. *Rasilez* est le premier inhibiteur de la rénine à arriver au terme de la série d'essais cliniques indispensables pour se qualifier lors d'une demande d'AMM.

La rénine active le très complexe système chimique rénine-angiotensine-aldostérone (SRAA), qui intervient dans la régulation de la tension artérielle. Les médicaments bloquant le SRAA – y compris les inhibiteurs de l'ECA et les ARA – ont permis des avancées majeures dans le domaine du traitement de l'hypertension. Ils ont toutefois l'inconvénient d'induire aussi une augmentation compensatrice de l'activité rénine plasmatique (ARP), se traduisant par une élévation de la tension artérielle qui contrebalance en partie les effets bénéfiques.

*Rasilez* a un mode d'action innovant : il agit « à la base », sur la rénine, et empêche ainsi l'activation même du SRAA. Ce mécanisme assure une inhibition optimale du SRAA et réduit l'ARP ; il pourrait donc receler des avantages thérapeutiques sans pareil.

« Le rôle de la rénine dans les lésions des organes cibles a été au centre de tous les débats pendant des années durant », déclare le Pr Morris Brown, Directeur de Pharmacologie clinique à l'université de Cambridge et à l'hôpital Addenbrooke (Royaume-Uni), et Président de la Société britannique d'hypertension. « En bloquant la production de rénine dans les tissus, un inhibiteur de la rénine pourrait non seulement réduire la tension artérielle, mais encore assurer la protection des organes. »

Dans des essais cliniques portant sur plus de 8 000 patients, *Rasilez* a donné la preuve de sa puissante activité antihypertensive, et ce, en monothérapie comme en association

avec l'hydrochlorothiazide (diurétique). *Rasilez* a réduit la tension artérielle de manière uniforme dans toutes les études, ce qui est révélateur d'un blocage très efficace du SRAA par inhibition de la rénine. Il a, en outre, été bien toléré, sans effets secondaires particuliers par rapport au placebo aussi bien en monothérapie qu'en association, dans l'intervalle posologique prévu.

Les études cliniques dont le protocole prévoyait l'administration d'une dose unique journalière ont également confirmé que *Rasilez* garantit un contrôle tensionnel prolongé, pendant 24 heures. Ce point est particulièrement important, car la tension artérielle des malades, après avoir baissé pendant le sommeil nocturne, remonte brusquement le matin, juste avant le réveil. « La survenue de ces poussées hypertensives coïncide avec le moment où la plupart des ambulances et des services des urgences sont mobilisés pour prendre en charge des accidents coronaires », explique le Dr James Shannon, Directeur du Développement de la division Pharmaceuticals.

Dans les études, *Rasilez* a maintenu le contrôle tensionnel au moment des habituelles poussées matinales. La baisse de la tension artérielle induite au début de la période de traitement de 24 heures étant très largement conservée (jusqu'à 98 % de la valeur initiale) à la fin. « On ne peut pas faire mieux », ajoute le Dr Shannon.

Une autre caractéristique distinctive de *Rasilez* est son action durable. En effet, on n'assiste pas à un retour immédiat aux valeurs tensionnelles de départ dès que le patient oublie ou cesse de prendre le médicament. Ainsi, au cours des études, la tension artérielle n'est pas remontée au niveau initial avant plusieurs semaines (jusqu'à un mois) après l'arrêt du traitement. Le médicament évite donc le phénomène de rebond observé avec certains autres antihypertenseurs.

Novartis prévoit de déposer un dossier de demande d'enregistrement de *Rasilez* auprès de la FDA début 2006. Dans la plupart des pays européens, il faudra attendre le dernier trimestre pour le dépôt de cette demande, une fois les nouvelles exigences des autorités sanitaires de l'Union européenne satisfaites.

Les atouts du mécanisme d'inhibition de la rénine et de *Rasilez* ne se limitent toutefois

pas à l'effet hypotenseur. Convenablement ciblé, il est susceptible d'apporter des améliorations en termes de protection des organes cibles. Cette hypothèse repose sur la variabilité, scientifiquement établie, des effets que les antihypertenseurs exercent sur l'activité rénine plasmatique.

Les inhibiteurs de l'ECA, les ARA, les diurétiques et d'autres classes d'antihypertenseurs entraînent une augmentation de l'activité rénine plasmatique en même temps qu'ils provoquent la baisse de la pression artérielle. Or, une ARP élevée est un facteur d'hypertension artérielle, ce qui laisse entrevoir les limites intrinsèques de ces traitements. *Rasilez*, en revanche, réduit à la fois l'ARP et la pression artérielle. L'impact potentiel à long terme de la diminution de l'ARP demeure une question clé que Novartis veut étudier dans le cadre d'un ambitieux programme d'essais de grande envergure.

Au cours de la première phase de ce programme (2006-2007), les avantages de cette diminution par *Rasilez* seront évalués chez des patients souffrant d'une affection rénale, d'un diabète de type 2 ou d'une insuffisance cardiaque, ou ayant survécu à un infarctus du myocarde, en utilisant des marqueurs de substitution de la protection des organes cibles. Parallèlement à ces essais avec des marqueurs de substitution, Novartis débutera une série d'études de morbi-mortalité visant à déterminer les avantages à long terme de l'inhibition de la rénine pour le traitement des patients avec diverses affections cardiovasculaires, afin de donner une idée du véritable état de santé des malades. Les résultats de ces études de longue durée sont attendus entre 2011 et 2013.

« De plus en plus d'arguments viennent renforcer l'idée que l'ARP est un facteur de risque indépendant des maladies cardiovasculaires et rénales », déclare Kurt Graves. « *Rasilez* est le premier médicament pouvant être utilisé avec n'importe quel traitement sur le marché pour réduire l'ARP et parvenir à une inhibition optimale du SRAA. Nous pensons qu'il révélera sa supériorité en termes de protection cardiovasculaire. »

*Rasilez* a été testé avec divers autres médicaments d'utilisation courante pour le traitement de l'hypertension. Les associations se sont avérées très sûres et n'ont donné lieu

à aucune interaction indésirable. La combinaison avec d'autres antihypertenseurs a, de plus, montré l'intérêt de *Rasilez* en tant qu'adjuvant.

Outre les essais de traitement associant *Rasilez* et l'hydrochlorothiazide, Novartis veut tenter une association avec *Diovan*. Les conclusions des études sur le comprimé « *Diovan + Rasilez* » sont attendues au cours du second semestre 2006.

Selon le Pr Peter Sever du Imperial College de Londres, *Rasilez* est un principe actif idéal pour un traitement d'association étant donné son profil de sécurité très favorable et son mécanisme d'action complémentaire et unique en son genre. « Il est non seulement très efficace utilisé seul mais peut aussi augmenter le potentiel d'action d'autres agents thérapeutiques. La plupart des patients que je vois aujourd'hui ont besoin d'associations médicamenteuses. Vu la rigueur des dernières directives de traitement, il nous faut de nouveaux produits qui équilibrent la tension artérielle différemment. *Rasilez* représente une fabuleuse nouvelle option thérapeutique », déclare-t-il.

#### GALVUS : DES PERSPECTIVES PROMETTEUSES

*Galvus* appartient à une nouvelle classe de médicaments administrés par voie orale, élaborés pour le traitement du dysfonctionnement des îlots de Langerhans, l'une des principales causes du diabète de type 2. *Galvus* permet à davantage de patients souffrant de cette forme de diabète de parvenir à un taux de glycémie optimal et à le maintenir. Il pourrait ralentir l'évolution de la maladie, voire prévenir l'apparition du diabète de type 2. Grâce à son mécanisme d'action innovant, *Galvus* n'entraîne pas d'effets indésirables tels un gain de poids ou une hypoglycémie (taux anormalement bas de glucose dans le sang). Des études cliniques ont en outre montré que *Galvus* est indiqué pour toutes les catégories de patients souffrant de diabète de type 2.

L'OMS a déclaré le diabète de type 2 « épidémie mondiale aux proportions de crise » étant donné le nombre de personnes touchées, estimé à 170 millions, et de décès annuels associés (plus de 3 millions). Le plus alarmant est que l'OMS prévoit le doublement de la prévalence à l'horizon 2025.

Les limites des thérapeutiques actuelles deviennent évidentes lorsqu'on sait que seulement un patient diabétique de type 2 sur cinq bénéficie aujourd'hui d'un traitement optimal. Deux patients sur trois ne parviennent pas à atteindre le taux de glucose sanguin recommandé et la même proportion de malades n'adhère plus au traitement un an après son instauration.

L'augmentation de la prévalence de cette maladie est favorisée par un défaut biologique humain, une prédisposition sous-jacente à un dysfonctionnement des cellules des îlots pancréatiques, qui rend des millions de personnes dans le monde particulièrement vulnérables aux effets d'un mode de vie sédentaire et d'une alimentation déséquilibrée, et, en fin de compte, au diabète de type 2.

L'organisme maintient normalement la glycémie à un niveau optimal grâce à l'équilibre subtil de deux hormones : l'insuline et le glucagon. Toutes deux sont produites par des cellules spécifiques du pancréas appelées îlots de Langerhans. L'insuline est sécrétée par les cellules bêta et le glucagon par des cellules alpha des îlots pancréatiques.

L'insuline et le glucagon agissent en tandem mais sont antagonistes. L'insuline fait baisser la glycémie en stimulant le passage du glucose dans les muscles et les tissus où il est stocké. Le glucagon, au contraire, stimule la libération de glucose dans le sang pour subvenir aux besoins énergétiques de l'organisme. Chez le sujet sain, cette interaction hormonale assure le maintien de la glycémie à un niveau normal.

Bien que le corps humain dispose de voies de secours pour la plupart de ses systèmes de régulation, l'insuline est la seule hormone capable de faire baisser le taux de glucose sanguin. « Dès lors que les cellules bêta commencent à défaillir, la personne a des ennuis car il n'y a rien pour compenser », explique le Dr Nathwani.

Malheureusement, une grande partie de la population présente une prédisposition au dysfonctionnement des cellules des îlots pancréatiques. Lorsqu'un facteur lié à l'environnement, comme l'obésité, cause une résistance à l'insuline, le pancréas est forcé de produire de plus en plus de cette hormone pour compenser.

« Dans environ 30 % des cas d'insulino-résistance, les cellules des îlots pancréatiques

sont incapables de tenir ce rythme. Le pancréas s'affaiblit donc progressivement, et à la fois la taille et le nombre des cellules bêta diminuent de plus en plus », ajoute-t-il.

Au bout du compte, l'équilibre savant entre insuline et glucagon est rompu. Au fur et à mesure que sa production s'amenuise, l'insuline ne parvient plus à contrôler et à contrebalancer normalement le taux de glucagon. Les cellules alpha reçoivent l'ordre de libérer du glucagon en masse dans le sang pour faire remonter le taux de glucose, ce qui marque le début du diabète de type 2.

Le mécanisme d'action innovant de *Galvus* – qui vise à la fois la sécrétion d'insuline et de glucagon par les cellules des îlots de Langerhans – se distingue de celui de tous les antidiabétiques oraux actuellement disponibles. « Il est important de signaler que les cellules alpha, généralement négligées, jouent un rôle tout aussi crucial à la fois dans l'installation du diabète et dans son évolution », déclare le Dr Nathwani.

*Galvus* est capable de ne stimuler la production d'insuline que lorsque l'organisme en a le plus besoin, c'est-à-dire quand le taux de glucose sanguin est élevé. Comme le médicament répond sélectivement aux fluctuations des concentrations de glucose et de glucagon, son action ne provoque pas d'effets indésirables. Des études cliniques ont montré que *Galvus* est indiqué pour toutes les catégories de diabétiques de type 2, en monothérapie ou en association avec d'autres traitements.

Un programme exhaustif d'essais cliniques incluant plus de 3 000 patients a conclu que *Galvus* réduisait le taux d'hémoglobine glycosylée (HbA1c) – un marqueur clé de la glycémie – d'une manière cliniquement significative, et cela en monothérapie comme en association avec d'autres antidiabétiques, tels que la metformine. L'effet sur l'HbA1c s'est maintenu pendant plus d'un an lors de ces essais.

Grâce à son mécanisme d'action particulier, *Galvus* est un candidat intéressant pour une association avec la metformine qui est actuellement le traitement de référence du diabète de type 2. « En combinant *Galvus* et des médicaments qui combattent l'insulino-résistance, comme la metformine, nous serons en mesure de nous attaquer pour la première fois aux deux causes du diabète de type 2 », déclare le Pr Bo Ahren, Doyen de la

Faculté de Médecine de l'Université de Lund (Suède).

Des études menées dans le cadre d'un vaste programme d'essais explorent le potentiel de ce mécanisme d'action. Les données issues de l'expérimentation animale sont significatives : elles suggèrent que *Galvus*, de par son effet favorable sur les cellules des îlots de Langerhans, pourrait influencer sur l'évolution de la maladie voire la prévenir. Il est également ressorti des études portant sur le mécanisme d'action menées à ce jour, que *Galvus* accroît le nombre des cellules bêta tout en réduisant la mort cellulaire.

« Le profil de tolérance et le schéma posologique de *Galvus* sont incontestablement solides par rapport à certains autres nouveaux traitements contre le diabète de type 2 », déclare Kurt Graves. « Nous pensons être en possession d'un traitement révolutionnaire contre le dysfonctionnement des cellules des îlots pancréatiques. Nous permettrons ainsi à davantage de patients d'atteindre les valeurs cibles recommandées et de changer à long terme le cours de leur maladie. »





HOPITAL DU CANCER ; SAO PAULO, BRESIL



HOPITAL PREAH BAT NORODOM SIHANOUK ; PHNOM PENH, CAMBODGE

## REPOUSSER LES FRONTIERES DU TRAITEMENT DU CANCER

## Novartis, l'un des leaders mondiaux de l'oncologie, continue à repousser les frontières du traitement du cancer grâce à un portefeuille porté par quatre médicaments aux ventes en forte croissance.

Deux grandes marques, *Glivec*<sup>1</sup> et Zometa, sont déjà des blockbusters et une troisième, Femara, est sur le point de dépasser le niveau de ventes annuelles record du milliard de dollars. Le riche pipeline de composés en développement laisse espérer une amélioration de la qualité de vie et un allongement de la durée de vie des patients cancéreux par trois approches thérapeutiques : des thérapies hautement ciblées, des cytotoxiques perfectionnés et des traitements adjuvants.

De plus, les produits – qu'ils soient déjà commercialisés ou encore en développement – sont testés dans le cadre d'un programme en pleine expansion d'associations médicamenteuses contre la plupart des principales tumeurs. « Selon nous, le principe de la focalisation compétitive des compagnies pharmaceutiques dans le secteur de l'oncologie est en train de changer. Nous passons d'un vieux modèle, où les sociétés s'appuyaient sur des molécules uniques aux mécanismes d'action singuliers, vers un modèle d'activités très diversifiées englobant de multiples plateformes technologiques », déclare David Epstein, Directeur de l'unité Oncologie au sein de la division Pharmaceuticals de Novartis. « La mise sur le marché d'associations médicamenteuses de marques déposées sera la clé pour prolonger davantage la vie des patients. »

### DES THERAPIES CIBLEES : GLIVEC ET AMN107

Novartis a été un pionnier dans le domaine des thérapies ciblées, avec *Glivec*, véritable révolution pour le traitement de la leucémie

myéloïde chronique (LMC), des tumeurs stromales gastro-intestinales (GIST) et d'autres tumeurs rares. Les bénéfices cliniques de cette découverte majeure continuent d'être étendus à d'autres maladies impliquant des cibles qui répondent au médicament. Dans le même temps, les chercheurs de Novartis travaillent au développement d'AMN107, une nouvelle molécule étudiée chez les patients présentant une intolérance ou des signes de résistance à *Glivec*.

Découvert par des scientifiques des Instituts Novartis pour la Recherche Biomédicale (NIBR), AMN107 a été spécifiquement conçu pour inhiber de manière très sélective la protéine anormale Bcr-Abl, responsable de la production excessive de globules blancs caractéristiques de la LMC. Grâce à l'expérience acquise dans le cadre du programme mené avec *Glivec*, le développement d'AMN107 a rapidement avancé. Ce nouveau médicament a été synthétisé en août 2002 et les essais cliniques de phase I ont débuté seulement 21 mois plus tard. Ce délai représente moins de la moitié des 74 mois nécessaires en moyenne dans l'industrie pharmaceutique pour arriver en phase 1.

Dans les études précliniques, AMN107 a fait preuve d'une activité inhibitrice à l'égard de la protéine Bcr-Abl de type sauvage (non mutée) et de 32 des 33 formes mutantes les plus souvent associées à une résistance plus ou moins marquée à *Glivec*. Au cours d'une étude multicentrique, plus de 90 % des patients résistants à *Glivec* atteints de LMC en phase chronique ont présenté une réponse hématologique. Dans cette même étude, des réponses hématologiques supérieures à 70 % ont été constatées chez certains groupes de patients atteints de LMC en phase accélérée et blastique traités par AMN107. Les taux de réponse cytogénétique se sont également révélés impressionnants chez 53 % des patients en phase chronique.

Comparé aux essais cliniques conventionnels des médicaments anticancéreux, l'essai de phase I mené avec AMN107 se distingue par son schéma flexible et innovant, permettant aux patients ne répondant pas encore aux doses faibles initiales de recevoir la dose supérieure. Ce concept novateur a été particulièrement intéressant pour les patients qui n'avaient pas répondu au traitement par

<sup>1</sup> Commercialisé sous le nom *Gleevec* aux Etats-Unis

*Glivec* et qui ne disposaient d'aucune alternative thérapeutique adéquate.

La procédure habituelle pour des essais de phase I consiste à recruter quelques patients auxquels on administre un composé à une dose spécifique, puis à évaluer la tolérance à cette dose. Les patients de la cohorte initiale sortent ensuite de l'étude et un nouveau groupe commence le traitement à une posologie prédéterminée plus élevée. Celle-ci atteint progressivement le niveau auquel les médecins s'attendraient à constater une activité clinique. Novartis et les investigateurs menant l'étude sur AMN107 ont convenus que, même en cas d'échec du traitement aux doses initiales, les patients seraient autorisés à passer à la dose supérieure AMN107 ayant démontré son innocuité, et à poursuivre le traitement.

« Il était essentiel de pouvoir augmenter rapidement les doses chez les patients atteints de ce type de maladie car elle tend à progresser rapidement », précise Oliver Ottmann, Directeur de la section thérapie moléculaire à l'université J.W. Goethe de Francfort, Allemagne, et l'un des principaux investigateurs de l'étude de phase I initiale, ainsi que de l'étude de phase II en cours. Et d'ajouter : « Certains patients inclus dans l'étude de phase I ont bénéficié du traitement pendant plus de 18 mois et continuent à recevoir AMN107 ».

L'étude randomisée de phase II est actuellement menée dans plus de 60 centres répartis en Asie, en Europe, au Canada et aux Etats-Unis, pour évaluer la tolérance et l'efficacité d'AMN107 chez les patients adultes intolérants au *Glivec*, ne répondant pas au traitement par *Glivec* ou dont la maladie a continué à progresser, dans les trois stades de la LMC. Cette étude de phase II évalue également AMN107 dans le traitement de la leucémie aiguë lymphoblastique chromosome Philadelphie positive (LAL) et de deux autres affections malignes.

Parallèlement, AMN107 fait l'objet d'un essai clinique de phase I dans le traitement des GIST chez les patients qui ont développé

une résistance à *Glivec*. Il est par ailleurs envisagé d'inclure, en 2006, des patients traités par AMN107 dans une étude de phase III en cours, qui compare deux dosages de *Glivec* dans le traitement de la LMC nouvellement diagnostiquée. « Il est assez inhabituel qu'un laboratoire réalise une étude comparative entre deux de ses propres médicaments », déclare le Dr Alessandro Riva, Directeur international du Développement en Oncologie. « Mais à l'issue de cette étude, nous disposerons de données confirmées qui permettront aux médecins d'offrir le meilleur traitement qui soit aux patients souffrant de LMC. »

#### DES DONNEES ENCOURAGEANTES

Dans un même temps, des recherches se poursuivent pour identifier de nouvelles maladies, et par conséquent de nouvelles populations de patients pouvant tirer bénéfice de *Glivec*. Novartis a lancé deux nouveaux essais cliniques étudiant l'association de *Glivec* et d'hydroxyurée chez des patients atteints de glioblastome multiforme nouvellement diagnostiqué et chez des patients dont le traitement préalable a échoué.

L'association *Glivec*/hydroxyurée a tout d'abord été testée dans une étude pilote menée par le Dr Gregor Dresemann, oncologue au Franz-Hospital de Duellmen (Allemagne). Alors que *Glivec*, utilisé seul, avait auparavant présenté une faible activité anti-glioblastome, une fois associé à l'hydroxyurée – un agent anticancéreux bien connu –, il a permis d'obtenir une réponse positive ou la stabilisation de la maladie chez plus de la moitié des 30 patients inclus. Les résultats encourageants ont ensuite été confirmés par une étude conduite au Duke University Medical Center.

Un essai de phase III sur l'association *Glivec*/hydroxyurée chez des patients atteints d'un glioblastome dont le traitement antérieur a échoué est en cours en Allemagne. Un deuxième essai de phase III – étudiant l'association médicamenteuse chez des patients atteints de glioblastome nouvellement dia-

gnostiqué – a également commencé au Duke Medical Center, cette année. « Comment ne pas essayer de développer un traitement contre le cancer du cerveau, malgré tous les défis à relever, lorsque vous êtes en possession de tels résultats ? », se demande David Epstein. « Nous nous devons simplement d'explorer cette voie ».

Par ailleurs, Novartis a déposé dans le monde entier des demandes d'approbation auprès des autorités réglementaires pour l'utilisation de *Glivec* dans le traitement d'un groupe d'affections rares, contre lesquelles le médicament s'est révélé d'une efficacité exceptionnelle, mais n'a pas suivi le marathon conventionnel des essais cliniques. (cf. page 57)

#### DES CYTOTOXIQUES PERFECTIONNES

Malgré le potentiel des traitements anticancéreux ciblés, les cytotoxiques demeureront une composante importante de la prise en charge des cancers à court et moyen termes, en monothérapie comme en association avec d'autres traitements. Les médicaments cytotoxiques agissent efficacement en s'attaquant aux cellules cancéreuses qui se divisent de manière anarchique, mais malheureusement au prix d'importants effets indésirables.

Novartis possède, dans son pipeline, deux cytotoxiques prometteurs – actuellement en phases initiale et intermédiaire d'expérimentation – qui offrent d'importants avantages en termes de tolérance et d'efficacité. Le premier, EPO906, appartient à la famille des épothilones, une classe d'antibiotiques découverts dans des bactéries du sol, qui inhibent la division cellulaire.

Les épothilones ont le même mode d'action qu'une classe d'anticancéreux à succès : les taxanes. Le vif intérêt pour les épothilones est lié à des expérimentations précliniques suggérant leur efficacité contre des lignées cellulaires insensibles, voire résistantes, au traitement par taxanes.

Des études cliniques ont révélé un profil de tolérance favorable pour EPO906 et fourni des premiers résultats encourageants chez

des patientes atteintes d'un cancer des ovaires dont les traitements préalables – y compris par un taxane – avaient échoué. Un essai clinique de phase III est actuellement en cours pour évaluer l'efficacité d'EPO906 dans le traitement de ce type de cancer. Des essais de phase II sur d'autres types de tumeurs sont aussi initiés. Le second agent cytotoxique expérimental prometteur est le gimatecan. Il s'agit d'un inhibiteur de la topo-isomérase, administré par voie orale, développé dans le traitement des tumeurs solides. Les topo-isomérases constituent une classe importante d'enzymes qui régulent les mécanismes sous-jacents à la croissance, la réplication et la division cellulaires. Les inhibiteurs actuels des topo-isomérases sont efficaces mais peuvent entraîner des effets indésirables comme des diarrhées sévères. Les premières études conduites avec le gimatecan ont montré une activité contre différents types de tumeurs, avec des diarrhées peu fréquentes.

#### EXJADE

Les traitements adjuvants peuvent améliorer la qualité de vie et allonger la durée de vie des patients. Le dernier venu dans le portefeuille de Novartis Oncologie est *Exjade*, un agent chélateur utilisé pour éliminer l'excès de fer dans l'organisme, une complication grave des transfusions sanguines régulières.

Au mois de novembre, la Food and Drug Administration a homologué *Exjade*, premier et unique chélateur du fer oral à prise mono-quotidienne, pour le traitement de la surcharge en fer chronique post-transfusionnelle chez l'adulte et chez l'enfant à partir de deux ans. La Suisse a également homologué *Exjade*. Son dossier d'enregistrement bénéficie d'une procédure d'examen prioritaire au Canada, en Australie et en Nouvelle-Zélande, et d'autres dossiers ont été déposés ailleurs dans le monde. Quelque 250 000 personnes dans le monde recevraient fréquemment des transfusions sanguine pour le traitement d'une anémie secondaire à un cancer, telle que le syndrome myélodysplasique, une thalassémie ou une drépanocytose. Parmi celles-ci, près de

100 000 souffrent d'une surcharge probable en fer. Toutefois, nombreuses sont les personnes qui ne suivent pas encore de traitement par chélateur du fer, ce qui donne une idée de la lourdeur de l'ancien traitement de référence par *Desféral*, également un produit Novartis. Alors que l'administration de *Desféral* requiert le port d'une pompe à perfusion jusqu'à 12 heures par jour et ce cinq à sept jours par semaine, *Exjade* se présente sous la forme de comprimés dispersibles à prendre en une prise quotidienne. L'homologation d'*Exjade* devrait améliorer considérablement l'adhésion des patients au traitement par chélateur du fer, en particulier des enfants.

« *Exjade* permettra à ces patients de suivre leur traitement chélateur du fer réduisant ainsi le risque de subir les complications de l'excès de fer, pouvant inclure des lésions hépatiques et une mortalité cardiovasculaire », explique David Epstein.



WE WENJUAN ZHANG ; SITE DE PRODUCTION DE CHANGPING ; NOVARTIS PHARMACEUTICALS PEKIN ; PEKIN, CHINE

HEPATITE : DEVENIR LEADER MONDIAL

## L'hépatite B est l'une des maladies infectieuses les plus répandues dans le monde et constitue un problème de santé publique de plus en plus préoccupant.

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) estime que plus de 350 millions de personnes sont infectées de façon chronique par le virus de l'hépatite B (VHB), avec pour conséquence plus d'un million de décès par an liés directement à cette maladie.

La persistance de charges virales élevées est associée à une progression de l'hépatite B et à un risque accru de complications, telles qu'un hépatocarcinome. En raison de ces complications, l'hépatite B représente la deuxième cause de cancer dans le monde, après le tabagisme.

En créant une nouvelle unité Maladies Infectieuses, Transplantation et Immunologie (IDTI), Novartis traduit son engagement dans le développement de traitements permettant de répondre à des besoins médicaux encore non satisfaits contre l'hépatite B et l'hépatite C, une autre pathologie hépatique dévastatrice.

« Notre ambition est de devenir un leader mondial dans le domaine de l'hépatite B et de l'hépatite C », déclare William Hinchshaw, Directeur Marketing et Développement Maladies Infectieuses au sein de l'unité IDTI. « Nous constituons un portefeuille de médicaments innovants, parmi lesquels figurent des traitements par voie orale aux mécanismes d'action complémentaires et susceptibles d'être utilisés en association. »

Des collaborations établies avec deux sociétés de biotechnologie dynamiques ont permis à Novartis de progresser rapidement. Des composés prometteurs destinés à lutter contre l'hépatite B et l'hépatite C ont atteint des stades avancés d'évaluation clinique.

Fin 2005, une demande d'autorisation de mise sur le marché a été déposée aux Etats-Unis pour LDT600 (telbivudine), l'un des traitements de nouvelle génération parmi les plus efficaces. Doté d'un profil de tolérance favorable et d'un schéma d'administration commode, ce traitement entraîne une suppression rapide et marquée du virus. D'autres dossiers d'enregistrement concernant LDT600 seront déposés en 2006 auprès des autorités réglementaires de marchés clés.

### REDONNER L'ESPOIR

Afin de mieux comprendre l'impact de la maladie chez les patients infectés par le virus de l'hépatite B chronique (VHB), les membres de l'équipe dédiée à LDT600 ont réalisé des milliers d'entretiens auprès de patients et de médecins ces trois dernières années.

Selon les patients, l'hépatite B chronique affecte pratiquement tous les aspects de leur vie quotidienne et fait passer au second plan tous les projets d'avenir. « La vie telle que je la connaissais était terminée. Tout ce que j'avais prévu ou espéré disparaissait », explique une patiente décrivant sa réaction initiale lorsque le diagnostic de l'hépatite B lui a été révélé.

Une maman atteinte d'une hépatite B chronique reconnaît que, par crainte de transmettre la maladie, elle n'embrasse plus son bébé sur les zones qu'il risque de toucher et de porter à sa bouche, mais « uniquement sur la nuque et les orteils ».

De telles remarques soulignent le manque de connaissances élémentaires concernant l'hépatite B chez de nombreux patients, méconnaissance encore plus prononcée parmi le public. Beaucoup de pays, notamment en Asie, ont commencé à mobiliser leurs systèmes de santé afin d'améliorer la compréhension de cette maladie et de réduire la discrimination qui a privé de nombreux patients atteints d'hépatite B d'accès à l'enseignement supérieur ou à un emploi intéressant. Il reste néanmoins beaucoup à faire pour éliminer la stigmatisation dont sont traditionnellement victimes les personnes infectées par le VHB.

« L'hépatite B n'est pas seulement un problème médical, c'est également un problème social », affirme le Professeur Jia Jidong, Directeur du Liver Research Center de

Capital University of Medical Sciences Beijing Friendship Hospital.

« La plupart des gens ne comprennent pas le mode de transmission de cette maladie - par l'intermédiaire de sang contaminé ou d'une mère infectée à son bébé », précise le Professeur Jia Jidong. « Nous essayons de diminuer la crainte du public de contracter cette maladie en expliquant que l'hépatite B ne se transmet pas au cours des activités quotidiennes ordinaires, en partageant un bureau, un dortoir ou même un ordinateur ».

« Nous avons accompli des progrès considérables au cours de la dernière décennie et la Chine est certes en bonne voie, mais cela prendra du temps », ajoute-t-il. « Un traitement optimal, ayant un très bon profil de tolérance et qui nous permettrait de prendre les patients en charge de manière efficace, fait toujours défaut. Nous devons disposer d'un choix plus vaste. »

#### « UN AGENT EFFICACE »

Le Professeur Jia Jidong est l'investigateur principal de l'étude GLOBE en Chine, le plus vaste essai clinique international d'enregistrement conduit dans l'hépatite B à ce jour, qui compare LDT600 au traitement de référence actuel, la lamivudine. « Il s'agit d'un agent à la fois très sûr et très efficace. Je pense que LDT600 pourrait jouer prochainement un rôle important dans la prise en charge de l'hépatite B en pratique clinique », déclare-t-il.

Les résultats de l'essai de phase III GLOBE, auquel plus de 1 300 patients de 20 pays ont participé, ont montré que les patients traités pendant un an par LDT600 présentent une réponse statistiquement supérieure pour tous les marqueurs virologiques évaluables, comparativement aux patients recevant de la lamivudine. Les patients traités par LDT600 ont obtenu une élimination virale statistiquement plus importante. Un plus grand nombre de patients s'est ainsi débarrassé de toute charge virale détectable, comparativement aux patients traités par lamivudine.

La suppression virale, une diminution cliniquement significative de la quantité de virus circulant dans le sang, habituellement mesurée par les taux sanguins d'ADN-VHB, réduit le risque de progression de la maladie

et représente un objectif essentiel du traitement de l'hépatite B. L'essai GLOBE a également démontré qu'après une année de traitement, les taux les plus élevés d'efficacité clinique sont associés à une réduction maximale précoce des taux de VHB au cours du traitement.

Les patients recevant LDT600 ont montré, après un an, des taux de résistance virale et d'échecs thérapeutiques significativement inférieurs, comparativement aux patients recevant de la lamivudine. Les résultats de l'essai GLOBE à 52 semaines traduisent également le profil de tolérance favorable de LDT600. La faible fréquence d'événements indésirables était comparable chez les patients traités par LDT600 et par lamivudine.

Les résultats positifs à un an de l'essai GLOBE ont constitué le fondement de la demande d'enregistrement aux Etats-Unis déposée l'an dernier. Ils seront inclus dans des demandes supplémentaires au cours de l'année 2006. L'essai GLOBE sera poursuivi encore un an et les résultats à deux ans évalueront l'efficacité et l'innocuité à long terme de LDT600.

#### « UN CANDIDAT SOLIDE »

Le LDT600 est un agent antiviral appartenant à la classe des analogues nucléosidiques. Les nucléosides naturels sont des éléments constitutifs primaires de l'ADN humain et viral. Les analogues nucléosidiques, ou nucléosides de synthèse, agissent sur la polymérase virale et bloquent la réplication du VHB.

Contrairement aux autres analogues nucléosidiques, LDT600 possède un mécanisme d'action unique qui cible une étape tardive de la réplication virale. Tandis que les études réalisées jusqu'à présent portaient essentiellement sur LDT600 en monothérapie, certains médecins pensent que ce nouveau médicament pourrait devenir la pierre angulaire d'une association médicamenteuse sûre et efficace.

« Les associations sont une solution d'avenir. Mais nous ne savons pas encore quels médicaments auront des effets synergiques lorsqu'ils seront utilisés ensemble, ni quels seront les rythmes d'administration et les schémas posologiques optimaux des différents médicaments », indique le Profes-

seur Michael Manns, Président du Center for Internal Medicine de la Hanover Medical School (Hanovre, Allemagne) et Président fondateur du German National Competence Network in Viral Hepatitis (Hep-Net).

« Il nous reste à identifier les meilleures associations permettant d'obtenir une inhibition à long terme de la réplication virale, qui sera ensuite maintenue par le système immunitaire des patients après l'arrêt du traitement », ajoute le Professeur Manns. « LDT600 est un solide candidat pour ces futures associations médicamenteuses en raison de son excellente efficacité antivirale, de sa bonne tolérance et de son profil de résistance limitée et gérable. »

#### UN ENGAGEMENT EN FAVEUR DE LA RECHERCHE

Des programmes ciblés de recherche et de développement chez Novartis explorent des mécanismes d'actions novateurs et complémentaires, tant en ce qui concerne l'hépatite B que l'hépatite C. Les recherches internes se sont vues renforcées par des collaborations stratégiques établies avec Idenix Pharmaceuticals Inc. (Cambridge, Massachusetts) et Anadys Pharmaceuticals Inc. (San Diego, Californie). Ces partenariats soulignent l'émergence de Novartis en tant que partenaire de choix pour des sociétés de biotechnologie, dans les domaines du développement et du marketing.

Novartis détient, depuis 2003, une participation majoritaire dans Idenix ainsi qu'une licence pour le co-développement de deux candidats médicaments contre l'hépatite B, découverts par la société américaine. Outre LDT600, Idenix travaille actuellement au développement d'un composé appelé LDC300 (valtorcitabine) en association fixe avec LDT600.

Novartis dispose également d'une option d'accord de licence et de co-développement ultérieurs d'autres candidats médicaments d'Idenix, entre autres un agent oral de premier plan pour le traitement de l'hépatite C, le NMC283, qui fait actuellement l'objet d'essais de phase II et devrait entrer en phase III au cours de l'année 2006.

Par ailleurs, Novartis et Anadys ont annoncé l'an dernier la signature d'un accord



exclusif de co-développement pour ANA975. Ce composé, en phase précoce de développement, est destiné au traitement de l'hépatite C et potentiellement de l'hépatite B. Il agit selon un mécanisme novateur, en stimulant les défenses antivirales naturelles de l'organisme (immunité innée). Dans un essai clinique de preuve du concept, le principe actif a permis une réduction significative de la charge virale VHC (virus de l'hépatite C) chez la majorité des patients traités. De multiples études de phase I portant sur ANA975 sont maintenant terminées.

Parallèlement, Novartis détient d'Anadys une option exclusive de droits de licence pour ANA380, un composé contre l'hépatite B chronique co-développé par Anadys et LG Life Sciences.

Le composé candidat interne de Novartis au stade de développement le plus avancé est NIM811. Le développement clinique de grande envergure de ce nouvel inhibiteur de la cyclophiline, destiné au traitement de l'hépatite C chronique, a débuté en 2005.

### HEPATITE C

Selon les estimations de l'OMS, 170 millions de personnes dans le monde sont aujourd'hui infectées de façon chronique par le virus de l'hépatite C. Plus de 3 millions de nouvelles infections apparaissent chaque année. L'hépatite C chronique évolue en général lentement, sur plusieurs décennies. Elle provoque une inflammation du foie et des lésions progressives qui peuvent induire une cirrhose, un hépatocarcinome, une insuffisance hépatique et le décès du patient. L'insuffisance hépatique associée à l'hépatite C est la principale cause de transplantation de foie aux Etats-Unis.

Aux Etats-Unis et en Europe occidentale, bon nombre de patients souffrant d'une hépatite C chronique ont été infectés avant 1992, par transfusion de produits sanguins contaminés lors d'une intervention chirurgicale ou d'un autre acte médical. L'incidence des infections à VHC a certes diminué depuis, mais les conséquences continueront à peser sur les systèmes de santé pendant encore des décennies. On estime que 8 000 personnes sont décédées de complications liées à l'hépatite C aux Etats-Unis en 2004,

et on s'attend à voir ce chiffre tripler d'ici 2010.

Le traitement de référence est actuellement l'association d'interféron pégylé et de ribavirine, administrée une fois par semaine pendant un an. Le traitement par l'interféron est toutefois loin d'être idéal puisque plus de la moitié des patients infectés par le VHC de génotype 1 – la forme la plus répandue, retrouvée dans près de 75 % des cas d'hépatite C chronique aux Etats-Unis, en Europe et au Japon – ne répondent pas au traitement.

Une nouvelle génération d'analogues nucléosidiques doit venir combler ce besoin médical non satisfait dans le domaine de l'hépatite C. NMC283 – une anti-polymérase à administration monoquotidienne, développée par Idenix – a donné des résultats prometteurs dans les essais cliniques de phase II, en association avec l'interféron pégylé.

La molécule-vedette d'Anadys, ANA975, stimule, quant à elle, le récepteur Toll-like 7 (TLR7). Ce mécanisme est complémentaire de celui des inhibiteurs directs de la réplication virale, parmi lesquels les analogues nucléosidiques.

Les récepteurs Toll-like sont une famille de protéines cellulaires qui, lorsqu'elles reconnaissent des motifs moléculaires sur des agents pathogènes, activent les défenses immunitaires innées. La réponse du système immunitaire se traduit par l'activation d'une cascade de cytokines, parmi lesquelles l'interféron alpha. Le TLR7 ne cible pas le virus ; il agit sur la cellule hôte en stimulant la libération d'un ensemble de cytokines qui combattent l'infection – et pourrait ainsi réduire le risque de mutations virales et de résistance au médicament plus efficacement que les analogues nucléosidiques.

« Pour lutter contre le VHC, nous avons besoin de traitements innovants et de médicaments entièrement nouveaux », affirme le Professeur Manns. « Nous sommes en mesure de guérir environ 50 % des patients infectés par le VHC de génotype 1, mais le coût du traitement est élevé et les effets secondaires sont importants. Cependant nous sommes toujours démunis en ce qui concerne l'autre moitié des patients infectés par le virus de génotype 1. Il s'agit d'un besoin médical urgent non satisfait. »



PHARMACIENS ; SAO PAULO, BRESIL

DECISIONS RAPIDES : SANDOZ, HEXAL ET EON LABS

## Pour Andreas Rummelt, une chose est sûre : le secret d'une équipe gagnante, c'est de faire en sorte qu'elle se sente investie d'une mission.

Pour illustrer cette conviction, il aime à citer l'un de ses exemples préférés, celui d'une femme de ménage travaillant pour la NASA, qui a déclaré un jour à un journaliste que son travail consistait à envoyer le premier homme sur la lune ! C'est avec plaisir que M. Rummelt a constaté que le même état d'esprit régnait chez le géant allemand des génériques Hexal AG, ainsi qu'au sein de sa société affiliée implantée aux Etats-Unis, Eon Labs Inc. Ces deux entreprises ont été acquises par Novartis en 2005.

« Chez Hexal, tous les collaborateurs savent que le succès d'un produit dépend de sa mise sur le marché le jour suivant l'expiration du brevet du médicament initial », observe M. Rummelt. « Et ils font en sorte que ce soit le cas ! »

S'élevant à USD 8 milliards, l'acquisition d'Hexal et d'Eon Labs renforce la position de Sandoz comme l'un des leaders mondiaux dans le domaine des génériques. Cette transaction s'inscrit également dans l'engagement stratégique de Novartis qui consiste à fournir aux patients et aux médecins l'option de traitement adéquate au moment opportun et au juste prix.

Novartis s'efforce avant tout de concevoir des médicaments innovants et brevetés destinés à répondre à des besoins médicaux insatisfaits. Quant à Sandoz, il fournit des génériques de qualité en tant qu'alternative thérapeutique concurrentielle et bon marché, après l'expiration du brevet protégeant le composé initial. Cela n'empêche pas Novartis de développer et de commercialiser également des produits en vente libre (over-the-counter, OTC), que l'on peut se procurer

facilement sans ordonnance dans toutes les pharmacies et d'autres magasins.

Le Dr Daniel Vasella, Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration de Novartis, considère que « notre crédibilité dans les discussions menées avec les gouvernements et les autres payeurs est rehaussée par notre présence à la fois dans les médicaments innovants et dans les génériques. Ces deux types de produits sont interdépendants : d'une part, les premiers sont destinés à rendre les seconds obsolètes et, d'autre part, sachant que la version générique du médicament innovant finira par arriver sur le marché, les sociétés sont contraintes d'investir dans la recherche et le développement pour renouveler leur portefeuille de produits. Vu sous cet angle, les génériques sont un véritable moteur de l'innovation. »

Compte tenu du vieillissement des populations et de l'augmentation du niveau de vie des économies émergentes telles que l'Inde et la Chine, la demande de médicaments et d'autres services médicaux augmente. Cela engendre des coûts supplémentaires à la charge des gouvernements et des autres payeurs. « Les génériques vont par conséquent pénétrer davantage les marchés internationaux, ce qui nous laisse envisager des opportunités futures considérables », ajoute le Dr Vasella.

Corroborant cette opinion, les analystes du secteur prévoient une croissance annuelle moyenne nette de 10 % du chiffre d'affaires des produits génériques au cours des cinq prochaines années, soit une croissance plus rapide que celle des produits pharmaceutiques brevetés pendant la même période. Novartis table sur un doublement du chiffre d'affaires net de la division Sandoz d'ici à 2010, passant de USD 5 milliards (pro forma) en 2004 à USD 10 milliards.

### UNE INTEGRATION RAPIDE

L'intégration d'Hexal et d'Eon Labs a progressé rapidement. Cinq mois après l'annonce de l'accord initial mi-février, les derniers examens des autorités de régulation, ainsi que l'offre d'acquisition portant sur les actions restantes d'Eon Labs, étaient clôturés. Sandoz compte désormais plus de 20 000 collaborateurs. Son équipe de direction internationale est basée à l'ancien siège d'Hexal, à

Holzkirchen en Allemagne, et comprend des dirigeants issus des trois sociétés à l'origine de la nouvelle division.

Tout comme M. Rummelt, les cofondateurs d'Hexal, les Dr Andreas Struengmann et Thomas Struengmann, sont membres du Comité exécutif de Sandoz. Andreas Struengmann dirige les opérations régionales en Europe et en Afrique, Thomas Struengmann les opérations en Allemagne, au Proche-Orient et sur les continents sud et nord-américains. Le Dr Bernhard Hampl, ancien directeur général d'Eon Labs, est à la tête des activités américaines de Sandoz.

Reprenant à leur compte les meilleures pratiques déployées en 1996 lors de la fusion de Ciba-Geigy AG et de Sandoz AG, qui a donné naissance à Novartis sous sa forme actuelle, M. Rummelt et son équipe dirigeante ont adopté le principe du « meilleur d'entre tous » pour sélectionner les responsables de pays. Accompagné des frères Struengmann et du Dr Horst-Uwe Groh, Directeur international des Ressources Humaines, M. Rummelt s'est rendu dans les principaux pays concernés pour y rencontrer en personne tous les candidats.

« Nous ne nous étions assignés aucun quota », déclare M. Rummelt. « Nous avons examiné le parcours et les réalisations de chaque candidat, de même que leur stratégie et leur vision pour une gestion de l'intégration permettant de rester concurrentiel dans les conditions propres à leur marché national. Nous avons ensuite pris une décision rapidement, afin que le nouveau responsable de pays puisse constituer une équipe en puisant dans les ressources humaines combinées d'Hexal, d'Eon Labs et de Sandoz. »

M. Rummelt a saisi l'occasion pour éliminer des échelons hiérarchiques régionaux et sous-régionaux dans l'ancienne organisation Sandoz. « Nous voulions accélérer la prise de décision. La seule façon d'y parvenir était d'éviter un excès d'échelons intermédiaires entre les dirigeants au niveau international et le responsable général d'un pays », souligne-t-il.

L'intégration d'Hexal et d'Eon Labs au sein de Novartis a entraîné d'importants ajustements, tant pour les responsables que pour les collaborateurs, imprégnés de la culture

entrepreneuriale très souple d'un groupe familial comme Hexal. Les systèmes stricts de reporting exigés d'une société cotée à la Bourse de New York, assujétié aux dispositions strictes de la loi Sarbanes-Oxley, peuvent de prime abord décourager les esprits. Sans compter la discipline et la transparence que requièrent non seulement l'engagement pris par Novartis envers le Pacte mondial des Nations Unies, mais aussi ses obligations vis-à-vis de plus de 170 000 actionnaires, dont de nombreux fonds de pension et investisseurs institutionnels, qui sont eux-mêmes tributaires de leurs investissements dans Novartis pour respecter leurs engagements envers des centaines de milliers d'investisseurs.

M. Rummelt en convient, « c'est un travail de communication complexe ». Faire partie d'un grand groupe présente néanmoins des avantages : des possibilités de carrière élargies, une mise en commun des meilleures pratiques ainsi que des ressources financières accrues, indispensables aujourd'hui pour rester leader mondial dans un contexte favorable aux consolidations et caractérisé par une concurrence toujours plus intense.

#### UN PORTEFEUILLE FOURNI

Il n'en reste pas moins que le véritable potentiel de la nouvelle division Sandoz réside dans l'association de deux activités fortement complémentaires. Sandoz dispose de fondements solides, grâce à sa présence dans plus de 100 pays et à ses fonctions de développement et d'opérations techniques internationales. Son portefeuille combiné dépasse les 600 principes actifs sous plus de 5 000 formes galéniques différentes. Et, facteur crucial pour un fabricant de génériques, Sandoz produit une part significative de ses produits de base, tels que comprimés et capsules, dans des pays à faible coût, ce qui confère à l'entreprise un atout compétitif par rapport à ses principaux rivaux.

« A l'heure actuelle, les principaux clients veulent acheter toute la gamme de produits dont ils ont besoin auprès du même fournisseur, ils ne se contentent pas d'un ou deux produits. Ainsi, pour garder la tête hors de l'eau dans le segment des produits de base, vous devez proposer le vaste choix que souhaitent ces clients et vous êtes donc obligé de

produire dans des pays à faible coût », déclare M. Rummelt. Sandoz bénéficie d'une forte présence en Inde, avec plus de 1 000 collaborateurs et quatre sites de production, dont un nouveau site en construction. Sandoz achète par ailleurs des volumes importants de produits chimiques intermédiaires et d'autres principes actifs auprès de fournisseurs indiens.

« Un autre aspect fondamental de notre stratégie est d'accroître dans notre portefeuille la part des génériques de fabrication complexe, ce qui n'est pas à la portée de tout le monde », affirme M. Rummelt. « Et c'est là qu'Hexal et Eon Labs vont faire toute la différence. »

Selon M. Rummelt, les valeurs suivantes sont essentielles à la réussite de la nouvelle organisation : vitesse et souplesse, orientation sur le client et la qualité, confiance et respect mutuel. Tous ces facteurs contribuent de manière capitale au succès des génériques : ils reflètent le raccourcissement du cycle de vie des produits, de même que la variabilité des calendriers de développement, quelquefois tributaires de décisions de justice, mais presque invariablement différents d'un marché à l'autre.

« Il n'existe pas encore de marché international des génériques », précise M. Rummelt. « Il faut des équipes motivées et concentrées dans les différents pays, connaissant leur marché sur le bout des doigts. Il est vital que chaque pays forme un noyau entrepreneurial disposant d'une autonomie suffisante et d'un cadre défini. »

Le contexte concurrentiel peut changer du jour au lendemain, par exemple être les premiers dans un segment une fois que le brevet protégeant un produit arrive à expiration. D'après M. Rummelt, « discuter de notre stratégie pendant six semaines et en référer à trois instances d'approbation est un luxe que nous ne pouvons pas nous offrir. Pour schématiser, nous devons décider sur-le-champ des implications d'un nouveau développement et des mesures à prendre. Notre plan doit être prêt à l'avance, y compris un plan de secours en cas d'imprévu. »

#### DES GENERIQUES SPECIALISES

D'un marché à l'autre, les conditions nationales varient sensiblement, qu'il s'agisse de la

législation, du niveau d'acceptation des génériques, des canaux de distribution et du développement de produits. Sandoz bénéficiera toutefois d'une position solide en tous lieux. En plus de sa position de numéro un en Allemagne, où la pénétration des génériques est la plus élevée d'Europe, Sandoz s'est hissé au second rang aux Etats-Unis en termes de chiffre d'affaires net annuel. Sandoz figure également parmi les trois premiers sur la plupart des marchés européens, dont la France et l'Espagne, où l'acceptation des génériques et la pénétration du marché sont en augmentation rapide.

Le marché américain des génériques est plus développé qu'en Europe, en volume, 52 % de tous les médicaments prescrits étant des génériques. La concurrence, tout comme la pression sur les prix des produits génériques standard, est néanmoins sévère. En guise d'exemple récent, le prix du générique glimépiride utilisé dans le cadre du traitement du diabète de type 2 a chuté de 95 % quelques semaines après l'expiration du brevet du princeps Amaryl®. Les forces de vente très ajustées de Sandoz aux Etats-Unis visent les grands distributeurs nationaux, afin de profiter de la liberté laissée aux chaînes de pharmacies de proposer la version générique des médicaments, lorsqu'elle existe.

En Allemagne, Hexal maintient toutefois une force de vente importante et parfaitement formée, chargée de démarcher médecins et pharmaciens, afin de promouvoir essentiellement les produits regroupés sous la marque ombrelle Hexal. Parmi les facteurs de réussite d'Hexal figurent le renouvellement permanent du pipeline de produits en développement, ainsi que la mise sur le marché d'un grand nombre de produits uniques dégagant une forte rentabilité. Outre la marque Hexal, les marques Sandoz et 1 A Pharma contribuent elles aussi à soutenir la position forte de la division Sandoz en Allemagne.

Hexal et Eon Labs peuvent se prévaloir de brillantes performances en matière de développement de produits. Ainsi, Sandoz compte lancer plus de 80 nouveaux produits en 2006 et 2007, et son pipeline comporte plus de 250 génériques à divers stades d'évaluation. Plus important encore, une grande

partie de ces lancements concernera des génériques spécialisés difficiles à fabriquer, comme des formes injectables, inhalées ou à libération prolongée, et dont les marges bénéficiaires sont plus élevées que celles des produits de base.

#### DES POLES D'EXCELLENCE

Fentanyl, un analgésique administré par timbre transdermique, constitue un exemple d'actualité. Avant l'expiration récente de son brevet, il était le médicament le plus vendu sur ordonnance en Allemagne. Hexal a préparé le lancement de la version générique de fentanyl depuis des années, ayant à cet effet investi dans la technologie de fabrication des timbres et d'autres savoir-faire spécialisés. Les préparatifs ont porté leurs fruits : Hexal a lancé la première version générique de fentanyl transdermique avant ses concurrents, gagnant ainsi plusieurs mois d'exclusivité sur le marché.

Les sites d'Hexal en Allemagne feront partie des pôles d'excellence du réseau de production de Sandoz. Le site de Holzkirchen est spécialisé dans la technologie des timbres transdermiques, tandis que celui de Rudolstadt se concentre sur les dispositifs d'inhalation pour médicaments respiratoires. Quant à celui de Dresde, il comporte une installation de confinement destinée à la production de médicaments anticancéreux cytotoxiques. « En matière de produits de fabrication complexe, les coûts ne sont pas le facteur déterminant. Rien ne nous oblige donc à déplacer les opérations en Inde, nous pouvons nous permettre de faire appel aux meilleurs spécialistes pour diriger le développement et la production dans des pays à coûts de main d'œuvre élevés et à forte productivité », indique M. Rummelt.

Ces dernières années, Eon Labs a réussi à mettre sur le marché américain avant la concurrence plus de 50 % de ses médicaments nouvellement autorisés. C'est notamment pour cette raison que ses marges bénéficiaires ont dépassé 30 % du chiffre d'affaires net. D'après M. Rummelt, « le portefeuille d'Eon Labs regorge de formes à libération prolongée extrêmement difficiles à fabriquer mais qui sont parvenues à gagner rapidement des parts de marché. »

Eon Labs ne s'est par ailleurs pas uniquement attelé à remplacer les quelques médicaments vedettes dont le brevet arrivait à expiration : il a développé des versions génériques rentables de produits de milieu de gamme pour lesquels la concurrence est limitée, et a ainsi gagné des parts de marché considérables.

Sandoz demeure pour sa part l'un des principaux fabricants d'antibiotiques génériques au monde, avec un site établi de longue date à Kundl, en Autriche. Une autre unité de Sandoz – Sandoz Canada Inc. – est un leader dans la fabrication de formes injectables.

La somme de ces prouesses dans les génériques difficiles à fabriquer, sans oublier l'héritage pharmaceutique de Novartis, confèrent à Sandoz une position solide pour repousser en précurseur la prochaine frontière dans le domaine des génériques : les protéines biogénériques, soit des versions génériques de médicaments issus du génie génétique. Omnitrope, une hormone de croissance humaine développée par Sandoz et fabriquée grâce à la technologie de l'ADN recombiné, a été homologuée en Australie il y a deux ans et lancée en 2005.

« Nous avons à notre actif soixante années d'expérience en matière de fermentation et de traitement en aval, et sommes également coutumiers des essais cliniques et de l'enregistrement de nouveaux médicaments. Autant dire que nous sommes très bien placés pour continuer à croître », se réjouit M. Rummelt.

Pour M. Rummelt, « il y a deux objectifs à atteindre dans ce secteur d'activité : être le premier à mettre un produit sur le marché et le dernier à l'en retirer ». Et de poursuivre : « Pour être le premier sur le marché, il faut disposer d'une excellente organisation de développement, des meilleurs talents sur plus d'un site, de technologies diversifiées et d'une approche internationale.

Et pour être le dernier à l'en retirer, il faut que votre chaîne d'approvisionnement soit très rentable. Cela paraît simple mais c'est au contraire très complexe. Y parvenir est à notre portée, grâce au regroupement du meilleur de Sandoz, d'Hexal et d'Eon Labs. »



ECOLE KROUSAR THMEY POUR ENFANTS AVEUGLES ; PHNOM PENH, CAMBODGE

NOVARTIS CONSUMER HEALTH CONCILIE COMMODITE D'EMPLOI ET OBSERVANCE DU TRAITEMENT GRACE A DES MODES D'ADMINISTRATION ORIGINAUX

Lorsque les premiers rafraîchisseurs d'haleine sous forme de languettes sont apparus sur le marché américain en 2001, les chercheurs de Novartis Consumer Health ont immédiatement saisi le potentiel de cette nouvelle technologie.

Ils étaient convaincus qu'elle pourrait également permettre d'administrer des médicaments aussi facilement qu'un bain de bouche.

Commodité d'emploi et observance du traitement vont de pair dans le secteur de l'automédication. Quoi de plus pratique que des languettes à base d'amidon de la taille d'un timbre-poste qui fondent sur la langue pour administrer des doses précises de médicament sans problème ni gaspillage ? Les promesses de cette technologie ont cependant demandé aux innovateurs de surmonter d'énormes obstacles techniques.

Ils y sont pourtant parvenus : *Triaminic Thin Strips* est aujourd'hui devenu un modèle pour le développement rapide de produits qui stimule la croissance de la division Consumer Health. « Il est avant tout question de vision, de rapidité, d'engagement et de persévérance », déclare Larry Allgaier, Directeur de l'unité d'affaires OTC de la division Consumer Health.

« Le succès d'une innovation est source de dynamisme. Notre équipe était motivée pour que Novartis devienne la première société à améliorer le bien-être des consommateurs en incorporant de véritables médicaments dans les *Thin Strips* », ajoute-t-il. L'une des difficultés soulevées par les *Thin*

*Strips* est que ces languettes ne peuvent contenir qu'une dose assez limitée de principe actif. Il n'est donc pas possible d'administrer, sous cette forme, une dose adéquate de tous les médicaments délivrés sans ordonnance.

Parallèlement, les principes actifs de nombreux médicaments ont un goût amer et désagréable qu'il est indispensable de masquer efficacement pour que le produit plaise. De plus, alors même que la rapidité d'action était déterminante dans le projet *Thin Strips*, l'unité d'affaires OTC n'a pas pu faire appel à un fournisseur unique doté de la double expertise requise pour le mener à bien.

Outre une connaissance parfaite des normes de bonnes pratiques de fabrication en vigueur dans le secteur pharmaceutique, un fournisseur potentiel devait disposer d'une infrastructure à même de soutenir un lancement agressif, proposer des coûts acceptables et avoir ce sens de l'urgence indispensable pour gagner une course commerciale hautement concurrentielle. « Nous avons littéralement fait le tour du monde, mais n'avons pas pu trouver de prestataire capable d'assumer seul l'exécution de ce projet », se souvient M. Allgaier.

L'équipe a donc dû sélectionner sa future chaîne d'approvisionnement, maillon par maillon. A l'automne 2003, les principaux fournisseurs ont été réunis autour d'une table pour la première fois. Cette rencontre s'est avérée décisive. « Nous étions conscients que nous n'y arriverions pas si tous les fournisseurs ne se décidaient pas à agir à l'unisson », affirme M. Allgaier. « Nous avons besoin qu'ils s'engagent, communiquent de manière proactive et résolvent les problèmes rapidement afin de ne pas mettre en péril le lancement du produit. »

Le groupe ad hoc a réussi à respecter un calendrier des plus ambitieux. Dès juillet 2004, *Triaminic Thin Strips*, un médicament pédiatrique contre la toux et les rhumes, est mis sur le marché ; la gamme *Triaminic* s'en trouve rajeunie. Courant 2005, le chiffre d'affaires net de *Triaminic* est monté en flèche de 35 % par rapport à l'année précédente et sa part de marché a dépassé les 20 % pour la première fois depuis 1999. Il reconquiert sa place de marque leader dans sa catégorie, devant Tylenol®.

*Theraflu Thin Strips*, un produit contre la toux pour adultes, a également été lancé en 2004. Par ailleurs, une version à la cerise de *Triaminic Thin Strips* est venue s'ajouter l'an dernier au parfum raisin disponible jusque-là. L'unité d'affaires OTC poursuit sans relâche le développement de produits et introduira donc, selon toute attente, d'autres nouveautés sous forme de *Thin Strips* dans un avenir proche.

*Thin Strips* n'est pas le seul exemple issu de Novartis Consumer Health d'une innovation couronnée de succès reposant sur une nouvelle technologie d'administration. L'unité d'affaires Nutrition médicale a su exploiter les résultats d'une étude de marché portant sur les préférences des consommateurs japonais pour assurer le succès du lancement de *Isocal Arginaid*, une boisson contenant des nutriments spécifiques favorisant la guérison des plaies, sur un nouveau marché très porteur.

L'unité d'affaires Animal Health, quant à elle, a modifié la forme, la texture et le goût des comprimés traditionnels pour mettre au point un médicament pouvant prolonger la vie des chats afin de le rendre plus appétissant pour ces animaux difficiles – et de soulager leurs propriétaires, désespérés de trouver un meilleur moyen de leur faire avaler les médicaments.

#### UN RISQUE SANITAIRE FREQUENT ET COUTEUX

Les escarres de décubitus, communément appelées « plaies de lit », représentent un risque sanitaire fréquent et coûteux qui touche les personnes âgées résidant en établissements médicalisés ou dans d'autres institutions de longs séjours, et dont le nombre ne cesse de croître. L'immobilité en est la cause principale. Lorsqu'une personne n'est plus capable de changer de position sans assistance, la pression continue exercée sur la peau et les muscles comprime de minuscules vaisseaux sanguins qui irriguent habituellement la peau et fournissent de l'oxygène.

La nutrition joue un rôle important dans la prévention et le traitement des plaies de pression. Selon les directives émanant de groupes gouvernementaux et professionnels comme la US Agency for Health Care Policy

and Research et le European Pressure Ulcer Advisory Panel, un mauvais état nutritionnel constitue un facteur de risque majeur dans l'apparition et l'évolution de plaies, notamment d'escarres et d'ulcères du pied chez les diabétiques.

Une nutrition inadaptée peut rendre les tissus cellulaires plus sensibles aux effets de la pression, d'où un risque accru d'apparition de plaies et de cicatrisation lente. Le processus de vieillissement en lui-même est par ailleurs associé à une diminution de l'appétit et de l'apport alimentaire en général, d'où une exposition accrue à la malnutrition des personnes âgées résidant en établissements de soins de longs séjours. Un traitement nutritionnel médical ou un apport alimentaire adéquats (en calories, protéines et liquides, ainsi qu'en nutriments clés), constitue une stratégie rentable visant à prévenir et à traiter les plaies de pression, et susceptible d'accélérer considérablement le processus de cicatrisation.

Cela fait longtemps que Novartis Nutrition médicale propose aux patients et aux médecins les boissons *RESOURCE Arginaid EXTRA* – une manière efficace et pratique de fournir des nutriments spécifiques favorisant la guérison des plaies, parmi lesquels le zinc, les vitamines C et E, et l'arginine, un acide aminé qui agit au niveau cellulaire.

L'an dernier, Novartis Nutrition médicale a lancé ce produit sur le marché japonais sous le nom de marque *Isocal Arginaid*. Il s'agit du premier supplément oral destiné spécifiquement au soin des plaies. Le lancement a été une réussite, grâce à l'exploitation intelligente d'informations recueillies auprès des consommateurs. L'unité d'affaires Nutrition médicale a en effet su adapter *Isocal Arginaid* au régime et aux choix alimentaires des Japonais.

Comparativement à celle des pays occidentaux, l'alimentation japonaise est traditionnellement pauvre en graisses, mais riche en protéines, en zinc et en autres micronutriments. « Nous nous sommes donc basés sur les habitudes et le profil nutritionnels du consommateur japonais pour sélectionner les composants clés d'*Isocal Arginaid* », déclare Michel Gardet, Directeur de l'unité d'affaires Nutrition médicale.

*Isocal Arginaid* a initialement été proposé sur le marché japonais aux goûts framboise et orange qui étaient déjà disponibles sur les

marchés occidentaux. Mais les parfums utilisés au Japon sont toutefois plus subtils, afin de mieux prendre en compte les préférences locales. Novartis Nutrition médicale prépare également le lancement de deux parfums supplémentaires, pomme verte et raisin, très appréciés des personnes âgées au Japon.

La boisson *Isocal Arginaid* est conçue pour accompagner les aliments habituellement consommés au petit déjeuner et lors du repas principal de la journée. Par ailleurs, elle se présente sous conditionnement en brique prête à l'emploi qui ne contient que 125 millilitres, soit environ la moitié de la taille d'une brique américaine standard.

Satisfaire les consommateurs locaux semble porter ses fruits, notamment en termes d'observance. Au cours d'études pilotes menées dans des hôpitaux et instituts gériatriques japonais, près de 90 % des patients inclus ont terminé la boisson *Isocal Arginaid* servie avec leurs repas.

#### LE COMPRIME D'HERBE A CHAT

*Fortekor* de Novartis Santé Animale, est le traitement quotidien de l'insuffisance rénale chronique chez les chats. Il constitue l'un des premiers traitements vétérinaires répondant à la fois aux besoins de ces animaux et de leurs propriétaires. Les comprimés de *Fortekor* ont une forme ovale, une conception originale née de la prise en considération de deux réalités fondamentales.

Les animaux ne comprennent pas qu'un médicament est bon pour eux. Le traitement thérapeutique est d'autant plus laborieux chez les chats, qui sont notoirement des mangeurs difficiles. Il arrive en effet qu'ils croquent les comprimés au lieu de les avaler, n'ingérant ainsi qu'une partie de la dose prescrite.

Afin d'administrer la dose adéquate, le propriétaire est souvent obligé d'introduire les médicaments de force dans la gorge de l'animal. Nombre d'entre eux se refusent toutefois à adopter cette méthode, de peur de nuire à la relation de confiance qu'ils ont établie avec leur animal de compagnie. La difficulté est amplifiée avec un médicament comme *Fortekor* : indiqué dans le traitement d'une maladie chronique, il exige une prise quotidienne.

Les scientifiques de Novartis ont trouvé une solution en ayant recours à l'innovation

– et non à la force ! Des tests approfondis portant sur différentes formes de comprimés ont montré qu'un comprimé mou et ovale est plus facile à avaler. Au point le plus large, il est en effet plus mince que le diamètre d'un comprimé rond comparable. En outre, les scientifiques ont transformé *Fortekor* en une pure herbe à chat, en variant la texture du comprimé et en l'aromatisant.

Au cours de tests à domicile auxquels ont participé des centaines de propriétaires et leurs animaux domestiques, près de 90 % des chats ont avalé volontairement le comprimé ovale aromatisé de *Fortekor*. En comparaison, environ 50 % des chats qui ont reçu un comprimé rond classique l'ont avalé sans difficulté. De par sa forme, sa texture et son goût, *Fortekor* apporte un soulagement aux propriétaires d'animaux de compagnie. L'effet thérapeutique désiré est obtenu grâce à l'administration régulière de la dose adéquate et la relation maître-animal s'en trouve renforcée. Fort du succès des nouveaux comprimés de *Fortekor*, Novartis Santé Animale a développé et commercialisé d'autres médicaments dont les formes galéniques sont fondées sur le même principe.





EN HAUT A GAUCHE : CLINIQUE VETERINAIRE LES SABLONS ; PLAISIR, FRANCE ; EN HAUT A DROITE : EXAMEN OCULAIRE ; PEKIN, CHINE ; EN BAS A GAUCHE : UN PERE ET SON NOUVEAU-NE ; CLINIQUE SAINT JEAN DE LANGUEDOC ; TOULOUSE, FRANCE ; EN BAS A DROITE : FILLETTE ET CHAT ; VILLAGE POUR ENFANTS «SOLEIL» ; PEKIN, CHINE

## CITOYENNETE D'ENTREPRISE

## Chez Novartis, la citoyenneté d'entreprise commence par le succès de notre cœur de métier.

Mieux nous réussissons à découvrir, développer, produire et commercialiser de nouveaux médicaments, plus grands sont les avantages que nous offrons aux patients, aux professionnels de la santé, aux collaborateurs, aux actionnaires, à nos voisins et à d'autres groupes d'intérêt clés dans le monde entier.

Notre portefeuille de médicaments, d'une ampleur inégalée, offre aux patients, aux médecins et aux payeurs le traitement adéquat au bon moment et au juste prix. Nous offrons des médicaments innovants protégés par des brevets, répondant à des besoins médicaux non satisfaits, des génériques d'un bon rapport coût-efficacité pouvant remplacer la molécule initiale lorsque son brevet expire, ainsi que des produits d'automédication vendus sans ordonnance, qu'il est facile de se procurer. Un portefeuille aussi large revêt une importance accrue, en raison du vieillissement des populations et d'une aisance croissante entraînant l'augmentation de la demande de médicaments et de services médicaux.

Forts de nos bons résultats financiers, nous intervenons aussi dans les situations d'urgence par l'apport, au cas par cas, de médicaments, de fonds ou d'autres mesures de soutien. En 2005, Novartis a pu consacrer USD 696 millions à des programmes d'accès aux traitements, soulageant ainsi près de 6,5 millions de patients dans le besoin.

### UN ENGAGEMENT ACTIF

Novartis possède une longue tradition d'engagement sociétal actif, qui se reflète dans notre Politique de Citoyenneté d'Entreprise.

Par cette politique, nous nous engageons à prendre en compte les intérêts des groupes

d'intérêt et du public en général dans notre comportement social et dans l'impact de nos activités sur la santé, la sécurité et l'environnement.

Nous nous employons à entretenir un dialogue actif avec les différentes groupes d'intérêt, grâce à la création de comités locaux, de groupes de discussion et de collaborations avec des associations de patients.

Parallèlement, notre réputation de lieu de travail motivant se développe, au sein duquel les employés sont à même de réaliser leurs ambitions professionnelles. Nous nous efforçons de créer un environnement où la créativité et l'efficacité sont encouragées et où les technologies de pointe sont utilisées.

Le meilleur exemple de la corrélation entre stratégie commerciale et citoyenneté d'entreprise réside dans notre adhésion au Pacte mondial des Nations Unies. Le Pacte mondial 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 la lutte contre la corruption.

L'année dernière, en reconnaissance du rôle précurseur joué par Novartis dans l'évolution du Pacte mondial, le Secrétaire général des Nations Unies Kofi Annan a nommé le Professeur Klaus Leisinger, Président de la Fondation Novartis pour un Développement Durable, en tant que Conseiller spécial pour le Pacte mondial. Le Professeur Leisinger sera ambassadeur international du Pacte mondial et défendra les thèmes essentiels de cette initiative.

L'attribution à Novartis du « Preis für Unternehmensethik 2006 », décerné par le DNWE (Deutsches Netzwerk Wirtschafts-ethik : réseau allemand d'éthique économique) constitue une autre reconnaissance importante de notre adhésion au Pacte mondial.

### MESURER L'IMPACT DES PROGRES REALISES

Afin d'être reconnu comme une entreprise innovante, éthique et sérieuse, Novartis privilégie une culture dans laquelle les collaborateurs sont tenus de se comporter de ma-

nière éthique et responsable. Dans plus de 140 pays, nos collaborateurs respectent les lois et les réglementations qui régissent nos activités. Ils soutiennent également les idéaux et les valeurs définies dans notre Code de conduite et dans notre politique de Citoyenneté d'Entreprise ainsi que dans les politiques et directives associées.

Chez Novartis, la Citoyenneté d'Entreprise est fermement ancrée au niveau du Conseil d'administration. Le Comité d'Audit et de Conformité est chargé de contrôler la mise en œuvre et le respect de la Citoyenneté d'Entreprise. Le Comité de Direction du Groupe (ECN) veille quant à lui à cette mise en œuvre. Il a créé à cet effet un comité de pilotage responsable de l'ensemble de la politique et des directives relatives à la Citoyenneté d'Entreprise.

Les unités opérationnelles des divisions mettent en place des structures appropriées et affectent des ressources suffisantes pour répondre de manière raisonnable aux attentes de notre politique de Citoyenneté d'Entreprise. Par le biais de revues de direction, ainsi que d'audits internes et externes, nous mesurons les progrès réalisés et vérifions la conformité à la politique, aux directives qui s'y rapportent et aux exigences réglementaires.

Chaque année, nous rendons compte des progrès accomplis face aux défis majeurs de la Citoyenneté d'Entreprise et nous définissons de nouveaux objectifs pour l'année à venir. A cette fin, nous réalisons des sondages fréquents auprès des employés et communiquons régulièrement avec les fournisseurs.

(Pour un résumé des résultats 2005 et des objectifs 2006 liés à la Citoyenneté d'Entreprise, se reporter au tableau, pages 52-53.)

### LES PRINCIPALES REALISATIONS DE 2005

En 2000, l'adhésion de Novartis au Pacte mondial des Nations Unies a conduit au lancement de plusieurs initiatives visant à intégrer la vision et les valeurs fondamentales de ce pacte dans les activités quotidiennes de Novartis. Le Comité de pilotage de la Citoyenneté d'Entreprise a organisé des

## INDICATEURS DE PERFORMANCE CLES

Indicateur <sup>1</sup>	2005	2004	2003	2002	2001
<b>Economique</b>					
Chiffre d'affaires net en milliards d'USD	<b>32,2</b>	28,2	24,9	20,9	18,8
Résultat net en milliards d'USD (% du chiffre d'affaires net)	<b>6,1 (19)</b>	5,6 (20)	4,9 (20)	4,7 (23)	3,8 (20)
Recherche & Développement en milliards d'USD (% du chiffre d'affaires net)	<b>4,8 (15)</b>	4,1 (14)	3,7 (15)	2,8 (14)	2,5 (13)
Biens et services achetés <sup>2</sup> en milliards d'USD (% du chiffre d'affaires net)	<b>15,7 (49)</b>	13,0 (46)	11,0 (44)	9,1 (44)	8,6 (46)
Valeur ajoutée nette en milliards d'USD (% du chiffre d'affaires net)	<b>15,7 (49)</b>	14,9 (53)	13,7 (55)	12,5 (60)	11,0 (58)
– pour les collaborateurs en milliards d'USD (% de la valeur ajoutée nette)	<b>7,9 (51)</b>	7,0 (47)	6,3 (45)	5,1 (41)	4,4 (40)
– retenue pour la croissance future en milliards d'USD (% de la valeur ajoutée nette)	<b>4,1 (26)</b>	4,3 (29)	4,3 (31)	3,3 (26)	2,9 (27)
– pour les autorités en milliards d'USD (% de la valeur ajoutée nette)	<b>1,3 (8)</b>	1,3 (9)	1,2 (9)	1,1 (9)	1,0 (9)
– pour les institutions financières en milliards d'USD (% de la valeur ajoutée nette)	<b>0,3 (2)</b>	0,3 (2)	0,2 (2)	1,6 (13)	1,3 (12)
– pour les actionnaires/dividendes en milliards d'USD (% de la valeur ajoutée nette)	<b>2,1 (13)</b>	2,0 (13)	1,7 (13)	1,4 (11)	1,3 (12)
<b>Social</b>					
Nombre de collaborateurs (effectifs)	<b>90 924</b>	81 392	78 541	72 877	71 116
Démissions, départs, embauches (% des collaborateurs)	<b>8, 4, 16</b>	7, 3, 15	-	-	10, 5, 19
Nombre de collaborateurs formés au Code de conduite (cours via Internet) <sup>3</sup>	<b>33 000</b>	-	-	-	-
Cas d'irrégularités signalés	<b>442<sup>4</sup></b>	410 <sup>5</sup>	-	-	-
Cas d'irrégularités fondés	<b>142<sup>4</sup></b>	204 <sup>5</sup>	-	-	-
Renvois/démissions	<b>78<sup>4</sup></b>	107 <sup>5</sup>	-	-	-
Accès aux médicaments <sup>6</sup> : valeur (millions d'USD)	<b>696</b>	570	371	255	-
Accès aux médicaments <sup>6</sup> : patients concernés (millions)	<b>6,5</b>	4,25	2,76	-	-
Nombre de fournisseurs informés (chiffre d'affaires supérieur à USD 10 000)	<b>39 000</b>	30 000	-	-	-
Nombre de fournisseurs ayant confirmé leur conformité aux normes clés (auto-déclaration)	<b>5500</b>	4600	-	-	-
Nombre de fournisseurs audités (y compris normes de travail industriel)	<b>55</b>	5	-	-	-
<b>Santé, Sécurité et Environnement<sup>7</sup></b>					
Taux d'accidents avec arrêt de travail [accidents pour 200 000 heures travaillées]	<b>0,44</b>	0,48	0,70	0,71	0,72
<b>Ressources</b>					
Utilisation d'eau [millions de mètres cubes]	<b>90,5</b>	86,4	93,0	90,3	89,8
Energie [millions de gigajoules]	<b>16,9</b>	16,3	16,0	15,7	15,0
<b>Emissions</b>					
Emission CO <sub>2</sub> /gaz à effet de serre, portée 1 : combustion et processus [1000 t]	<b>444</b>	447	476	473	457
Emissions atmosphériques : COV halogénés et non halogénés [t]	<b>1 346</b>	1 317	1 676	1 741	1 869
Déchets d'exploitation totaux [1000 t]	<b>272</b>	231	221	225	261

<sup>1</sup> Reporting des données par : Finance, Ressources humaines, Conformité éthique, Approvisionnement, SSE

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

<sup>3</sup> Autres cours obligatoires (exemples) : Citoyenneté d'Entreprise, Conflit d'Intérêts, Législation sur la Concurrence, Délits d'Initiés

<sup>4</sup> D'avril à décembre 2005

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

<sup>6</sup> Voir tableau page 60

<sup>7</sup> Pour tout détail, cf. [www.novartis.com/hse](http://www.novartis.com/hse)

consultations internes approfondies avec des cadres supérieurs du Groupe : il s'est également adressé à des groupes d'intérêt externes influents, en vue d'identifier les défis clés susceptibles d'avoir une incidence notable sur la politique de Citoyenneté d'Entreprise.

De nombreuses questions, telles que les conditions de travail équitables, les droits de l'homme, la corruption, les cadeaux et réceptions et les relations avec les fournisseurs sous-traitants ont été traitées par des directives. La mise en œuvre de la directive sur les tiers et des « normes relatives au salaire de subsistance » a connu une accélération en 2005.

En 2005, Novartis a procédé à l'examen des activités en matière de santé, de sécurité et d'environnement, ainsi que des pratiques de travail, de plus de 30 000 fournisseurs sous-traitants, dont le chiffre d'affaires annuel réalisé avec Novartis dépasse USD 10 000. Nous allons demander à ces fournisseurs de préserver des valeurs sociales et environnementales comparables aux nôtres. Suite à la première révision, des audits pilotes sur site ont été menés auprès de 55 fournisseurs sous-traitants l'année dernière. Des procédures similaires sont prévues pour plus de 400 autres fournisseurs d'ici à 2010, afin de s'assurer du respect des directives du Groupe sur la gestion des tiers.

La question des pratiques commerciales équitables a été traitée par l'élaboration d'un ensemble de principes régissant les pratiques promotionnelles et par la création et l'application de Codes du Marketing dans toutes les divisions du Groupe.

Au cours des dernières années, Novartis a intensifié les programmes de formation destinés aux collaborateurs, et des progrès supplémentaires ont été enregistrés à cet égard en 2005. La formation à la Conformité, dispensée sur Internet en 14 langues, permet de fixer des critères stricts dans les filiales des différents pays.

Les sessions portant sur le Code de conduite, la Citoyenneté d'Entreprise et les politiques de Conflits d'Intérêts sont obligatoires pour les collaborateurs du monde entier. Il est en outre demandé aux collaborateurs assumant certaines fonctions de suivre des cours supplémentaires dans des domaines tels que la législation sur la concurrence et le délit d'initié. Pour certaines fonc-

tions, des cours obligatoires portant sur les droits de l'homme et sur les ventes et le marketing viendront s'y ajouter en 2006.

En 2005, Novartis s'est employé à instaurer un « salaire de subsistance » dans tous les pays. Le principe consistant à verser un salaire convenable pour satisfaire ou dépasser les besoins élémentaires de subsistance a été exposé dans notre Directive de Citoyenneté d'Entreprise relative aux conditions de travail équitables, adoptée par l'ECN en 2002. Novartis fait partie des premières grandes entreprises industrielles internationales à mettre en œuvre un tel engagement. (Un complément d'information est disponible à la page 64.)

#### LE BIEN-ETRE ANIMAL

L'année dernière, l'ECN a entériné une politique globale relative au bien-être animal et désigné le Responsable de cette activité (Animal Welfare Officer, AWO) en la personne du Professeur Paul Herrling, par ailleurs Directeur des activités de Recherche Corporate.

La nomination du Pr Herrling à cette nouvelle fonction a permis de regrouper les efforts de différentes organisations internes qui s'occupaient auparavant du bien-être animal au sein du Groupe. Des Responsables du Bien-être animal (Animal Welfare Officers) ont ainsi été nommés dans chaque Division, avec pour mission de superviser l'application des directives de Novartis, non seulement dans les laboratoires de la société, mais aussi dans ceux des partenaires chez qui Novartis externalise des expérimentations animales.

Dans le monde entier, la mise en œuvre des directives relatives au bien-être des animaux relève de la responsabilité des cadres supérieurs, qui doivent rendre compte de leur respect à l'AWO une fois par an.

Novartis observe systématiquement toutes les législations sur le bien-être des animaux et l'expérimentation qui s'y applique. L'actuelle politique du Groupe en la matière, mise en œuvre à l'international cette année, fixe des standards minimaux pour les études menées par Novartis ou par ses partenaires externes, y compris dans les pays où la législation existante est insuffisante.

La découverte et le développement de nouveaux médicaments impliquent la réalisation d'essais sur des animaux pour des raisons à la fois scientifiques et éthiques. Les

tests sur les animaux sont en outre exigés par la loi, afin de déterminer la sécurité et l'efficacité des nouveaux composés avant qu'ils ne puissent être testés sur des êtres humains.

Dans le droit fil de notre engagement de respecter toutes les exigences scientifiques, réglementaires et éthiques d'usage, Novartis ne confie l'exécution de ses études qu'à des personnes formées et qualifiées sur le plan scientifique, aptes à soigner et à manipuler des animaux. Généralement, ces personnes sont également familiarisées avec les espèces étudiées. Enfin, Novartis s'engage à n'utiliser que des animaux élevés spécialement à des fins de recherche, que ce soit par la société elle-même ou par des éleveurs certifiés.



CENTRE KROUSAR THMEY POUR ENFANTS ABANDONNES ; PHNOM PENH, CAMBODGE

## RESULTAT DE NOS PROJETS DE CITOYENNETE D'ENTREPRISE EN 2005 ET OBJECTIFS 2006

	Objectifs pour 2005	Résultats obtenus en 2005	Objectifs pour 2006
<b>Pacte mondial des Nations Unies</b>	Participer activement aux projets du Pacte mondial portant sur le gouvernement d'entreprise et les droits de l'homme	Des progrès majeurs dans l'accès aux médicaments, la gestion des tiers et la mise en place du salaire de subsistance	Publier l'étude de cas sur la mise en œuvre de la directive sur les sous-traitants
<b>Pratiques commerciales équitables</b>	Finaliser la mise en œuvre de la politique sur les pratiques de marketing par Consumer Health ; former plus avant la force de vente sur Internet ; combler les écarts de formation	Application des politiques de pratiques promotionnelles par toutes les divisions. Création de modules de formation sur Internet par la division Pharmaceuticals	Développer des modules de formation sur Internet pour les divisions Sandoz et Consumer Health. Former plus de 90 % des collaborateurs du marketing et des vente au sein du Groupe. Harmoniser le détail des politiques de pratiques promotionnelles des divisions dans les divers pays
<b>Gestion des tiers</b>	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 ; développer des programmes de perfectionnement pour les fournisseurs non conformes	Examen des données portant sur les activités SSE et les pratiques de travail de 39 000 fournisseurs dont les ventes à Novartis dépassent USD 10 000. Sélection d'environ 500 de ces fournisseurs pour des audits supplémentaires sur site d'ici à 2010	Finaliser l'audit de 25 % des fournisseurs sélectionnés pour un audit sur site de leurs activités SSE et leurs pratiques de travail. Intensifier la formation. Mettre en place des programmes d'amélioration pour les fournisseurs
<b>Conditions de travail</b>	Comblent les écarts avec les salaires de subsistance ; améliorer l'équilibre hommes-femmes aux postes d'encadrement ; développer des indicateurs à des fins de formation (ampleur et intensité)	Un examen mené au plan international a signalé 93 salariés Novartis rémunérés en dessous du salaire de subsistance. Aucun indicateur sur l'ampleur et l'intensité des formations n'a été mis en place au sein du Groupe	Augmenter les salaires des 93 collaborateurs au niveau du salaire de subsistance. Établir des directives à l'intention des sous-traitants visant à étendre le programme du salaire de subsistance à tous les employés contractuels travaillant sur des sites de Novartis. Instaurer une approche de la diversité au niveau du Groupe et créer un comité consultatif externe sur la diversité
<b>Sécurité des produits</b>	Mettre en place des comités et des processus de gestion des produits afin d'assurer une gestion systématique	Etablissement de comités de gestion des produits dans toutes les divisions, avec des rapports réguliers aux cadres dirigeants	Aligner ces comités sur le processus de gestion des risques global du Groupe
<b>Bioéthique</b>	Publier les positions Novartis et intensifier le dialogue avec les groupes d'intérêt	Un certain nombre de positions mises à jour ont été approuvées : publication en suspens.	Publier les positions sur le site Internet de Novartis
<b>Respect des droits de l'homme</b>	Effectuer une présentation à une conférence du Pacte mondial des Nations Unies à Shanghai ; intégrer les droits de l'homme dans un cours de formation via Internet	Présentation Novartis à la conférence du Pacte mondial des Nations Unies à Shanghai, Chine ; directive sur les droits de l'homme intégrée dans le cours de formation sur la Citoyenneté d'entreprise par Internet	Développer et mettre en place un module de formation dédié à la directive sur les droits de l'homme accessible sur Internet

	Objectifs pour 2005	Résultats obtenus en 2005	Objectifs pour 2006
<b>Management/cadre</b>	Définir dans chaque unité opérationnelle un domaine de leadership, pour renforcer l'intégration de la Citoyenneté d'Entreprise et relever les principaux défis	Quelques succès rencontrés dans l'intégration de la Citoyenneté d'Entreprise au sein des activités principales (initiative Gerber <i>Start Healthy, Stay Healthy</i> , p. ex. ; concentration des NIBR sur le portefeuille des maladies rares)	Etablir un Comité de conseil en citoyenneté d'entreprise externe. Développer des indicateurs de performances clés reflétant les cibles prioritaires de Citoyenneté d'Entreprise. Elaborer une politique sur la confidentialité des informations pour le Groupe
<b>Implication des collaborateurs</b>	Intégrer la notion de Citoyenneté d'Entreprise et le Code de conduite dans les journées d'intégration des nouveaux collaborateurs (> 90 %). Interroger les collaborateurs à propos de la Citoyenneté d'Entreprise et du Code de conduite ; aider le management local dans ses négociations avec les comités d'entreprise/syndicats	86% des unités de Novartis présentent le Code de conduite dans leur programme d'intégration et 87% des unités incluent une formation sur la Citoyenneté d'Entreprise dans ce même programme. Le sondage des collaborateurs est repoussé à 2006	Sonder les collaborateurs à l'échelle mondiale à propos de la Citoyenneté d'Entreprise et du Code de conduite. Améliorer les relations entre les cadres et les représentants du personnel en Europe
<b>Code de conduite</b>	Finaliser des traductions dans dix langues. Organiser des réunions individuelles pour les collaborateurs sans accès au courriel. Elaborer des cours sur les conflits d'intérêt et l'intégrité financière ; lancer des programmes de remise à niveau	Elaboration de neuf cours portant sur des éléments du Code de conduite ; traduction en cours dans près de 14 langues. Développement de matériel de formation en face-à-face pour trois cours. Programme de remise à niveau lancé aux Etats-Unis	Développer huit nouveaux cours portant sur des éléments supplémentaires du Code de conduite
<b>Engagement auprès des groupes d'intérêt</b>	Publier notre approche avec les groupes d'intérêt ; forum international à l'automne 2005	Mise sur pied d'un forum « Health Equality Europe » pour les leaders du domaine de la santé représentant les patients et des associations professionnelles, le monde universitaire ainsi que d'autres groupes d'intérêt	Organiser trois réunions « Health Equality Europe ». Étendre les programmes concernant les groupes de soutien aux patients ainsi que d'autres groupes d'intérêt clés
<b>Communauté financière</b>	Faire figurer Novartis parmi les sociétés les mieux cotées par les analystes SRI (Socially Responsible Investment)	Novartis à nouveau inclus dans les indices Dow Jones de développement durable (DJSD), mais exclu du FTSE4 Good	Améliorer l'étalonnage et la transparence des informations fournies à la communauté d'investissement SRI
<b>Relations avec les gouvernements/lobbying</b>		Dépenses 2005 inchangées : USD 23 millions ; (essentiellement versées aux groupes suisses et américains du secteur). Dépenses de lobbying divulguées pour la première fois dans le rapport GRI 2004 de Novartis	Publier les positions Novartis sur des questions relatives aux soins de santé afin d'accroître la transparence
<b>Transparence du reporting</b>	Début 2005, publier les informations 2004 au format GRI sur Internet ; recommandations PwC. Reporting de données sur la Citoyenneté d'Entreprise internes ; coordination au niveau national ; incitations, formation	Rapport GRI publié sur <a href="http://www.novartis.com/gri">www.novartis.com/gri</a> . Mesure prises pour intégrer les recommandations de PwC (rapport indépendant de l'examen succinct) sur le reporting de la Citoyenneté d'Entreprise de Novartis	Mettre à jour le reporting sur la Citoyenneté d'Entreprise sur <a href="http://www.novartis.com/corporatecitizen">www.novartis.com/corporatecitizen</a>
<b>Accès aux médicaments</b>	Etablir une chaîne logistique pour produire annuellement jusqu'à 60 millions de traitements <i>Coartem</i> ; mener des essais cliniques de la forme pédiatrique ; soutenir des programmes sur le terrain en Zambie	Augmentation de la capacité de production de <i>Coartem</i> menée à bien. Développement de la formulation pédiatrique de <i>Coartem</i> et soutien des programmes sur le terrain en Zambie	Répondre intégralement à la demande de <i>Coartem</i> émise par l'OMS dans le cadre d'un partenariat public-privé

### EN COMPARAISON AVEC LA CONCURRENCE

En 2005, Novartis a été amplement salué pour son programme de Citoyenneté d'Entreprise :

- le magazine *Fortune* a nommé Novartis parmi les sociétés les plus admirées au monde
- le *Financial Times* a classé Novartis parmi les sociétés les plus respectées au monde
- le magazine *Barron* a aussi cité Novartis parmi les sociétés les plus respectées au monde.

Novartis est également reconnu comme un leader par la communauté toujours plus importante des sociétés opérant des investissements socialement responsables (Socially Responsible Investment, SRI). En 2005, Novartis a de nouveau été sélectionné pour faire partie des indices Dow Jones de Développement Durable (DJSI), qui mesurent les performances des sociétés leaders dans ce domaine.

### DES DEFIS MAJEURS

Dans les prochaines décennies, l'innovation pharmaceutique devra s'attaquer aux maladies émergentes et à d'autres besoins médicaux non satisfaits, afin d'apporter des améliorations durables comparables à celles atteintes au cours du XX<sup>e</sup> siècle en termes d'espérance de vie et de qualité de vie. Toutefois, la mise au point d'une multitude de médicaments nouveaux ne peut être considérée comme acquise d'avance.

Le Dr Daniel Vasella, Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration de Novartis, souligne le rôle primordial joué par les laboratoires pharmaceutiques dans la conduite et le financement de la recherche et du développement. « Le public oublie ou ignore souvent les progrès remarquables réalisés dans le domaine médical grâce à la pharmacothérapie moderne », déclare le Dr Vasella.

« Sachez que l'industrie pharmaceutique investit au total plus de USD 50 milliards par an dans la recherche et le développement, ce qui constitue la source d'investissements la plus importante pour la recherche médicale. »

En 2005, la division Pharmaceuticals de Novartis a augmenté ses investissements de recherche et de développement de 18 %, atteignant près de USD 4 milliards, soit l'un des chiffres les plus élevés de l'industrie pharmaceutique mondiale par rapport au chiffre d'affaires (19,6 %).

Cependant, le public éprouve aujourd'hui un fort sentiment d'hostilité à l'égard de l'industrie pharmaceutique. Ce secteur est fréquemment critiqué par certaines groupes d'intérêt et par les médias sur des questions allant de la politique des prix et des pratiques promotionnelles à l'accès limité aux médicaments dans les pays en développement, en passant par les recherches restreintes consacrées aux maladies « négligées », comme la tuberculose et le paludisme. De plus, le retrait de médicaments majeurs au cours des dernières années a placé la sécurité des médicaments sous les feux de la rampe.

Les laboratoires pharmaceutiques font l'objet d'une surveillance étroite tant de la part du public que des autorités de réglementation, mais il faut savoir que l'industrie pharmaceutique est l'un des secteurs les plus réglementés au monde.

Les autorités réglementaires peuvent à tout moment réévaluer la sécurité et l'efficacité de nos produits en fonction des nouvelles connaissances scientifiques disponibles ou d'autres facteurs. En plus des effets du libre jeu de la concurrence, les politiques de contrôle des prix et les autres pressions imposées par les gouvernements et les organismes de santé payeurs pèsent sur le prix des médicaments de la division Pharmaceuticals.

À l'intérieur de ce cadre réglementaire, il existe toutefois des différences significatives entre les stratégies des laboratoires. Novartis est, par exemple, le seul grand laboratoire pharmaceutique à occuper une position de leader mondial à la fois dans le domaine des médicaments innovants protégés par des brevets et dans celui des génériques.

### LE REPERTOIRE DES ESSAIS CLINIQUES

En 2005, Novartis et d'autres laboratoires pharmaceutiques ont pris des initiatives majeures pour améliorer la diffusion des résultats des essais cliniques. Ces décisions

ont été adoptées à la suite de contestations en justice aux Etats-Unis et de l'appel lancé par onze revues médicales de renom en faveur de la création d'un répertoire public des essais cliniques effectués sur l'homme.

Ce répertoire a vu le jour l'an dernier sous la direction du Dr Vasella, agissant en qualité de Président de la Fédération Internationale de l'Industrie du Médicament (FIIM). Dans le cadre de son engagement à fournir à ce secteur un plan d'amélioration de la transparence des essais cliniques, le FIIM a créé un portail réservé aux essais cliniques, proposant un accès à des informations en ligne sur plus de 250 000 essais cliniques réalisés dans le monde entier.

En 2003, Novartis a créé son propre répertoire accessible sur Internet, présentant des données rétrospectives sur les résultats d'études cliniques locales et mondiales. Fin 2005, le répertoire CTRD (Clinical Trial Results Database) de Novartis rassemblait plus de 250 essais. Novartis fournit également des informations sur des essais de médicaments destinés à traiter des maladies graves et potentiellement mortelles, par l'intermédiaire d'un répertoire électronique parrainé par les National Institutes of Health américains.

« Nous estimons que tous les résultats d'essais cliniques doivent être publiés, qu'ils soient favorables ou non », affirme le Dr James Shannon, Directeur du développement de la division Pharmaceuticals de Novartis. « Nous sommes conscients qu'une plus large diffusion des informations sur les essais cliniques auprès des praticiens et des patients comporte des avantages en termes de santé publique. »

### LA SECURITE DES MEDICAMENTS

Le retrait de l'antalgique Vioxx<sup>®</sup> par le laboratoire américain qui l'avait développé et le commercialisait, ainsi que d'autres médicaments au cours des dernières années, a déclenché un débat passionné sur le thème de la sécurité des médicaments. « Il ne fait aucun doute que les informations concernant Vioxx<sup>®</sup> ont conduit à des attitudes plus prudentes, tant vis-à-vis des nouveaux traitements que des médicaments existants », explique le Dr Vasella.

<sup>1</sup> Pourcentage du chiffre d'affaires de la division Pharmaceuticals



« Durant le premier trimestre 2005, le nombre d'avertissements très stricts ('black box warnings') émis par les autorités réglementaires a atteint un niveau sans précédent », ajoute-t-il. « Espérons, dans l'intérêt des médecins et des patients, que nous retrouverons une situation normale et que nous pourrions de nouveau nous concentrer sur les réalités scientifiques, ainsi que sur les faits qui ont historiquement conduit à la découverte et au développement de produits pharmaceutiques ayant largement amélioré la qualité de vie de chacun d'entre nous. »

Novartis et d'autres laboratoires pharmaceutiques sont obligés de créer et d'entretenir de vastes réseaux mondiaux afin de surveiller la sécurité de leurs produits. Chez Novartis, les services de Pharmacovigilance sont chargés, en collaboration avec nos filiales locales, de surveiller au plan mondial tous les médicaments expérimentaux et commercialisés de Novartis. Ils collectent les données pertinentes et en rendent compte conformément aux exigences réglementaires applicables. Par ailleurs, ils fournissent des évaluations de la sécurité médicale et un soutien épidémiologique aux activités de développement.

La surveillance débute aux premiers stades du développement de la nouvelle molécule (ou de la nouvelle formulation d'un médicament existant) et se poursuit tout au long de la durée de vie du produit. La politique de Novartis en matière de sécurité des médicaments s'applique à tous les produits pharmaceutiques actifs faisant l'objet d'une évaluation ou d'un essai clinique dans un pays quel qu'il soit, y compris les produits vendus sous licence par un tiers ou commercialisés conjointement par Novartis et un tiers.

Chaque filiale locale du Groupe Novartis est chargée de superviser la sécurité des produits pharmaceutiques qu'elle vend localement et de veiller au respect des obligations réglementaires et légales. Elle a pour mission de communiquer, aux équipes des services de Pharmacovigilance centralisés, les informations relatives à la sécurité pour un traitement approfondi. Plus de 400 collaborateurs dans le monde travaillent dans le domaine de la sécurité des médicaments.

Dans le cadre d'une autre initiative, la division Pharmaceuticals de Novartis a créé un Comité de Gestion des Produits (Product Stewardship Board), à qui il incombe d'identifier, d'évaluer et de gérer proactivement tout risque potentiel découlant d'un produit. En règle générale, le Comité de Gestion des Produits passe chaque produit commercialisé annuellement en revue, durant les cinq ans suivant l'homologation. Ensuite, des examens ont lieu tous les cinq ans, en sus bien sûr de toute évaluation imprévue qui se révélerait ponctuellement nécessaire. Ce processus vise à fournir aux médecins, aux patients et aux autorités des informations appropriées sur nos produits.

Le Comité de Gestion des Produits établit un rapport trimestriel à l'intention du Comité exécutif de la division Pharmaceuticals. D'autres divisions de Novartis ont également adopté des processus similaires de gestion des produits.

#### DES DECISIONS FONDEES SUR DES PREUVES

Le retrait volontaire de Vioxx<sup>®</sup>, un médicament appartenant à la catégorie des antalgiques appelés inhibiteurs de COX-2, a constitué un dilemme stratégique pour Novartis, qui possède lui-même un inhibiteur de COX-2, *Prexige*, en cours d'enregistrement sur plusieurs marchés.

Vioxx<sup>®</sup> a été retiré du marché après que des études ont prétendument démontré un risque accru de troubles cardiovasculaires qui, pour certains, l'emporterait sur les avantages liés à son utilisation.

*Prexige* a cependant été approuvé l'an dernier par les autorités réglementaires du Brésil et du Royaume-Uni notamment. Novartis a procédé à son lancement au Brésil et prévoit d'entamer une procédure de reconnaissance mutuelle (PRM) pour *Prexige*, qui pourrait conduire à son approbation dans d'autres pays membres de l'Union européenne.

Des données médicales probantes et des besoins médicaux non satisfaits ont été des facteurs déterminants dans la décision prise par Novartis de commercialiser *Prexige*, malgré les difficultés rencontrées par des produits concurrents, comme Vioxx<sup>®</sup>. « Nous avons

toujours pensé que *Prexige* était un produit bien défini, au profil avantages-risques très positif », indique le Dr Shannon.

« Dans l'étude TARGET menée auprès de 18 000 patients, Novartis a montré que *Prexige* possède un meilleur profil de tolérance gastro-intestinale et ne présente aucune différence significative de tolérance cardiovasculaire comparativement aux anti-inflammatoires non stéroïdiens (AINS), qui constituaient le traitement de référence avant l'arrivée des inhibiteurs de COX-2 ». « Nous estimons que *Prexige* constitue une excellente alternative pour les patients auxquels ce médicament est destiné : ceux qui présentent un risque de saignements gastro-intestinaux, mais ne courent aucun risque cardiovasculaire. »

Pour de plus amples renseignements et pour lire les documents clés tels que la politique de Citoyenneté d'Entreprise, le Code de conduite et le rapport de la Global Reporting Initiative (GRI) de Novartis, veuillez consulter le site : [www.novartis.com/gri](http://www.novartis.com/gri)



ENFANT ; SÃO PAULO, BRESIL

## NOTRE ENGAGEMENT POUR LES PATIENTS

La santé est un droit auquel Novartis souscrit pleinement. Nous pensons que chaque acteur sociétal – des patients aux professionnels du monde médical en passant par le gouvernement 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 commercialiser des produits de santé de qualité couvrant des besoins médicaux encore non satisfaits. Quant à notre engagement en faveur des patients, il nous pousse à maintenir un niveau d'investissement dans la recherche parmi les plus élevés de l'industrie pharmaceutique. Depuis plusieurs années, notre programme de développement de médicaments compte parmi les plus productifs de l'industrie pharmaceutique au plan mondial.

Forts de nos bons résultats financiers, nous intervenons aussi dans les situations d'urgence par l'apport, au cas par cas, de médicaments, de fonds ou d'autres mesures de soutien. L'an dernier, nous avons consacré USD 696 millions et aidé plus de 6,5 millions de patients dans le besoin grâce à des programmes d'accès aux traitements dans le monde.

L'Institut Novartis pour les Maladies Tropicales (NITD), basé à Singapour, est par exemple en train de révolutionner les sciences et les technologies biomédicales s'appliquant aux maladies répandues dans les pays en développement, à commencer par la tuberculose et la dengue.

Dans ces pays, nous fournissons en outre des médicaments à prix coûtant, parfois même gratuitement, aux patients souffrant de maladies comme la lèpre, le paludisme et la tuberculose. Dans les pays industrialisés, nous accordons aussi des rabais et mettons en place des programmes de soutien en faveur de personnes sans assurance médicale ni ressources financières.

Depuis plus de 25 ans, la Fondation Novartis pour le Développement Durable (NFSD) contribue de manière significative à la santé des personnes dans les pays en voie de développement. La NFSD met au point des systèmes de traitement journaliers (DOTS), centrés sur les patients, et soutient des programmes de formation grand public en matière de lutte contre le paludisme.

## FAITS MARQUANTS 2005 : LA LÈPRE

L'an dernier, la NFSD a renouvelé son engagement de longue date d'éradiquer la lèpre, en prolongeant de cinq années supplémentaires, soit jusqu'en 2010, un partenariat public-privé formé avec l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS).

Depuis l'an 2000, dans le cadre d'une collaboration sans précédent établie avec l'OMS, Novartis fournit gratuitement un traitement aux patients atteints de la lèpre dans le monde entier. Plus de 4 millions de lépreux ont été guéris grâce à l'utilisation des polychimiothérapies (PCT) efficaces fournies par Novartis.

En 2000, la prévalence mondiale de la lèpre avait été réduite à moins d'un cas pour 10 000 habitants. Les efforts actuels portent principalement sur l'éradication de la lèpre dans neuf pays où cette maladie demeure un problème de santé publique : le Brésil, l'Inde et le Népal, ainsi que plusieurs pays d'Afrique, notamment l'Angola, le Mozambique et la Tanzanie. Au cours de l'année 2005, le nombre de nouveaux cas a chuté de 21 % par rapport à l'année précédente, ce qui signifie que les cas anciens non détectés sont aujourd'hui traités de manière efficace.

« Le programme de don de médicaments contre la lèpre traduit notre conviction qu'un effort particulier doit être consenti pour combattre les maladies de la pauvreté », affirme Urs Baerlocher, Directeur des Affaires Juridiques et des Affaires Générales du Groupe

Novartis et membre du Comité de direction de Novartis.

## GLIVEC/GLEEVEC

Novartis continue d'améliorer l'accès des patients à son médicament anticancéreux *Glivec* grâce à une initiative mondiale. Au cours des trois dernières années, le « *Glivec* International Patient Assistance Program » (GIPAP) a été étendu à 79 pays et a permis, en 2005, de donner gratuitement *Glivec* à plus de 15 000 patients atteints de leucémie myéloïde chronique (LMC) ou d'une tumeur stromale gastro-intestinale (GIST).

Novartis continue de développer des solutions novatrices pour permettre l'accès à ce médicament malgré les obstacles administratifs et infrastructurels rencontrés dans de nombreux pays. En nouant des partenariats avec des médecins expérimentés et des organisations locales, Novartis a pu atteindre des patients qui, sans cela, n'auraient pas eu accès à un traitement pour leur maladie potentiellement mortelle.

Le GIPAP, mis en œuvre en dehors d'Amérique du Nord, repose sur une approche directe du patient. *Glivec* est distribué par le biais d'un réseau de plus de 780 médecins enregistrés et 280 centres de traitement qualifiés dans le monde entier. La Max Foundation (TMF) et Axios International sont les partenaires mondiaux chargés de l'administration du GIPAP.

En Chine, Novartis a formé un partenariat avec la Chinese Charity Foundation (CCF) afin d'instaurer un GIPAP national. Plus de 120 médecins, représentant 78 institutions médicales qualifiées dans 27 provinces, se sont inscrits pour participer au GIPAP chinois, ce qui a permis d'aider plus de 1 000 patients dans le besoin à recevoir gratuitement un traitement par *Glivec*.

Dans le cadre d'une initiative distincte portant sur *Glivec*, Novartis a soumis en 2005 et au début de cette année des demandes d'homologation non conventionnelles aux autorités réglementaires du monde entier, afin d'étendre les indications de ce médicament à un groupe de pathologies rares différentes de la LMC et des GIST. Des études ont montré l'efficacité de *Glivec* dans le traitement de ces maladies rares ; mais le nombre limité de patients atteints par chacune de ces maladies

<sup>1</sup> Commercialisé sous le nom *Gleevec* aux États-Unis

n'a pas permis de réaliser les essais cliniques randomisés de grande envergure habituellement requis pour une approbation réglementaire.

Afin de permettre à ces patients de bénéficier d'un traitement, Novartis a réuni des données issues d'études publiées pour bâtir ses demandes d'homologation. Les autorités de réglementation, dont la Food and Drug Administration américaine, ont accepté d'examiner cette demande inhabituelle, mais rien n'indique que celle-ci aboutira.

« Nous nous sommes engagés à faire en sorte que tout patient pour lequel *Glivec* pourrait être bénéfique puisse recevoir ce médicament », indique David Epstein, Directeur de l'unité d'affaires Oncologie de la division Pharmaceuticals de Novartis. « Nous avons commencé par des programmes d'aide aux patients atteints de LMC ou de GIST. Lorsque nous avons réalisé que ce médicament était efficace contre d'autres maladies rares, nous nous sommes sentis obligés d'explorer les possibilités d'homologation pour ces indications et d'insister pour les obtenir », ajoute-t-il.

« Nous avons un engagement envers ces patients et nous nous devons de continuer à faire tout ce qui est en notre pouvoir pour eux, dans la mesure de nos capacités scientifiques. »

#### MODIFIER LA REALITE DU PALUDISME

En 2005, Novartis a également accentué son engagement à modifier la situation créée par le paludisme. Nous avons énormément augmenté notre capacité de production et doublé nos expéditions du médicament antipaludéen novateur *Coartem*. La société met ce traitement à prix coûtant à la disposition des secteurs publics des pays en voie de développement dans lesquels la maladie est endémique.

Plus de 33 millions de traitements de *Coartem* ont été produits l'année dernière et les livraisons ont atteint 9 millions de traitements, contre 4,4 millions en 2004. Depuis 2001, année de la conclusion du partenariat entre Novartis et l'OMS portant sur la distribution de *Coartem* à prix coûtant, plus de

20 millions de traitements ont été fournis aux patients des pays en développement.

Outre la Zambie, le premier pays d'Afrique à avoir adopté *Coartem* comme traitement antipaludéen de première intention, des quantités importantes de ce médicament ont été livrées l'an passé en Angola, en Éthiopie, au Nigeria, au Mozambique et au Soudan.

Afin de répondre à la demande croissante, Novartis et ses partenaires de trois continents ont procédé à un renforcement des capacités de production pratiquement sans précédent dans l'industrie pharmaceutique pour une nouvelle entité chimique. Ce renforcement permettra de répondre aux demandes accrues attendues cette année, soit plus de 100 millions de traitements de *Coartem*, selon les dernières prévisions de l'OMS.

Comparé à 2004, ce chiffre correspond à une multiplication par 25 de la production. A la fin de l'année dernière, l'Ouganda a commandé à Novartis plus de 15 millions de traitements de *Coartem*, soit la plus importante commande jamais passée pour ce médicament ou toute combinaison thérapeutique à base d'artémisinine (ACT).

« Cette augmentation des capacités est la plus rapide que je connaisse, tous médicaments confondus. Elle est particulièrement remarquable pour un produit fourni à prix coûtant », déclare le Dr Daniel Vasella, Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration de Novartis. « Des médicaments sont aujourd'hui disponibles, mais la résolution du problème du paludisme va bien au-delà de cette disponibilité. Ces pays sont confrontés à un manque de médecins et d'infirmières, ils sont dépourvus de système de distribution efficace et n'ont pas pris d'autres mesures préventives pour éviter les infections », ajoute le Dr Vasella.

« Les gouvernements, les ministères de la Santé, les organismes internationaux et l'industrie pharmaceutique sont tous appelés à intervenir pour relever ce défi. »

#### LE TRAITEMENT LE PLUS EFFICACE

L'année dernière, une publication de la célèbre revue médicale britannique *The Lancet* suggérait que *Coartem* est le plus efficace des antipaludéens disponibles pour le traitement des enfants dans les régions d'Afrique où la résistance aux antipaludéens traditionnels est élevée. Un taux de guérison parasitologique de 99 % a été atteint avec *Coartem* ; ce taux est nettement plus élevé que celui obtenu avec les trois médicaments de comparaison, compris respectivement entre 58 % et 89 %.

Mis au point et produit par Novartis et ses partenaires chinois, *Coartem* est actuellement la seule ACT à avoir été pré-sélectionnée par l'OMS pour être utilisée par les autorités sanitaires des Nations Unies.

Cependant, pendant une grande partie de l'année dernière, les approvisionnements limités en matières premières essentielles ont fait naître des interrogations quant à la capacité de Novartis et de ses partenaires à satisfaire la demande. En effet, les pays d'Afrique se tournent vers *Coartem* pour remplacer leurs médicaments antipaludéens qui s'avèrent de moins en moins efficaces, face à l'émergence de souches pharmacorésistantes de parasites responsables de cette maladie.

En 2002, la production annuelle de *Coartem* n'était encore que de 100 000 traitements, tandis que l'accord initial conclu entre Novartis et l'OMS en 2001 prévoyait une demande mondiale légèrement supérieure à 2 millions de traitements en 2005.

La chaîne d'approvisionnement de *Coartem* et des autres ACT est longue et complexe. L'artémisinine, le composant intermédiaire à partir duquel le principe actif de tous les ACT est obtenu, est extrait d'une plante, l'*Artemisia annua*. Celle-ci doit être plantée avec une saison d'avance sur la récolte et son extraction à des fins de production.

Sa culture s'étend au minimum sur sept mois. L'extraction, la production de principe actif, la fabrication des comprimés, l'emballage et l'expédition portent le cycle de production à 14 mois.

En 2005, Novartis a élargi et diversifié le nombre de ses fournisseurs d'artémisinine et d'autres produits de base essentiels, en passant d'une culture en grande partie sauvage d'*Artemisia annua* en Chine à des cultures en plantations à finalités commerciales beaucoup plus sûres. L'accord entre Novartis et East African Botanicals (EAB) a constitué une étape importante qui a entraîné la plantation récente de plus de 1 000 hectares au Kenya, en Tanzanie et en Ouganda. La culture supplémentaire à des fins commerciales a porté la production agricole totale d'*Artemisia annua* à environ 10 000 hectares, soit une surface suffisante pour faire face à la croissance de la demande d'ACT prévue.

Le financement de Novartis a permis à EAB de proposer des contrats d'achat fermes à de nombreux cultivateurs locaux, qui ne disposent souvent que de petites parcelles. Parallèlement, la construction ou l'agrandissement des installations d'extraction et de purification au Kenya et en Ouganda crée des centaines d'emplois, améliorant ainsi l'économie locale et instaurant de nouvelles normes de sécurité.

#### UN PROJET COMMUN

L'artémisinine est utilisée depuis des siècles en médecine traditionnelle chinoise pour traiter le paludisme. Les Chinois ont mené des recherches et découvert la valeur médicinale de l'artémisinine et leurs scientifiques ont joué un rôle déterminant dans la recherche et le développement des deux principes actifs de *Coartem*. Ce médicament a été développé par Novartis en collaboration avec des partenaires chinois qui assurent la fourniture des principes actifs. Les comprimés de *Coartem* sont produits par Novartis en Chine et aux États-Unis.

L'an dernier, les deux sociétés chinoises qui fabriquent les principes actifs – Kunming Pharmaceutical Corp. (KPC) pour l'artéméthér et Zhejiang Medicine Co. (ZMC) pour la luméfantrine – ont renforcé leur capacité de production. Ils ont réussi avec succès l'inspection des principales autorités de réglementation pharmaceutique australiennes qui

ont certifié la conformité aux bonnes pratiques de fabrication (BPF) internationales.

Entre-temps, Novartis a accéléré l'installation de nouvelles lignes de production et d'emballage sur le site de production de Suffern, dans l'État de New York. La production de *Coartem* à Suffern a débuté en septembre ; la capacité annuelle du site dépasse les 100 millions de traitements. Au total, Novartis et ses partenaires ont consacré près de USD 50 millions au renforcement des capacités de production de *Coartem* au cours de l'année 2005.

« Il s'agissait d'un véritable projet commun et je ne pourrai jamais assez saluer le mérite du gouvernement et des scientifiques chinois », ajoute le Dr Vasella. « Ce partenariat a fonctionné de manière remarquable. »

#### UN AFFLUX DE CAPITAUX

Parallèlement aux efforts exceptionnels consentis en matière d'approvisionnement, les efforts accomplis par l'OMS et le Fonds mondial de lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme ont été déterminants pour favoriser l'accès à *Coartem*. L'OMS apporte des conseils techniques sur la politique en matière de lutte contre le paludisme et aide les pays à faire bon usage des nouveaux médicaments lorsque ceux-ci arrivent sur le terrain.

Dans le même temps, le Fonds mondial est devenu la plus importante source de financement des programmes antipaludéens, consacrant plus de USD 200 millions pour la période 2005-2006, soit assez pour couvrir la demande de *Coartem* prévue jusqu'à fin 2006. Des fonds supplémentaires destinés aux programmes de lutte contre le paludisme pourraient être disponibles cette année grâce à d'autres initiatives internationales, telles que la US Presidential Malaria Initiative représentant USD 1,2 milliard.

« Il est vrai que nous fournissons *Coartem* à prix coûtant, mais nos efforts seraient vains sans le soutien financier du Fonds mondial, permettant aux gouvernements de pays où le paludisme est endémique d'acheter ce médicament », indique le Dr Vasella.

## PROJETS NOVARTIS D'ACCES AUX TRAITEMENTS EN 2005

Projet	Objective	Région cible	Valeur (USD millions)	Patients concernés
<b>Paludisme/OMS</b>	Fournir <i>Coartem</i> à prix coûtant au service public	Afrique, Asie, Amérique latine	36 <sup>1</sup>	5 600 000
<b>Lèpre</b>	Eradiquer la lèpre en offrant des traitements gratuits aux patients du monde entier par le biais de l'OMS jusqu'en 2010	Monde	3 <sup>2</sup>	407 000 <sup>3</sup>
<b>Tuberculose</b>	Faire don d'associations à doses fixes <sup>4</sup>	Tanzanie, Sri Lanka	3 <sup>5</sup>	20 000
<b>Institut Novartis pour les maladies tropicales (NITD)</b>	Découvrir de nouveaux traitements et méthodes de prévention pour les principales maladies tropicales ; mettre les découvertes du NITD à disposition des pays pauvres où ces maladies sont endémiques, à prix coûtant	Pays en développement	10	-
<b>Fondation Novartis pour un développement durable (NFSD)</b>	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	58 000
<b>Programmes d'assistance aux patients (PAP) ; hormis <i>Gleevec</i></b>	Aider les patients ayant des difficultés financières et non couverts par une mutuelle de santé	Etats-Unis	205	214 000
<b><i>Gleevec</i> US PAP</b>	Dans la limite des possibilités de Novartis, continuer à mettre le médicament à la disposition des patients aux Etats-Unis qui n'ont pas les ressources suffisantes pour se le procurer	Etats-Unis	85	4 840
<b><i>Glivec</i> Global PAP</b>	Dans la limite des possibilités de Novartis, continuer à mettre le médicament à la disposition des patients hors des Etats-Unis qui n'ont pas les ressources suffisantes pour se le procurer	Monde (hors des Etats-Unis)	284 <sup>6</sup>	10 635
<b>Together Rx<sup>7</sup></b>	Permettre aux personnes âgées à faible revenu couvertes par Medicare, mais sans autre assurance, d'accéder aux médicaments prescrits sur ordonnance	Etats-Unis	49	175 000
<b>Together Rx Access</b>	Proposer un nouveau programme de réduction des prix pour les personnes non assurées	Etats-Unis	0.3	10 000
<b>Aide d'urgence</b>	Soutenir d'importantes organisations humanitaires <sup>8</sup>	Monde	14	-
<b>Total</b>			<b>696</b>	<b>6 500 000</b>

<sup>1</sup> Production : 33,6 millions de traitements  
Expéditions : 9,2 millions de traitements

<sup>2</sup> La réduction traduit le succès du programme

<sup>3</sup> En 2004

<sup>4</sup> Pour 500 000 patients pendant cinq ans par le biais de l'OMS

<sup>5</sup> Envois pour 100 000 patients

<sup>6</sup> Posologie accrue, des stocks en supplément

<sup>7</sup> Programme clôturé, la nouvelle « Medicare Drug Benefit » étant désormais disponible

<sup>8</sup> Besoins médicaux d'urgence, programmes d'assistance



HOPITAL DE LALIBELA ; LALIBELA, ETHIOPIE

## NOTRE ENGAGEMENT EN FAVEUR DE NOS COLLABORATEURS

## Le Professeur Moise Azria a travaillé pendant plus de 30 ans chez Novartis en tant que scientifique dans le domaine de la recherche et du développement.

Parmi les dizaines de projets auxquels il a participé tout au long de ces années, trois médicaments ont été commercialisés, dont *Miacalcic* spray nasal, utilisé pour traiter les troubles osseux tels que l'ostéoporose. Après avoir consacré plusieurs années à chacun de ces projets couronnés de succès, le Professeur Azria a saisi d'autres opportunités au sein de la société.

De tels exemples de fidélité de toute une vie se font rares de nos jours. La mondialisation a intensifié la concurrence et les entreprises se disputent les chercheurs de niveau international ainsi que les cadres dans les domaines du marketing, des ventes, des opérations techniques et pour d'autres fonctions.

A cet égard, Novartis demeure un employeur de choix à travers le monde pour attirer les plus grands talents, grâce notamment à sa croissance rapide et à son pipeline de nouveaux médicaments – l'un des plus riches de l'industrie pharmaceutique. Toutefois, retenir ces mêmes talents une fois embauchés est un défi majeur.

« Le meilleur moyen d'encourager la fidélité et l'engagement consiste à créer des opportunités d'évolutions professionnelles correspondant aux aspirations personnelles des collaborateurs », explique Juergen Brokatzky-Geiger, Directeur des ressources humaines du Groupe et membre du Comité de direction du Groupe (ECN).

Chez Novartis, le principal instrument de gestion et d'évolution de carrière est la procédure baptisée « Organization and Talent Review » (OTR), une évaluation annuelle réalisée à un niveau global. Elle permet de suivre les performances et de mettre à jour

des plans de développement destinés aux cadres et aux collaborateurs prometteurs. Grâce à elle, les dirigeants sont à même d'estimer la profondeur de ce réservoir de talents. Elle revêt ainsi une dimension décisive pour la planification de la relève.

L'OTR fait appel à des procédures et à une méthodologie identiques dans tous les pays. Une longue succession d'étapes conduit à l'identification des talents. Elle débute par des entretiens entre les cadres et leurs collaborateurs directs sur tous les sites de Novartis et culmine avec l'examen OTR final à l'échelle du Groupe en présence du Dr Daniel Vasella, Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration. Afin de repérer les talents correspondant aux besoins de notre activité, la participation au programme OTR s'est considérablement accrue ces dernières années, passant de quelques douzaines de cadres supérieurs il y a cinq ans, à plus de 15 000 collaborateurs aujourd'hui.

Lors d'entretiens de développement, les cadres et leurs collaborateurs directs évaluent les points forts, les points faibles, les besoins en formation, identifient les souhaits de carrière et proposent des actions concrètes. Les cadres examinent ensuite collectivement ces informations et présentent les candidats les plus talentueux aux cadres supérieurs et aux équipes des Ressources humaines. « Notre objectif est de créer un lieu de travail motivant, où chacun peut donner toute sa mesure », déclare le Dr Brokatzky-Geiger.

### UN PLAN D'ACTION EN FAVEUR DE L'ÉVOLUTION DE CARRIÈRE

Dans le plan d'action de Novartis en faveur de l'évolution de carrière, les enseignements tirés de l'expérience vont de pair avec l'ac-

quisition systématique de compétences visant à préparer les cadres à assumer de futures fonctions difficiles.

Le développement du programme OTR a affiné la planification des carrières de haut niveau. Les changements de postes au sein des filiales, des organisations régionales et au siège du Groupe, en Suisse, sont devenus plus fréquents au sein de notre vaste réservoir de talents à l'échelle mondiale. Mercedes Echauri a débuté sa carrière chez Novartis dans son Espagne natale comme spécialiste des questions réglementaires. En 2002, elle a rejoint le bureau européen de la division Pharmaceuticals à Munich (Allemagne) en tant que Directrice Accords de Développement et Licences. L'an dernier, M<sup>me</sup> Echauri est retournée en Espagne pour occuper le poste de Directrice des Partenariats et des Relations Institutionnelles et Economiques au sein de la nouvelle structure consacrée aux marchés émergents.

Au cours de ces dernières années, Novartis a développé des fonctions dirigeantes pour récompenser la fidélité et l'engagement de ses talents hors pairs. En 2005, Novartis a atteint pour la première fois l'objectif du Groupe en pourvoyant 70 % des postes de direction à partir de candidatures internes. En 2003, la proportion de promotions internes n'atteignait encore que 51 % et ce chiffre n'était que de 21 % en 2000.

Tandis que les équipes interfonctionnelles deviennent de plus en plus courantes au sein de l'entreprise, la diversité des parcours et des expériences prend une importance croissante pour les cadres supérieurs. Ann Bailey a travaillé au sein de Consumer Health, Opérations Techniques, et lancé l'initiative IQP (Innovation, Qualité, Productivité) de la

### EFFECTIFS 2005

Nombre de collaborateurs au 1 <sup>er</sup> janvier 2005	81 392	100%
Licenciements	-3 256	-4%
Départs à la retraite	-827	-1%
Départs volontaires	-6 593	-8%
Embauches	13 148	16%
Autres	7 060	9%
Nombre de collaborateurs au 31 décembre 2005	<b>90 924</b>	<b>112%</b>

(Nombre de collaborateurs identique à l'effectif)



division Pharmaceuticals avant d'être nommée l'an passé Directrice de la Communication du Groupe.

Maeve Devlin est entrée au service de l'une des sociétés fondatrices de Novartis au moment de la construction d'un nouveau site de production à Ringaskiddy, en Irlande. Dix ans plus tard, elle est mutée en Suisse, à l'origine en tant que Directrice de la Production Multiusage. Depuis 2004, M<sup>me</sup> Devlin est Directrice des Opérations Chimiques en Suisse, prenant ainsi la responsabilité de quatre sites de production clés.

Mais malgré l'accent mis sur la succession interne, Novartis offre toujours de nombreuses opportunités aux candidats externes. Ludwig Hantson a rejoint Novartis en 2001, en qualité de Directeur du Développement Commercial de la division Pharmaceuticals. Par la suite, Mr Hantson a occupé plusieurs postes issus des discussions OTR : il est devenu Directeur de l'activité Neurosciences, avant de prendre la tête de la division Pharmaceuticals au sein de Novartis Canada, puis d'occuper son poste actuel en tant que Directeur de la Région Europe pour la division Pharmaceuticals au début de l'année dernière.

Devant l'augmentation rapide du nombre des participants à la procédure OTR, les Ressources humaines du Groupe ont fait des efforts considérables pour améliorer le déroulement des entretiens annuels. En 2005, plus de 600 cadres supérieurs bâlois ont participé, sous la direction du Dr Brokatzky-Geiger, à un programme spécial de formation OTR. L'objectif était d'affiner la collecte et l'analyse des données, ainsi que de renforcer la capacité d'appropriation par les cadres des processus de développement des talents.

« Nous souhaitons que ce processus soit mieux compris de nos collaborateurs », explique le Dr Brokatzky-Geiger. « Le programme OTR n'est pas seulement un formulaire que l'on remplit et que l'on envoie aux Ressources humaines. La capacité à constituer un réservoir de talents est un indicateur clé de la performance de chaque responsable. »

#### DES PROGRAMMES DE MENTORAT

Le mentorat est un instrument qui prend de plus en plus d'importance chez Novartis dans le développement professionnel et l'évolution de carrière. Il complète une vaste offre de programmes de formation d'entreprise élaborée en association avec des institutions aussi renommées que la Harvard Business School, la Stanford Business School et l'INSEAD.

Pendant plusieurs années, les programmes de mentorat dirigés par des membres de l'ECN et d'autres cadres supérieurs ont représenté une part essentielle de la formation des cadres dotés d'un fort potentiel à assumer de nouvelles fonctions.

Le mentorat est aussi utilisé de longue date dans le cadre du développement des compétences d'encadrement pour des entités et des unités d'affaires clés au sein des divisions Pharmaceuticals et Consumer Health. Dans la fonction Développement de la division Pharmaceuticals, plus de 100 collaborateurs à fort potentiel ont participé aux programmes de mentorat en 2005.

De plus, la fonction Opérations Techniques (TechOps) a étendu un programme, lancé il y a quatre ans, en augmentant le nombre des participants et en introduisant des programmes de mentorat interfonctionnels. Le programme TechOps a associé près

de 200 collaborateurs à fort potentiel à des mentors expérimentés, dont des équipes dirigeantes des Opérations Chimiques et des Opérations Pharmaceutiques. TechOps a également affecté plusieurs de ses mentors à de nouveaux programmes interfonctionnels du Développement et des Affaires Pharmaceutiques de la division Pharmaceuticals.

Le mentorat au sein de la Division Consumer Health a constitué un tremplin pour les cadres féminins, car trois des cinq unités d'affaires de la Division sont dirigées par des femmes. Karen Gough, Directrice de CIBA Vision aux Etats-Unis, Jan Coneely, Directrice de Nutrition médicale aux Etats-Unis, et Diane Jacobs, Directrice de l'unité d'affaires Gerber aux Etats-Unis, participent aujourd'hui activement en tant que mentors à des programmes s'adressant à la prochaine génération de dirigeants de leurs unités d'affaires respectives. Andrea Saia, originaire des Etats-Unis et ancienne participante au programme de mentorat de Consumer Health, a traversé l'Atlantique l'an dernier pour venir diriger les activités de CIBA Vision en Europe.

#### UN SALAIRE DE SUBSISTANCE

Novartis a instauré le principe consistant à verser un salaire de subsistance dans tous les pays dans lesquels le Groupe opère. Ce principe est inscrit dans la directive de Citoyenneté d'Entreprise relative aux conditions de travail équitables, adoptée par l'ECN en 2002.

Le salaire de subsistance est différent du salaire minimum légal ou du revenu par habitant d'un pays donné. Selon la définition de Novartis, le salaire de subsistance doit correspondre à un salaire minimal suffisant pour permettre aux employés et à leurs familles de satisfaire leurs besoins matériels de base.

### EMPLOYES PAR REGION ET PAR UNITE D'AFFAIRES AU 31 DECEMBRE 2005

	Etats-Unis	Canada et Amérique latine	Europe	Afrique/Asie/Australie	Total
Pharmaceuticals	12 886	4 752	22 690	8 980	49 308
Sandoz	1 398	1 853	13 429	3 386	20 066
Consumer Health	7 497	3 139	6 579	2 688	19 903
Corporate	610	40	861	136	1 647
<b>Total</b>	<b>22 391</b>	<b>9 784</b>	<b>43 559</b>	<b>15 190</b>	<b>90 924</b>

(Nombre de collaborateurs identique à l'effectif)

Cette année, Novartis étendra également le concept de salaire de subsistance à ses sous-traitants. Nous demandons en effet à nos principaux fournisseurs ou prestataires de services de verser un salaire de subsistance, conforme à notre principe, à tous leurs employés travaillant sur les sites de Novartis dans le monde entier.

Toutefois, étant l'une des premières grandes entreprises industrielles à mettre en œuvre un tel engagement, Novartis a dû faire face à des défis méthodologiques. Il est important de noter que la notion de salaire de subsistance reste mal définie et qu'aucun consensus international sur les méthodes de calcul n'a été trouvé jusqu'à présent.

Pour la mise en œuvre de ce principe, Novartis et le cabinet de conseil international Business for Social Responsibility (BSR) ont déterminé la composition d'un panier de biens et services représentant le niveau de subsistance pour un travailleur et sa famille, dans la moyenne. Ce panier comprend un logement décent, les soins de santé, l'habillement, la nourriture et la scolarisation des enfants à charge. Le salaire de subsistance inclut également une prime d'objectif, les cotisations de sécurité sociale et d'assurance maladie et certaines prestations comme l'allocation logement ou la prime pour les repas pris sur place.

A partir de ce panier, les salaires de subsistance ont été calculés pour 60 pays. Il a été demandé aux filiales de Novartis de chacun de ces pays de vérifier les montants obtenus.

Dans 38 pays, soit une large majorité, le calcul initial a été accepté comme salaire de subsistance de référence. Dans 15 autres pays, dont l'Italie, l'Afrique du Sud et l'Uruguay, les filiales de Novartis ont proposé un salaire de subsistance plus élevé que le calcul initial. La mise en œuvre de ce nouveau principe a débuté en 2005 et se poursuivra cette année par de nouveaux ajustements.

Certaines filiales ont commandé des études locales indépendantes pour valider les propositions initiales. Une étude réalisée pour le compte de Novartis Inde a montré qu'il existe des variations significatives entre les villes, le salaire de subsistance de Mumbai étant supérieur de 70 % à celui de Bangalore et de 61 % à celui de Calcutta. Cet écart reflète essentiellement un coût du logement plus

élevé à Mumbai que dans les autres villes étudiées dans ce pays.

Des ajustements du salaire de subsistance calculé initialement ont également été proposés par les filiales de Novartis au Canada et aux Etats-Unis. La mise en pratique de ce principe promet d'attirer davantage d'employés qualifiés, productifs et fidèles, ainsi que de contribuer à la stabilité et à la prospérité des communautés dans lesquelles Novartis opère.

Outre l'impact direct sur les collaborateurs de Novartis et sur les employés de ses principaux fournisseurs et prestataires de services, le principe d'un salaire de subsistance devrait s'étendre aux niveaux local et régional grâce à l'adhésion de sociétés internationales au Pacte mondial des Nations Unies.

#### PRIX ET RECONNAISSANCE

- De nombreuses enquêtes sur les « Best Places to Work » réalisées dans plusieurs pays, dont certaines nations européennes telles que l'Allemagne, la France, l'Espagne et le Royaume-Uni, ainsi qu'en Amérique latine et en Chine, ont classé Novartis parmi les meilleurs employeurs.
- Dans son enquête annuelle sur les « Top 20 Employers », la revue Science a classé Novartis à la cinquième place des employeurs les plus populaires auprès des scientifiques du monde entier.
- Le magazine Computerworld a classé Novartis Pharmaceuticals Corp. parmi les 20 meilleurs employeurs (« Best Places to Work ») pour les informaticiens aux Etats-Unis.



MINGDONG CUI ; UNITE DE PRODUCTION DE CHANGPING ; NOVARTIS PHARMACEUTICALS PEKIN, PEKIN, CHINE



SARAH CONNELL ; INSTITUTS NOVARTIS POUR LA RECHERCHE BIOMEDICALE ; CAMBRIDGE, MASSACHUSETTS (ETATS-UNIS)

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

## Novartis met constamment en œuvre des mesures permettant d'améliorer la santé et la sécurité de ses collaborateurs et de ses voisins.

Novartis est soucieux de l'impact de ses activités sur l'environnement. Des initiatives spéciales sont en cours pour améliorer l'efficacité énergétique, réduire les émissions de CO<sub>2</sub> et résoudre les problèmes posés par les anciennes décharges.

En 2005, nous avons défini des objectifs à moyen terme pour des indicateurs de performances clés et renforcé les principes de Business Continuity Management (BCM), afin de protéger la continuité de l'approvisionnement en produits et services essentiels, dans l'intérêt des patients, de nos clients et de notre entreprise.

Notre réussite dans les domaines Santé, Sécurité et Environnement (SSE) dépend de l'implication totale de l'ensemble des collaborateurs de Novartis. Trouver un équilibre entre les intérêts commerciaux, les questions de sécurité et les préoccupations environnementales à l'échelle mondiale fait appel à un processus complexe qui nécessite chaque jour de nombreuses décisions. Nos collaborateurs jouent un rôle capital, particulièrement du fait de la priorité croissante que nous accordons aux aspects comportementaux en matière de SSE.

Les services de SSE s'efforcent de sensibiliser les collaborateurs de tous niveaux en élaborant des politiques et en fixant des normes, ainsi qu'en soutenant leur mise en pratique et en contrôlant la conformité. Les connaissances relatives aux risques et aux technologies émergentes sont entretenues et partagées par le biais d'une communication active et d'un engagement envers les groupes d'intérêt.

La protection de la santé, de la sécurité et de l'environnement fait partie intégrante de

la stratégie commerciale de toutes les divisions et unités d'affaires.

En 2005, des objectifs ont été fixés, tant en ce qui concerne les accidents du travail qu'en matière d'efficacité énergétique, démontrant ainsi l'attention que nous portons à ces domaines. Ces deux objectifs ont été atteints. Novartis a poursuivi l'amélioration de son efficacité énergétique de 5 % et le taux d'accidents avec arrêt de travail a diminué, passant de 0,48 en 2004 à 0,44 en 2005.

Nous déplorons cependant le décès de deux de nos collaborateurs, survenu dans des accidents de la route en 2005, et adressons nos plus sincères condoléances à leurs familles.

### GESTION DES RISQUES

Les portefeuilles de risques SSE de Novartis sont établis selon une approche scientifique ascendante. Depuis 1997, les sites de Novartis ont constitué des portefeuilles de risques locaux qui sont consolidés au niveau du Groupe au sein d'un portefeuille global des risques SSE. En 2005, plus d'un tiers des risques prioritaires identifiés dans le portefeuille de risques 2004 a été réduit grâce aux mesures prises. Des plans d'action ont été élaborés pour tous les autres risques prioritaires listés et leur mise en œuvre a débuté.

À l'échelle locale, Novartis est confronté à divers risques qui pourraient avoir une incidence sur les activités de l'entreprise et qui sont donc susceptibles d'affecter les patients, les clients ou les actionnaires. Afin d'en assurer une gestion contrôlée et de renforcer notre capacité de réaction face aux perturbations, Novartis a mis en place un cadre de gestion des risques reposant sur des normes internationales. Ce cadre nous permet d'anticiper les incidents pouvant nuire à des fonctions et à des processus vitaux pour l'entreprise et de prendre les mesures correctives nécessaires. Quant aux risques d'entreprise qui subsistent, des plans de continuité sont mis au point localement afin de pouvoir planifier la réponse à n'importe quel incident.

Au cours de la deuxième année suivant le lancement formel d'un programme de gestion de la continuité des activités au niveau du Groupe, des résultats positifs ont été enregistrés en termes d'actions préventives comme

l'élaboration d'un cadre destiné à renforcer notre capacité de réaction face aux perturbations et aux interruptions commerciales. Des stratégies opérationnelles et de réduction des risques ont été largement définies dans l'ensemble du Groupe. D'autres plans de continuité sont à l'étude.

Novartis Emergency Management (NEM) est un système de gestion des crises instauré dans tous les pays qui vise à protéger les collaborateurs de Novartis, le public et l'environnement en cas d'accidents ou d'autres situations d'urgence. Des programmes de formation et des exercices pratiques sont organisés afin que les équipes NEM et l'entreprise dans son ensemble soient toujours parfaitement préparées. Une nouvelle série d'objectifs mesurant le niveau de préparation et de formation en matière de gestion des urgences a été introduite en 2005. Les rapports des divisions et des unités d'affaires confirment également le niveau de préparation du système NEM global.

En 2005, Novartis a été condamné à payer des amendes totalisant USD 5 200 pour des violations en matière de SSE.

Hexal AG et Eon Labs Inc., deux sociétés acquises par Novartis en 2005, ont été intégrées dans la division Sandoz. Bien que l'acquisition d'Hexal n'ait été achevée qu'en juin, et celle d'Eon Labs en juillet, le tableau de la page 71 présente le détail de leur performance en matière de SSE sur l'année entière.

Les deux sociétés sont aujourd'hui incorporées dans le système de gestion des performances et de collecte des données SSE employé au niveau du Groupe. Des objectifs SSE ont été définis pour 2006.

#### LES ANCIENNES DÉCHARGES

Les sociétés à l'origine de Novartis nous ont légué un certain nombre d'obligations environnementales, confirmées ou potentielles, résultant de leurs activités chimiques et portant sur des sites contaminés et des décharges dans différents pays. Novartis a constitué les réserves financières et a créé les structures appropriées afin de s'acquitter de ces obligations de manière proactive et de minimiser l'impact sur l'environnement.

En collaboration avec des tiers potentiellement responsables pour certains sites et les autorités concernées, des programmes de surveillance ont été mis en place et des solutions techniques sont préparées et mises en œuvre en fonction des besoins.

Par exemple, en novembre 2005, Novartis, conjointement avec d'autres entreprises suisses, ont conclu un accord avec les autorités locales concernant la décharge industrielle de Bonfol, en Suisse, qui a été utilisée de 1961 à 1976. Selon les termes de cet accord, les déchets seront excavés et incinérés.

#### ÉNERGIE ET CLIMAT

La consommation d'énergie, notamment l'utilisation des combustibles fossiles, est directement liée aux émissions de gaz à effet de serre et aux effets indésirables potentiels sur le climat de la planète. De plus, il est évident que les ressources en énergies fossiles sont limitées et que leur disponibilité devient de plus en plus incertaine. L'énergie étant également un facteur coût en augmentation, l'efficacité énergétique est devenue un excellent moyen de réduction des coûts. Bien que l'industrie pharmaceutique ne soit pas un secteur de forte consommation d'énergie, la gestion de l'utilisation de l'énergie et des émissions qui font partie de gaz à effet de serre est importante pour le succès à long terme de Novartis.

Grâce au protocole de Kyoto, de nombreux pays industrialisés se sont penchés pour la première fois sur le problème mondial de l'augmentation incessante des émissions de gaz à effet de serre. Ces mêmes pays mettent actuellement en œuvre des politiques et des instruments qui doivent leur permettre d'atteindre leurs objectifs fixés dans le cadre de ce protocole.

Cependant, les gouvernements ne pourront atteindre ces objectifs sans l'adhésion de leurs grandes entreprises. À cette fin, Novartis a pris l'engagement volontaire de réduire l'ensemble de ses émissions directes de CO<sub>2</sub> dans les proportions prescrites par le protocole de Kyoto, soit 5 % au-dessous du niveau de 1990 au cours de la période 2008-2012. Jusqu'à présent, Novartis est parvenu à ma-

triser ses émissions directes de gaz à effet de serre. Des travaux importants réalisés sur de nombreux sites ont abouti à des réductions significatives des émissions et à des améliorations de l'efficacité énergétique. Toutefois, des efforts accrus et des investissements dans des technologies plus économes en énergie, ainsi que l'utilisation d'énergies renouvelables, seront encore nécessaires au cours des années à venir pour continuer dans cette voie.

Afin de soutenir sa stratégie d'efficacité énergétique, Novartis a approuvé une politique d'investissement révisée portant sur des investissements permettant de réaliser des économies d'énergie. En outre, tous les grands projets entrepris doivent obligatoirement relever le défi de l'efficacité énergétique et de l'utilisation d'énergies renouvelables.

De nombreux projets de ce type ont déjà été identifiés et récompensés par l'intermédiaire des Novartis Energy Excellence Awards. Ce programme de récompenses honore chaque année les projets proposés par les équipes de Novartis du monde entier permettant de réaliser la meilleure économie d'énergie. Afin d'atteindre l'objectif de l'entreprise relatif aux émissions de CO<sub>2</sub>, il sera de plus en plus important que nous adoptions un comportement favorisant l'efficacité énergétique en vue d'aboutir à de nouvelles solutions techniques.

Par ailleurs, parallèlement aux programmes d'efficacité énergétique internes, Novartis explore également les possibilités d'investissements directs afin de tenir son engagement en matière de CO<sub>2</sub>. Parmi les options étudiées figurent des projets de réduction des émissions et de développement au titre du « Mécanisme pour un développement propre » du protocole de Kyoto, ainsi que des projets de reforestation à long terme reposant sur l'élimination du CO<sub>2</sub> contenu dans l'atmosphère.

#### UTILISATION DE L'ÉNERGIE ET ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub>

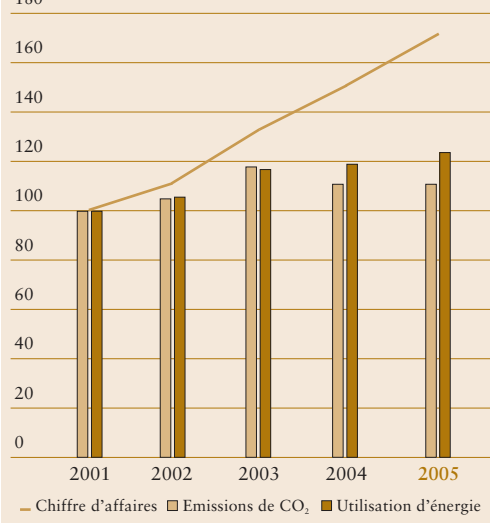
Novartis avait adopté pour le Groupe un objectif d'amélioration de l'efficacité énergétique de 6 % entre 2003 et 2006. En 2005, l'ensemble du Groupe était toutefois parvenu

à une amélioration moyenne de 10 %, dépassant l'objectif initial un an plus tôt que prévu.

Le tableau ci-dessous montre les tendances en matière d'utilisation de l'énergie et d'émissions globales directes de CO<sub>2</sub> (portée 1) par rapport à la croissance du chiffre d'affaires, et indique les améliorations obtenues à la fois en termes d'efficacité énergétique et de baisse d'intensité des émissions de dioxyde de carbone.

#### UTILISATION D'ENERGIE ET EMISSIONS DE CO<sub>2</sub> DE 2001 A 2005

(indexation sur les valeurs de 2001)



#### LA SANTE DE NOS COLLABORATEURS

Nous nous efforçons d'offrir à nos collaborateurs un lieu de travail le plus sûr possible et des programmes favorisant leur santé et leur bien-être. Grâce à des initiatives de protection de la santé des plus modernes, nous identifions et visons à réduire les blessures et les maladies professionnelles susceptibles de survenir sur le lieu de travail en raison d'une exposition à des facteurs physiques, chimiques, biologiques ou ergonomiques. En outre, Novartis a mis en œuvre des activités de promotion de la santé axées sur la prévention, qui étendent la notion de santé au travail pour prendre en compte les facteurs liés à l'environnement, aux comportements et au mode de vie en dehors du cadre pro-

fessionnel. Divers programmes et initiatives sont proposés afin de préserver la santé de nos collaborateurs tout en respectant les opinions personnelles et la sphère privée. Un service médical ouvert à temps plein ou à temps partiel, selon la taille et le type du site dont ils dépendent, est mis à la disposition des collaborateurs.

En 2006, l'entité chargée de la sécurité au travail, la médecine du travail et les Ressources humaines uniront leurs programmes de promotion de la santé existants afin de mettre en œuvre de manière plus efficace les politiques en matière de santé et de sécurité à l'échelle locale au sein des sociétés et des sites du monde entier.

#### TAUX D'ACCIDENTS AVEC ARRÊT DE TRAVAIL

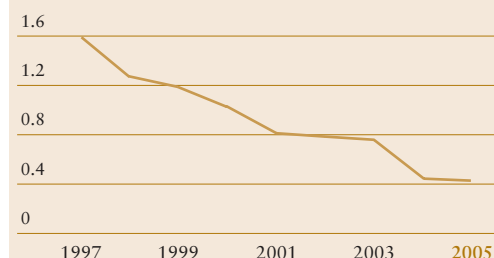
La réduction du nombre d'accidents fait partie des priorités absolues de Novartis. Nous avons institué des programmes de formation à l'intention des collaborateurs et chaque unité d'affaires continue de fixer des objectifs visant à réduire davantage le taux d'accidents avec arrêt de travail.

Novartis établit un rapport des blessures ou maladies professionnelles survenues au cours de l'année, conformément aux exigences légales locales. Le taux d'accidents avec arrêt de travail est considéré comme un indicateur de référence permettant de comparer directement les performances des entreprises et des pays en la matière.

#### TAUX D'ACCIDENTS AVEC ARRÊT DE TRAVAIL EN 2005 ET TENDANCES

Le taux d'accidents avec arrêt de travail a régressé dans l'ensemble du Groupe, passant de 0,48 en 2004 à 0,44 en 2005. Nous nous sommes fixés comme objectif à moyen terme un taux de 0,2 à atteindre d'ici 2010. Le taux d'accidents avec arrêt de travail ayant diminué, conduisant à une baisse systématique du taux cible, il importe à présent d'identifier de nouvelles mesures afin de réduire encore davantage le risque d'accidents du travail. Des études ont montré que le comportement des individus sur leur lieu de travail et la manière dont les contrôles techniques et

#### TAUX D'ACCIDENTS DE 1997 A 2005 (accidents pour 200 000 heures travaillées)



administratifs sont pratiqués revêtent autant d'importance que la sécurité intégrée. Afin d'atteindre un taux d'accidents le plus proche possible de zéro, il est nécessaire que les collaborateurs veillent à tout moment non seulement à leur propre sécurité, mais également à la sécurité de leurs collègues. Un comportement sans risques ne s'obtient pas à l'issue d'un programme ponctuel ; il est le résultat d'une évolution culturelle permanente qui touche chaque individu travaillant au sein de l'entreprise. Nous sommes déterminés à appliquer, sur l'ensemble de nos sites, une approche comportementale de la sécurité en vue d'assurer la santé et le bien-être de tous nos collaborateurs.

#### INITIATIVE NON-FUMEUR

Le tabagisme représente l'un des facteurs de risque les plus importants pour la santé des individus et pour la société. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006, le siège de Novartis à Bâle, en Suisse, est le dernier site en date du Groupe à avoir adopté une initiative non-fumeur non seulement dans tous ses bâtiments, mais également à l'intérieur du périmètre du site. Les visiteurs et le personnel des sociétés partenaires opérant chez Novartis sont également tenus de respecter cette initiative. Novartis est déterminé à promouvoir des sociétés en bonne santé et à jouer un rôle moteur en donnant l'exemple sur des questions liées à la santé. Des conseils et des médicaments sont proposés gratuitement par des bénévoles aux collaborateurs qui désirent cesser de fumer dans le cadre de la nouvelle initiative non-fumeur sur le site de Bâle.

### PROMOTION DE LA SANTÉ

Le programme de promotion de la santé « One HealthLink » de Novartis Pharmaceuticals Corporation à East Hanover (New Jersey, États-Unis) a reçu une médaille d'argent attribuée par le « National Business Group on Health » américain. Un large éventail d'activités reposant sur les deux piliers que sont l'activité physique et une alimentation saine, telles que l'éducation nutritionnelle, les menus sains à petit prix, les conseils nutritionnels, les centres de remise en forme et les sentiers pédestres aménagés sur les sites, est proposé aux collaborateurs. Le centre médical, dont le rôle consistait essentiellement à traiter sur place les blessures et les maladies, est aujourd'hui considéré comme un partenaire de l'entreprise, chargé de fournir aux employés les informations et les ressources pour vivre pleinement et en meilleure santé.

### OBJECTIFS

Novartis définit ses objectifs SSE sur une période de trois ans au minimum afin de permettre une meilleure analyse, planification et mise en œuvre des programmes. Les objectifs à atteindre à l'heure actuelle concernent la période s'étendant jusqu'en 2008. Un réexamen annuel de ces objectifs est toutefois effectué avec chaque division et unité d'affaires, qui participent également à la fixation des objectifs sur la base de recommandations émises par des experts fonctionnels.

Les données relatives aux performances SSE sont nécessaires à la direction comme au reporting externe, conformément aux directives internationales telles que la « Global Reporting Initiative (GRI) ». Elles sont collectées, validées et consolidées à l'aide du système de gestion des données SSE de Novartis. En complément des audits SSE effectués au niveau du Groupe et des divisions, les systèmes et procédures sont contrôlés par des tiers afin d'en garantir la conformité avec les normes légales et les normes SSE de Novartis. De tels processus aident les sites locaux à fournir des données plus

exhaustives et plus exactes quant à leurs performances SSE.

De nouveaux objectifs ont été définis au plan international pour 2006 dans les domaines des émissions de CO<sub>2</sub>, de la gestion de l'eau, de la gestion des déchets et des émissions de composés organiques volatiles (COV). Ces objectifs ne tiennent pas compte des répercussions résultant de l'intégration en cours d'Hexal et d'Eon Labs, deux sociétés acquises courant 2005. Ces entreprises seront pleinement incorporées dans les objectifs du Groupe au cours des deux prochaines années.

Parmi les nouveaux objectifs SSE figurent notre engagement dans le cadre du protocole de Kyoto de réduire l'ensemble des émissions directes de CO<sub>2</sub> entre 2008 et 2012 et une amélioration de 6 % de l'utilisation de l'eau (à l'exception de l'eau de refroidissement sans contact) au cours des trois prochaines années. De plus, d'ici 2008, les déchets dangereux déposés dans les décharges seront réduits de 890 tonnes actuellement à moins de 100 tonnes, tandis que les émissions de COV seront diminuées de 90 % pour les composés halogénés, passant de 285 tonnes à 30 tonnes, et de 35 % pour les composés non halogénés, passant de 1 061 tonnes à 700 tonnes.

### PRINCIPES DE REPORTING SSE

« GLOBAL REPORTING INITIATIVE »

Depuis 2004, Novartis rend compte de ses performances SSE conformément aux directives de reporting sur le développement durable établies en 2002 dans le cadre de la « Global Reporting Initiative » (GRI). L'objectif de la GRI, une initiative lancée en 1997 par plusieurs groupes d'intérêt, est d'instaurer des directives applicables à l'échelle mondiale relatives à la communication des performances en matière de développement durable. Notre indice de reporting (Novartis GRI Report Index), ainsi qu'un aperçu plus détaillé de nos performances SSE, sont consultables sur notre site Internet à l'adresse suivante : [www.novartis.com](http://www.novartis.com).

### ENTITE DE REPORTING

Les données relatives aux performances SSE réalisées en 2005 ont été collectées auprès de 179 sites détenus et gérés par Novartis dans le monde entier. Parmi les sites soumis au reporting figurent tous ceux ayant un impact SSE significatif, notamment l'ensemble des sites de production, de formulation, de recherche et de développement ainsi que les sièges les plus importants.

Le nombre de sites rendant compte de leurs performances a augmenté l'année dernière, dont 24 sites d'Hexal et d'Eon Labs pour la première fois ainsi que cinq appartenant à la division Novartis Consumer Health.

### PORTEE DU REPORTING

Les indicateurs de performance environnementaux et sociaux clés ont été adaptés aux exigences de la GRI. Nous estimons que les données de performance énoncées dans le présent rapport annuel et sur le site Internet de Novartis reflètent les performances SSE de Novartis de manière correcte et équilibrée.



## DONNEES SANTE, SECURITE ET ENVIRONNEMENT

	Groupe Novartis *		Pharmaceuticals		NIBR & Recherche Corporate		Sandoz*		Consumer Health		Hexal/ Eon Labs*
	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005
<b>Collaborateurs</b>											
Effectif SSE [nombre d'employés travaillant au minimum 50% de leur temps pour SSE]	516	495	214	208	22	21	152	138	128	125	26
<b>Santé/sécurité</b>											
Taux d'accidents avec arrêt de travail [accidents pour 200 000 heures travaillées]	0,44	0,48	0,46	0,45	0,15	0,37	0,63	0,72	0,28	0,29	1,25
<b>Production</b>											
Production totale [en milliers de tonnes]	654	669	23,8	22,2	0	0	89,6	97,3	540	549	9,50
<b>Ressources</b>											
Consommation d'eau [en millions de mètres cubes]	90,5	86,4	18,2	16,7	1,10	1,18	63,9	61,5	7,31	7,04	0,66
Consommation d'énergie [en millions de gigajoules]	16,9	16,3	5,13	4,86	1,10	0,93	6,73	6,75	3,92	3,76	0,78
<b>Eaux usées</b>											
Effluents rejetés [en millions de mètres cubes]	19,5	19,6	4,15	4,05	0,52	0,65	8,76	10,20	6,12	4,78	0,50
Demande chimique en oxygène DCO [en milliers de tonnes]	3,73	4,55	0,34	0,45	0	0	2,78	3,27	0,61	0,82	0,05
<b>Emissions atmosphériques</b>											
Dioxyde de soufre, SO <sub>2</sub> [t]	127	165	21,5	29,8	0,03	10,3	101	113	4,7	11,9	1,6
Oxydes d'azote, NO <sub>2</sub> [t]	340	361	140	149	9,7	5,4	87	102	104	104	21,6
Composés organiques volatils (COV) halogénés [t]	285	291	9,7	9,8	0	0,4	275	281	0,16	0,02	83,5
Composés organiques volatils (COV) non halogénés [t]	1 061	1 026	214	176	0	2,7	787	787	60	60	264
<b>Emissions de CO<sub>2</sub> / gaz à effet de serre</b>											
Portée 1 – Combustion et processus [1000 t]	444	447	146	151	14	13	155	159	129	124	31
Portée 1 – Véhicules [1000 t]	186		137		0,07		26		23		10
Portée 2 – A partir d'énergie achetée [1000 t]	793		145		52		331		265		39
<b>Déchets</b>											
Déchets d'exploitation non dangereux [1000 t]	170	136	26,6	21,3	2,3	2,0	14,2	16,9	127	96	2,9
Déchets d'exploitation dangereux [1000 t]	102	95	72,6	64,5	0,6	0,6	22,1	28,5	6,1	1,3	4,5
Débris, non dangereux [1000 t]	348	75	347	71	0,1	0,3	0,9	3,6	0,4	0,1	0,2
Débris, dangereux [1000 t]	134	22	134	22	0,08	0	0,01	0,01	0,01	0	0
Déchets d'exploitation dangereux déposés dans une décharge [1000 t]	0,89	5,15	0,20	2,71	0	0,03	0,69	2,41	0	0	0

\* Les chiffres SSE du Groupe et de la division Sandoz ne tiennent pas compte des entreprises Hexal et Eon Labs, consolidées par Novartis pour une partie de l'année 2005 seulement. Les données de l'exercice complet 2005 d'Hexal et d'Eon Labs figurent dans une colonne distincte du tableau. Aucun chiffre comparatif n'est disponible pour l'année 2004.

## Le processus de reporting

Chez Novartis, le système de gestion des performances SSE et le processus de collecte des données constituent des éléments essentiels de la gestion de la citoyenneté d'entreprise. Lors de la collecte des données, nous prenons en considération l'impact de nos activités menées sur nos sites (portée 1) ainsi que les principaux flux de matériaux qui les traversent et les émissions de CO<sub>2</sub> liées à l'énergie achetée (portée 2). A l'heure actuelle, nous ne mesurons en revanche pas les effets résultant de la fabrication et de la distribution de biens achetés, ni l'utilisation de l'énergie et les émissions de CO<sub>2</sub> produites pour les activités menées en dehors du périmètre de l'entreprise (portée 3), telles que le transport effectué par les sous-traitants.

Les données SSE sont collectées et contrôlées tous les trimestres. Les données de 2005 sur l'environnement et sur les ressources publiées dans le présent rapport annuel et sur notre site Internet représentent les valeurs réelles pour la période de janvier à septembre et les meilleures estimations pour la période d'octobre à décembre. Ces estimations seront mises à jour au cours du premier trimestre 2006. Les écarts significatifs seront signalés sur notre site Internet et dans notre prochain rapport annuel. Les données concernant les collaborateurs et la santé/sécurité couvrent la période de janvier à décembre 2005.

## Reformulation des résultats 2004

Les données sur les émissions et sur les ressources contenues dans le rapport annuel 2004 comprenaient les estimations portant sur la période d'octobre à décembre qui ont requis des ajustements considérables sur de nombreux points. Les inexactitudes repérées dans les données de ces dernières années ont également été corrigées. Le tableau de données publié dans le rapport annuel 2005 comprend les valeurs réelles pour l'exercice 2004.



FEMME ATTEINTE DE LA LEPRE ; HARAR, ETHIOPIE



HOPITAL GERIATRIQUE BRETONNEAU ; PARIS, FRANCE

## NOTRE ENGAGEMENT DANS LA CONDUITE ETHIQUE DES AFFAIRES

# L'activité de Novartis doit s'appuyer sur des normes éthiques rigoureuses, ainsi que sur un comportement responsable du point de vue économique, social et environnemental

Nous nous efforçons de préserver et de renforcer une culture au sein de laquelle les collaborateurs savent qu'un comportement honnête, respectueux de la loi et intègre est à la fois la clé du succès et la conduite la mieux adaptée.

Les idéaux et les valeurs que Novartis souhaite voir respectés par ses collaborateurs sont définis dans le Code de conduite, ainsi que dans la politique de Citoyenneté d'Entreprise et les politiques et directives associées. « En veillant au respect du Code de conduite et de notre politique de citoyenneté d'entreprise, nous sommes mieux armés pour gagner la confiance des groupes d'intérêt de l'entreprise et du public en général », affirme Urs Baerlocher, Directeur des Affaires juridiques et des Affaires générales du Groupe Novartis et membre du Comité de direction du Groupe (ECN).

### UN NOUVEAU CADRE

Les amendements apportés en 2004 aux directives américaines en matière de détermination des peines (US Sentencing Guidelines) ont relancé les programmes de conformité dans les grandes sociétés internationales. Les filiales de Novartis répondaient déjà à la plupart de ces exigences, si ce n'est à toutes, mais Novartis a tiré parti de ces modifications pour doper son programme de conformité.

Par exemple, le comité de pilotage responsable de la conformité a établi l'année dernière, pour le programme d'éthique et de conformité de l'entreprise, un nouveau cadre répondant aux exigences des directives en matière de détermination des peines. Ce nouveau cadre est actuellement mis en place dans l'ensemble des filiales de Novartis et servira de base pour fixer les objectifs 2006 en termes d'éthique et de conformité.

Chez Novartis, l'encadrement est responsable par excellence de la préservation et de l'amélioration de l'éthique et de la conformité. Ce principe est considéré comme un processus de gestion intégré, faisant partie des objectifs annuels de performance des cadres.

L'encadrement est soutenu par le Responsable Ethique et Conformité du Groupe, ainsi que par ses homologues de chaque Division. En outre, environ 180 responsables conformité travaillant à temps partiel apportent leur soutien aux cadres locaux dans 72 pays et plus de 270 unités fonctionnelles de Novartis dans le monde. Cette structure garantit une perspective mondiale tout en conservant le bénéfice de l'expertise locale pour toutes les questions d'éthique et de conformité.

### CODES, POLITIQUES ET NORMES

Le Code de conduite de Novartis contient nos normes de comportement éthique. Des politiques et des normes détaillées ont été établies à partir de ce code pour des activités spécifiques, comme le marketing.

Des codes du marketing ont été mis en œuvre par les divisions Pharmaceuticals et Sandoz, ainsi que dans chaque unité d'affaires de la division Consumer Health de Novartis.

Le service Achats de Novartis a travaillé à la mise en œuvre de notre directive sur la gestion des tiers, et exige de nos principaux partenaires commerciaux qu'ils appliquent également un minimum de normes éthiques au sein de leurs entités.

Au niveau de l'encadrement, il est particulièrement important de démontrer le respect de normes éthiques rigoureuses. Les res-

pensables et les initiés sont tenus de soutenir et d'encourager leur personnel à se conformer à ces normes éthiques.

Dans le cadre d'un processus de certification formel, plus de 20 000 responsables et initiés de Novartis ont confirmé par écrit leur adhésion aux politiques et aux normes en 2005.

### FORMATION ET COMMUNICATION

Au cours des dernières années, Novartis a intensifié les programmes de formation de ses collaborateurs ainsi que ceux portant sur la conformité, accessibles sur Internet. En 2005, les collaborateurs de Novartis du monde entier ont suivi plus de 197 000 cours sur Internet, ce qui représente plus de 148 000 heures de formation sur le thème de l'éthique et de la conformité. Parallèlement, plusieurs milliers de collaborateurs n'ayant pas accès au courrier électronique ont assisté à d'autres formes de cours sur l'éthique et la conformité.

La formation à l'éthique et à la conformité est dispensée sur Internet en 14 langues chez Novartis ; elle permet de fixer des critères stricts dans les sociétés des différents pays. Une enquête réalisée l'an dernier a montré que 96 % des collaborateurs de Novartis aux Etats-Unis ont participé à une formation sur le thème de l'éthique et de la conformité en 2005. Parmi ces participants, 97 % ont déclaré que ces cours étaient « efficaces » ou « très efficaces ».

Les cours portant sur le Code de conduite, la Citoyenneté d'Entreprise et les politiques de conflits d'intérêts sont obligatoires pour tous les collaborateurs du Groupe. Si certains employés n'ont pas accès au courrier électronique, Novartis leur propose d'autres méthodes de formation afin de leur donner la possibilité de suivre ces cours.

De plus, des formations dans des domaines tels que la législation sur la concurrence et le délit d'initié sont obligatoires pour les collaborateurs assumant des fonctions spécifiques. En 2006, Novartis organisera des cours supplémentaires sur des thèmes tels que les droits de l'homme ou les ventes et le marketing.

L'année dernière, un nouveau site intranet consacré à l'éthique d'entreprise a été mis en service afin d'aider les collaborateurs à comprendre l'engagement du Groupe en matière de normes éthiques strictes et de leur apporter des informations pratiques, comme des illustrations de comportements inappropriés. Régulièrement mis à jour, ce site intranet constitue également un outil de formation précieux pour les responsables de l'éthique et de la conformité dans l'ensemble de l'organisation de Novartis.

La place importante accordée à la formation montre qu'il s'agit d'un objectif clé de notre programme d'éthique et de conformité. Toutes les sociétés du Groupe doivent faire de leur mieux pour prévenir et déceler les conduites délictueuses ; mais l'autocontrôle exercé par les collaborateurs, facilité par des procédures de gestion appropriées, constitue le moyen de dissuasion le plus efficace.

Par le biais de ce programme, nous tentons de faire en sorte que les collaborateurs non seulement s'informent sur leurs obligations, mais aussi comprennent ce que l'on attend d'eux, selon le poste qu'ils occupent. Nous encourageons les collaborateurs à réfléchir avant d'agir et, en cas de doute, à demander des explications pour aborder tout sujet qui les préoccuperait.

#### LES DEMANDES D'INFORMATION ET LES PLAINTES

Un nouveau service des pratiques commerciales (Business Practices Office, BPO) a été créé au cours de l'année 2005 afin de faciliter le signalement par les employés des cas, réels ou supposés, d'irrégularités commises en interne. Tous les employés sont priés de signaler les irrégularités suspectées au BPO qui, à son tour, veille à ce que toutes les plaintes soient correctement examinées, permettant ainsi à la direction de prendre les mesures qui s'imposent.

Le responsable du service des pratiques commerciales établit chaque mois un compte rendu à l'intention des cadres dirigeants, mentionnant les allégations d'irrégularités reçues, les sanctions appliquées et les enseignements tirés. En revanche, tous les cas de

fraude financière sont signalés, mensuellement, à un comité dirigé par le Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration.

L'identité des employés de Novartis est totalement protégée, au moment où ils signalent un cas, comme lors de l'enquête qui en résulte. Novartis applique une politique rigoureuse garantissant qu'aucunes représailles ne seront exercées à l'encontre des collaborateurs qui ont effectué un signalement dans le cadre de la politique d'« alerte » et aucune violation de ce droit n'est tolérée.

En 2006, un réseau mondial d'assistance téléphonique sera déployé, afin de permettre aux collaborateurs de signaler localement les cas d'irrégularités, dans leur langue maternelle et de manière confidentielle.

#### VIOLATIONS ET MESURES CORRECTIVES

D'avril à décembre 2005, Novartis a reçu le signalement de 442 violations présumées de nos réglementations internes, telles que le Code de conduite et les codes du marketing. Parmi elles, 228 ont fait l'objet d'une enquête minutieuse et ont été classées sans suite et 142 se sont avérées partiellement ou totalement fondées. Le contrat de travail de 78 collaborateurs a été résilié et d'autres sanctions adaptées ont été prises à l'encontre de 64 autres personnes.

À l'avenir, Novartis entend publier les données annuelles concernant les cas d'irrégularités et les sanctions prises.

L'an dernier, deux filiales américaines de la division Consumer Health (NCH) de Novartis ont évité le dépôt de plaintes à leur rencontre, qui aurait pu résulter d'une enquête sur le marché des pompes entérales menée par le Département américain de la Justice.

#### PROTECTION DES DONNEES PERSONNELLES

La protection des données personnelles concerne les informations permettant d'identifier les personnes, comme les informations relatives à leur santé, à leur situation professionnelle et financière et aux sociétés avec lesquelles ces personnes choisissent de traiter. Il existe aujourd'hui de nouvelles lois complexes relatives à la protection de la sphère

privée dans de nombreuses régions du monde, et la situation continue d'évoluer rapidement en réaction à des facteurs comme les avancées technologiques, les communications électroniques, l'utilisation d'Internet et la sécurité.

En 2003, Novartis a nommé un responsable de la protection des données personnelles aux Etats-Unis. L'année suivante a vu la création du service international de protection des données personnelles (Global Privacy Office) en tant que nouveau service chargé de traiter la conformité en interne et le contexte externe. Ce service est également responsable de la création d'une culture d'entreprise respectant la protection des données personnelles et encourageant la confiance à la fois au sein de l'entreprise et à l'égard des clients et des vendeurs externes.

De nombreuses filiales du Groupe ont nommé un responsable des données personnelles et de nombreux collaborateurs apportent leur aide sur les questions touchant à la protection des données personnelles dans des pays comme le Japon ou d'autres en Europe, où les lois en la matière sont particulièrement rigoureuses. Les filiales américaines disposent d'équipes interfonctionnelles ainsi que de personnes en charge de la protection des données personnelles, nommées au niveau des services, qui assurent la coordination avec le service de protection de données. Des progrès sensibles ont été accomplis pour atteindre nos objectifs de protection des données personnelles.

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

## AU COMITE D'AUDIT ET DE CONFORMITE DE NOVARTIS SA, BALE

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 2005 (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 « Données Santé, Sécurité et Environnement » présentés en page 71 du Rapport Annuel de Novartis (le « Rapport ») ; et
- Des données CC détaillées dans la section sur la portée de nos procédures ci-dessous. Ces données sont en page 49 du Rapport.

Nous avons évalué le sujet par rapport aux critères d'évaluation suivants: la politique de CC y compris les directives CC et le Code de conduite préparée par le Groupe, les conseils sur le reporting CC et conformité et les principes résumés dans la section « Principes de reporting SSE » présentée en page 70 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 quatre 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, le signalement d'irrégularités du Business Practices Office (BPO), la gestion des tiers et les pratiques commerciales équitables chez le Groupe ;
- L'examen de l'efficacité du système interne de reporting du Groupe dans la collecte des données 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 2005.

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 des divisions Pharmaceuticals, Sandoz et Consumer Health et de l'unité d'affaires Ciba Vision, certains sièges du pays et d'unités d'affaires ainsi que certains sites de production en Argentine, Etats-Unis, Inde, Royaume-Uni, Suisse et Turquie ;
- Des entrevues avec des responsables CC et autres responsables dans les sièges sélectionnés du reporting et de la production des chiffres-clés CC, la formation sur le Code de conduite, la mise en œuvre de la directive sur la gestion des tiers, le

reporting sur la conformité, et les pratiques commerciales équitables;

- 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, et sur la base de notre travail décrit dans ce rapport ainsi que des principes détaillés dans le deuxième paragraphe de ce rapport, nous n'avons pas constaté de faits qui ne nous amènent pas à conclure que :

- Les processus définis au niveau du Groupe pour la mise en œuvre de la politique CC, le Code de conduite, le signalement d'irrégularités du BPO, la gestion des tiers et les pratiques commerciales équitables fonctionnent comme décrits ;
- Le système de reporting interne pour la collecte, l'analyse et la compilation des données SSE fonctionne comme décrit ;
- Les directives de reporting interne SSE du Groupe sont appliquées correctement ;
- Les chiffres-clés CC et SSE fournis par les sites et autres unités de reporting reflètent de manière correcte la performance CC et SSE, à tous les égards essentiels.

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

- Examiner le besoin de clarifier, simplifier et rationaliser l'organisation CC : Réévaluer la valeur et la raison d'avoir de nombreux rôles liés au CC et évaluer le besoin d'une direction CC plus concentrée au niveaux clés dans l'organisation.

- Définir clairement les définitions des questions et les termes utilisés dans le reporting CC et réaliser une communication appropriée aux unités de reporting afin de s'assurer que la compréhension est claire et cohérente.
- Renforcer l'environnement de contrôle sur le reporting SSE au niveau des sites avec l'application d'outils existants qui facilitent les contrôles de plausibilité, les contre-vérifications et les analyses de tendance et s'assurer que les procédures et les contrôles du reporting SSE au niveau des sites sont documentés de façon adéquate.

PricewaterhouseCoopers SA



*T. Scheiwiller*

Dr Thomas Scheiwiller

*Thomas Frei*

Thomas Frei

Bâle, le 18 janvier 2006



HOSPITAL DO CANCER ; SAO PAULO, BRESIL



## Novartis s'engage à bien respecter les principes de gouvernement d'entreprise.

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<sup>er</sup> juillet 2002.
- Le Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise.
- Les lois américaines sur les valeurs mobilières, étant donné qu'elles s'appliquent aux émetteurs étrangers de titres cotés aux principales Bourses des États-Unis.
- La réglementation de la Bourse de New York (NYSE).

Novartis 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 des actionnaires 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 des actionnaires. C'est au Comité de rémunération ou au comité de direction de chaque filiale 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 AG.
- 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. Les Comités de gouvernement d'entreprise et de nomination du Conseil d'administration réexaminent régulièrement ces principes et normes à la lumière des meilleures pratiques existantes et soumettent leurs propositions d'amendement à l'ensemble du Conseil d'administration pour validation.

Pour obtenir des copies des règlements précités ou de plus amples renseignements en matière de gouvernement d'entreprise, veuillez en faire la demande par écrit auprès de Novartis AG, à l'attention de M. Bruno Heynen, Corporate Secretary, CH-4056 Bâle, Suisse. De plus amples informations sur le gouvernement d'entreprise se trouvent à la page 109 du présent rapport annuel ou sur le site : [www.novartis.com/investors/en/corporate\\_governance](http://www.novartis.com/investors/en/corporate_governance)

### STRUCTURE DU GROUPE

Novartis AG, 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 à la Bourse suisse (SWX) et négociée au virt-X (n° de valeur 001200526, ISIN CH0012005267, symbole NOV.N.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 trois divisions : Pharmaceuticals, Sandoz (génériques) et Consumer Health.

La première est elle-même subdivisée en 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 de 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.

Sandoz est organisée comme une unité d'affaires de génériques de détail qui gère également les activités liées aux anti-infectieux.

La division Consumer Health se compose de cinq unités d'affaires : Automédication (OTC), Animal Health, Nutrition médicale, Gerber 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 la note 33 des comptes consolidés du Groupe.

Deux sociétés affiliées de Novartis sont cotées en Bourse :

- Novartis détient une participation directe et indirecte de 56,1% dans Idenix Pharmaceuticals, Inc., société américaine cotée au NASDAQ (n° de valeur 1630029, ISIN US45166R2040, symbole IDIX).
- Novartis India Limited dont 49% du capital est coté à la Bourse de Bombay (ISIN INE234A01025, symbole HCBA).

Novartis AG détient une participation majoritaire directe ou indirecte dans Idenix Pharmaceuticals, Inc. et Novartis India Limited.

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 (actions au porteur : n° de valeur 1203211, ISIN CH0012032113, symbole RO ; bons de jouissance : n° de valeur 1203204, ISIN CH0012032048, symbole : ROG ; les autres titres de Roche Holding SA sont des ADS correspondant aux bons de jouissance, qui sont négociés de gré à gré aux États-Unis, symbole RHHBY). La valeur boursière de la participation de Novartis dans Roche Holding SA se montait à USD 8,9 milliards au 31 décembre 2005.
- 44,1% des actions de Chiron Corporation, dont le siège social est à Emeryville, en Californie, et qui est coté au NASDAQ (n° de valeur 918297, ISIN US1700401094, symbole CHIR). La valeur boursière de la participation de Novartis dans Chiron Corporation se montait à USD 3,8 milliards au 31 décembre 2005. Le 30 octobre, Novartis a conclu un accord de fusion définitif avec Chiron Corporation en vue d'acquérir la totalité des actions de Chiron encore détenues par le public et dont Novartis n'est actuellement pas propriétaire. Cet accord nécessite l'approbation de la majorité des voix des actionnaires de Chiron autres que Novartis ainsi que celle des autorités réglementaires.

Des informations supplémentaires concernant ces participations et les méthodes de consolidation de ces deux sociétés figurent à la note 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 la note 31 des comptes consolidés du Groupe Novartis, ne sont pas cotées en Bourse.

#### PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Les deux principaux actionnaires nominatifs de Novartis AG sont :

- la Fondation Novartis pour la participation des collaborateurs, immatriculée au Registre du commerce de Bâle en Suisse (détention de 2,9% du capital)
- Emasan AG, également immatriculée au Registre du commerce de Bâle (détention de 3,2% du capital).

Par ailleurs :

- Nortrust Nominee, à Londres, détient 2,5% des actions nominatives et JPMorgan Chase Bank, à New York, en détient 8,3% en tant que représentants.
- JPMorgan Chase Bank, le dépositaire des actions représentées par des American Depositary Shares, peut être enregistré à concurrence de 11% 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 AG n'a conclu aucun accord avec des actionnaires ni autre accord concernant le vote ou la propriété de ses actions.

#### STRUCTURE DU CAPITAL, ACTIONS

Entièrement libéré, le capital de Novartis AG s'élève à CHF 1 369 585 500. Il se compose de 2 739 171 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 0,50. Novartis AG n'a aucun capital autorisé ou conditionnel et n'a pas émis d'actions à droit de vote privilégié. Toutes les actions disposent du même droit de vote. Novartis n'a pas émis d'actions privilégiées ni de bons de participation ou bons de jouissance.

#### MODIFICATION DU CAPITAL, PROGRAMMES DE RACHAT D'ACTIONS

Depuis la fusion qui a donné naissance à Novartis en décembre 1996, nous avons mis en place quatre programmes de rachat d'actions, l'engagement total à compter du 31 décembre 2005 s'élevant à CHF 15 milliards. Trois programmes sont achevés ; les actions rachetées dans le cadre des 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> plans ont été annulées et le capital de Novartis AG a été réduit d'autant, selon la résolution prise par les actionnaires lors de leurs Assemblées générales en 2002, 2003, 2004 et 2005 (voir le tableau ci-dessous). En août 2004, nous avons annoncé le lancement d'un 4<sup>e</sup> programme destiné à racheter des actions par le biais d'une seconde ligne de négoce à la Bourse suisse (SWX). Depuis sa mise en œuvre, un total de 25,4 millions d'actions a été racheté pour un montant de USD 1,2 milliard, dont 10,2 millions de titres en 2005. Lors de la prochaine Assemblée générale, il est prévu de demander aux actionnaires d'approuver le retrait des actions achetées dans le cadre du 4<sup>e</sup> programme de rachat. Un 5<sup>e</sup> programme de rachat, d'une valeur maximale de CHF 3 milliards, a été approuvé

PROGRAMMES DE RACHAT			
	Année de lancement	Montant maximum du programme en CHF	Nombre d'actions rachetées
1 <sup>er</sup> programme	1999	4 milliards	65 671 680
2 <sup>e</sup> programme	2001	4 milliards	61 054 680
3 <sup>e</sup> programme	2002	4 milliards	69 779 000
4 <sup>e</sup> programme	2004	3 milliards	25 400 000

REDUCTIONS 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
	<b>2005</b>	<b>38 039 000</b>	<b>19 019 500</b>

par les actionnaires lors de l'Assemblée générale tenue en 2005, mais ne débutera qu'après l'achèvement du 4<sup>e</sup> programme.

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

#### OBLIGATIONS CONVERTIBLES ET OPTIONS

En 2005, 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 ». La note 27 des comptes consolidés du Groupe contient plus d'informations à ce sujet.

#### DROITS DES ACTIONNAIRES

Chaque action nominative attribue à son détenteur une voix à l'Assemblée générale des actionnaires. Les actionnaires ont également le droit de recevoir des dividendes, de nommer des mandataires, de convoquer une Assemblée générale des actionnaires, 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 actionnaires, représentant un nominal d'au moins CHF 1 000 000, peuvent demander l'inscription d'un point à l'ordre du jour de l'Assemblée générale. Une telle demande doit être déposée par écrit au plus tard 45 jours avant la date de l'Assemblée, 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, toute personne souhaitant s'y faire inscrire est tenue de déclarer au service chargé du registre qu'elle a acquis les actions en son nom et pour son propre compte.

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-actions nominatif, sauf si le Conseil d'administration a accordé une dérogation, comme c'est le cas pour les deux principaux actionnaires mentionnés plus haut (Fondation Novartis pour la participation des collaborateurs et Emasan AG). En 2005, aucun autre actionnaire n'a sollicité de dérogation.

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

Les restrictions au droit de vote ont été imposées et maintenues afin de parvenir à une participation diversifiée des actionnaires et d'éviter qu'une importante minorité ne domine excessivement l'Assemblée générale en raison d'une représentation habituellement faible des actionnaires.

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-actions nominatif. Le Conseil d'administration peut toutefois leur accorder le droit de voter au-delà de cette limite, à condition de fournir des précisions sur les ayants droit économiques des actions, conformément aux exigences du Conseil. Des dispositions de cette nature sont en vigueur avec Nortrust Nominee et JPMorgan Chase Bank. Tout regroupement constitué dans le but de se soustraire à cette limitation sera traité comme une seule personne ou un seul représentant.

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

comme elle l'entend les droits de vote correspondant aux actions déposées, représentées par des ADS, dans la mesure où les détenteurs des ADS n'ont pas donné d'instruction de vote.

#### RESOLUTIONS ET ELECTIONS A L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES

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

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

- modification de l'objet social de Novartis AG,
- introduction d'actions à droit de vote privilégié,
- restriction de la transmissibilité des actions nominatives et levée de telles restrictions,
- augmentation autorisée ou conditionnelle du capital,
- augmentation du capital social au moyen des capitaux propres ou contre apport en nature 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 AG,
- dissolution de Novartis AG sans liquidation.

#### CONSEIL D'ADMINISTRATION

Membres du Conseil d'administration

	Age	Administrateur depuis	Fin du mandat
Dr Daniel Vasella	52	1996	2007
Prof. Dr Helmut Sihler	75	1996	2007
Hans-Joerg Rudloff	65	1996	2007
Dr h.c. Birgit Breuel	68	1996	2007
Prof. Dr Peter Burckhardt	67	1996	2008
Prof. Dr Srikant Datar	52	2003	2006
William W. George	63	1999	2006
Alexandre F. Jetzer	64	1996	2008
Pierre Landolt	58	1996	2008
Prof. Dr Ulrich Lehner	59	2002	2008
Dr Ing. Wendelin Wiedeking	53	2003	2006
Prof. Dr Rolf M. Zinkernagel	61	1999	2006

Des informations d'ordre biographique se trouvent aux pages 99 à 102.

#### INDEPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Le Conseil d'administration a défini certains critères relatifs à l'indépendance de ses membres. Consultables sur Internet à l'adresse : [www.novartis.com/investors/en/corporate\\_governance](http://www.novartis.com/investors/en/corporate_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 et M. Jetzer, sont indépendants de Novartis AG et n'ont pas d'autre intérêt notable dans le Groupe ou d'autres sociétés du Groupe en dehors de leurs fonctions de membre du Conseil d'administration.

Le Dr Vasella est le seul administrateur à exercer 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. À compter du 1<sup>er</sup> mars 2006, le Professeur Datar sera considéré comme un administrateur externe, l'antériorité de trois ans pour les rémunérations autres que celles reçues à titre d'administrateur exigée par la réglementation de la Bourse de New York arrivant à expiration.

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 la réglementation de la Bourse de New York, doit être déclarée, n'a aucune conséquence sur l'indépendance du Professeur Datar ou de M. William W. George, qui est devenu membre de la faculté de la Harvard Business School en 2004. Le Professeur Zinkernagel a été délégué auprès du Conseil consultatif scientifique de l'Institut Novartis pour les maladies tropicales (NITD). Il est également délégué du Conseil d'administration de l'Institut de génomique de la Fondation Novartis pour la recherche (GNF).

Novartis conduit habituellement et régulièrement ses affaires avec Barclays Capital, dont le Président du Comité de direction actuel est M. Hans-Joerg Rudloff. Le Conseil d'administration a jugé que, conformément à ses critères en la matière, cela ne contrevenait nullement à l'indépendance de M. Hans-Joerg Rudloff.

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.

#### DUREE DES MANDATS

L'Assemblée générale fixe la durée des mandats des administrateurs lors de leur élection. La durée maximale des mandats est de trois ans. Afin d'assurer une certaine continuité au sein du Conseil, les mandats ont été coordonnés de telle sorte que, chaque année, environ un tiers des membres doivent se faire élire ou réélire sur une base individuelle, cette disposition étant sujette au droit de l'Assemblée générale de révoquer les administrateurs à tout moment. Les administrateurs sont

en fonction pour une durée moyenne de huit ans et leur moyenne d'âge est 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.

#### **PRESIDENT ET ADMINISTRATEUR-DELEGUE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, VICE-PRESIDENTS, « LEAD DIRECTOR »**

Le Conseil d'administration a élu le Dr Vasella pour le présider et pour occuper le poste de Président 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.

Afin de garantir une bonne représentation des intérêts des actionnaires aux plus hauts niveaux possibles, le Conseil a nommé un Lead Director indépendant dont les responsabilités comprennent la supervision d'un processus méthodique d'évaluation des performances du Président et Administrateur délégué et la présidence des sessions privées du Conseil (c'est-à-dire les réunions des administrateurs externes). Comme tout autre membre du Conseil, le Lead Director est habilité à demander des renseignements relatifs à Novartis AG aux dirigeants. En cas de crise, le Lead Director assume également la direction des administrateurs externes. Le Lead Director est également membre de tous les Comités du Conseil d'administration.

#### **ROLE ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

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

L'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration est établi par le Président. Tout administrateur peut demander 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 des réunions du Conseil d'administration. Les décisions sont adoptées par le Conseil dans son ensemble, avec le soutien des quatre comités décrits ci-dessous (Comité du Président, Comité de rémunération, Comité d'audit et de conformité et Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination).

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

- 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 cessions majeures,

- 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, notamment sur le plan financier, 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 AG et les comptes consolidés du Groupe.

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 l'ensemble des lois et règlements ayant un impact sur ce dernier et d'aider la Direction à satisfaire aux exigences et aux attentes des différentes parties prenantes.
- Des téléconférences informelles sont organisées entre les administrateurs et le Président et Administrateur-délégué ou le Lead Director et une transmission régulière d'informations importantes aux administrateurs est assurée.

Une fois par an, le Conseil d'administration évalue les performances du Président et Administrateur-délégué et approuve ses objectifs commerciaux pour l'année suivante. Le Conseil d'administration procède également à une autoévaluation une fois par an.

Au cours de l'année 2005, le Conseil s'est réuni 10 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.

## PRESENCE

La participation des administrateurs au Conseil d'administration et aux Comités du Conseil a été comme suit:

	Session Plénière	Comité du Président	Comité de rémunération	Comité d'audit et de conformité	Comité de gouvernement d'entreprise
Nombre de réunions en 2005	10	11	3	9	3
Dr Daniel Vasella	10 <sup>1</sup>	11 <sup>1</sup>			
Prof. Dr Helmut Sihler	10	11	3 <sup>1</sup>	9 <sup>1</sup>	3
Hans-Joerg Rudloff	9	9	3	8	3
Dr h.c. Birgit Breuel	9			8	
Prof. Dr Peter Burckhardt	10				
Prof. Dr Srikant Datar	10			8 <sup>2</sup>	
William W. George	8	11	3		3 <sup>1</sup>
Alexandre F. Jetzer	10				
Pierre Landolt	10				
Prof. Dr Ulrich Lehner	10	9	1	9	
Dr Ing. Wendelin Wiedeking	7				
Prof. Dr Rolf M. Zinkernagel	9				3

<sup>1</sup> Président      <sup>2</sup> Invité permanent à partir de la réunion du 24 août 2004

## ROLE ET FONCTIONNEMENT DES COMITES DU CONSEIL

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

**LE COMITE DU PRESIDENT :** 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 COMITE DE REMUNERATION :** 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. De plus, il analyse les performances du Président et Administrateur-délégué. Au besoin, le Comité de rémunération peut avoir recours aux conseils d'experts externes pour l'aider dans ses recommandations et décisions.

**LE COMITE D'AUDIT ET DE CONFORMITE :** 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 (NYSE) et aux critères de Novartis, et que son Président, le Professeur Sihler, est dûment qualifié dans le domaine de la gestion financière. Le Comité d'audit et de conformité s'est assuré que le Professeur Lehner et Hans-Joerg Rudloff possèdent les compétences techniques requises en matière de comptabilité et de gestion financière, conformément à la réglementation du NYSE. Le Conseil d'administration les a donc nommés comme experts financiers du Comité. 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 :

- évaluer 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,
- étudier avec les auditeurs externes les résultats de leurs audits,
- vérifier le champ d'application des audits internes, l'adéquation de l'organisation et les compétences 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 Nations Unies.

**LE COMITE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET DE NOMINATION :** Le Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination 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, ainsi que la composition et la taille du Conseil d'administration et de ses comités. Le Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination effectue une évaluation annuelle du Conseil d'administration dans son ensemble et oriente les administrateurs dans la manière de prévenir des conflits d'intérêts potentiels.

En outre, le Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination propose au Conseil d'administration des personnes qualifiées pour devenir (ou être réélues) administrateurs.

**REUNIONS DES ADMINISTRATEURS EXTERNES :** Les administrateurs externes indépendants ont tenu deux réunions à huis clos présidées par le Professeur Sihler, Lead Director.

#### **CESSION DE CONTROLE ET MESURES DE DEFENSE**

La loi suisse sur les Bourses oblige toute personne qui acquiert plus de 33 1/3% du capital-actions d'une société à lancer une offre publique de rachat portant sur toutes les actions cotées en Bourse. Dans ses 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 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 est également soumis à un tel régime (préavis normal de fin de contrat de douze mois), la durée de prolongation étant toutefois limitée à 12 mois. Un cadre dirigeant est également soumis à un tel régime (préavis normal de fin de contrat de douze mois), la durée de prolongation impliquant que le contrat d'embauche n'est pas résiliable avant le terme des 24 mois consécutifs à la cession.

#### **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.

Vous pouvez commander ces documents auprès de M. Bruno Heynen, Corporate Secretary, CH-4056 Bâle. Ils sont également consultables sur le site Internet de Novartis à l'adresse :

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

### REMUNERATION 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<sup>er</sup> janvier 2003, Novartis n'offre plus d'options sur actions aux administrateurs ni ne leur attribue des actions en fonction des résultats du Groupe. La société indemnise les administrateurs des frais de déplacement et autres frais qui leur sont occasionnés dans le cadre de leur mission.

#### REMUNERATION DES ADMINISTRATEURS EN 2005

Membres du Conseil d'administration	Rémunération annuelle en espèces (CHF)	Nombre d'actions
Dr Daniel Vasella Président Comité du Président (Président)	(voir page 92)	
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) Comité de gouvernement d'entreprise (membre)	717 104	-
Dr h.c. Birgit Breuel Comité d'audit et de conformité (membre)	452 870	-
Prof. Dr Peter Burckhardt	347 551	-
Prof. Dr Srikant Datar	301 000	2 246
William W. George Comité du Président (membre) Comité de rémunération (membre) Comité de gouvernement d'entreprise (Président)	331 250	3 460
Alexandre F. Jetzer <sup>1</sup>	348 676	-
Pierre Landolt	224 930	2 155
Prof. Dr Ulrich Lehner Comité du Président (membre) Comité d'audit et de conformité (membre)	120 100	6 265
Dr Ing. Wendelin Wiedeking	106 179	4 222
Prof. Dr Rolf M. Zinkernagel <sup>2</sup> Comité de gouvernement d'entreprise (membre)	664 631	-
<b>Total</b>	<b>4 593 754</b>	<b>18 348</b>

<sup>1</sup> A perçu en outre la somme de CHF 140 000

<sup>2</sup> 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 Génomique de la Fondation Novartis pour la recherche (GNF) et de l'Institut Novartis sur les maladies tropicales (NITD).



#### DETENTION 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 suivant leur entrée au Conseil d'administration. Au 31 décembre 2005, les administrateurs externes, ainsi que les personnes qui leur sont étroitement liées, détenaient 401 288 actions. Ces personnes correspondent à (i) leurs conjoints, (ii) leurs enfants de moins de 18 ans, (iii) toute entité légalement constituée qu'ils possèdent ou contrôlent, ou (iv) toute personne morale ou physique agissant en qualité de mandataire pour leur compte.

Aucun administrateur externe ne détenait 1% ou plus des actions en circulation. Au 31 décembre 2005, la répartition des actions Novartis détenues par les administrateurs externes (ainsi que les personnes qui leur sont étroitement liées) se présentait comme suit :

A la même date, les administrateurs externes détenaient 256 483 options sur actions Novartis au total. Le nombre d'options attribuées 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'attribution des options détenues pendant les cinq dernières années est la suivante :

Année d'attribution	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

#### REMUNERATION DES ANCIENS ADMINISTRATEURS ET CADRES DIRIGEANTS

En 2005, Novartis a versé un total de USD 101 465 à deux anciens membres du Conseil d'administration et une somme de USD 991 857 à trois anciens cadres dirigeants.

#### POLITIQUE DE REMUNERATION 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, dirigeants et collaborateurs œuvrent en vue de pérenniser la création de valeur pour les actionnaires.

AYANT DROIT	Nombre d'actions détenues directement ou indirectement
Dr Daniel Vasella	(voir page 93)
Prof. Dr Prof. Dr Helmut Sihler	34 304
Hans-Joerg Rudloff	109 791
Dr h.c. Birgit Breuel	5 000
Prof. Dr Peter Burckhardt	15 264
Prof. Dr Srikant Datar	7 272
William W. George	115 709
Alexandre F. Jetzer	60 621
Pierre Landolt	11 342
Prof. Dr Ulrich Lehner	11 385
Dr. Ing. Wendelin Wiedeking	11 978
Prof. Dr Rolf M. Zinkernagel	18 622
<b>Total</b>	<b>401 288</b>



JOHN SMITH ; INSTITUTS NOVARTIS POUR LA RECHERCHE BIOMEDICALE ; CAMBRIDGE, MASSACHUSETTS (ETATS-UNIS)



INFIRMIERE ; CLINIQUE PRIVEE ; PEKIN, CHINE

La rémunération globale effective versée peut atteindre des niveaux comparables au quartile supérieur de nos concurrents en cas d'excellentes performances. 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 sur 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 Conseil d'administration 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. Les programmes et niveaux de rémunération sont examinés régulièrement sur la base de données publiques et de l'analyse de conseillers en rémunération externes. 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.

#### DESCRIPTION DES PLANS DE REMUNERATION

L'ensemble des rémunérations attribuées à chacun des cadres dirigeants est constitué des trois éléments détaillés ci-dessous.

**SALAIRES :** Les salaires 2005 des membres du Comité de direction apparaissent dans la colonne « Salaires » du tableau récapitulatif des rémunérations de 2005 (voir p. 92).

**PRIMES ANNUELLES :** Le plan annuel de primes de Novartis prévoit d'attribuer des primes chaque année en fonction de la réalisation d'objectifs prédéterminés au niveau du Groupe ou d'une filiale ainsi qu'au niveau personnel. En deçà d'un certain seuil, aucune prime n'est prévue par le plan.

**PRIMES A LONG TERME :** Les primes à long terme représentent une grande part de la rémunération versée aux cadres dirigeants. Elles prennent la forme d'options sur actions, d'actions dont le nombre varie en fonction des performances et d'actions faisant l'objet de restrictions particulières. Chaque année, les cadres dirigeants sont susceptibles de recevoir de tels titres. En deçà d'un certain seuil, aucune prime n'est prévue par le plan.

#### A) PLAN NOVARTIS DE PARTICIPATION EN ACTIONS « SELECT »

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 choisir de recevoir leurs primes sous forme d'options sur actions ou d'actions soumises à des restrictions particulières. La parité d'échange des options en actions est fixée par le Conseil d'administration. En 2005, quatre options sur actions pouvaient être échangées contre une action. La période pendant laquelle les actions attribuées sont soumises à des restrictions est identique à la période d'acquisition des options.

**PLAN « SELECT » HORS ETATS-UNIS :** Selon les termes de ce programme, les administrateurs externes (jusqu'en 2002), cadres dirigeants et d'autres salariés sélectionnés des sociétés du Groupe (les « participants ») peuvent se voir attribuer des primes en titres. L'attribution de ces primes a pour objet de récompenser les participants pour leurs performances passées et de les motiver dans leur contribution future. Elles leur permettent de participer à la hausse de l'action Novartis dans le temps. Il s'agit donc d'une incitation financière à long terme pour améliorer notre rentabilité et notre performance. Les options sont négociables. Elles peuvent être soit exercées pour obtenir les actions Novartis sous-jacentes, soit transférées à un teneur de marché. Lorsqu'un participant quitte volontairement la société, les actions attribuées mais non encore disponibles deviennent caduques. En 2004, la période d'acquisition des droits d'option dans le cadre de ce plan 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'acquisition de trois ans en Suisse. On estime que la nouvelle loi devrait entrer en vigueur en 2007 et la période d'acquisition pourrait alors être modifiée. Dans le cadre du « Plan Select hors Etats-Unis », les options sur actions sont attribuées à un prix d'exercice correspondant au prix du marché de l'action sous-jacente au moment de l'attribution. Elles ont une durée de dix ans et une parité de conversion de 1 pour 1.

**PLAN « SELECT » ETATS-UNIS :** Introduit en 2001, ce programme attribue des primes en titres aux administrateurs externes (jusqu'en 2002), cadres et autres employés sélectionnés domiciliés aux Etats-Unis et remplace un ancien plan qui permettait d'encaisser la différence entre le prix de l'ADS Novartis et le prix du marché à la date d'attribution des ADS. Les dispositions de ce programme américain sont sensiblement équivalentes à celles du Plan Select hors Etats-Unis. Depuis 2004, les options attribuées dans le cadre de ce programme sont des options négociables sur les ADS.

#### B) AUTRES PLANS D'INTERESSEMENT A LONG TERME

Novartis offre à certains cadres dirigeants un Plan de performance à long terme, un Plan d'épargne en actions et un Autre plan d'intéressement des cadres. Ces plans sont conçus pour encourager un engagement à long terme des salariés éligibles en alignant leurs primes sur les performances du Groupe.

**PLAN DE PERFORMANCE A 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, les performances de Novartis sur la base d'une plus-value financière quantifiée en fonction de certains objectifs prédéterminés. 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, il n'y aura pas de distribution d'actions. Dans le cas contraire, les participants peuvent prétendre à un nombre plus important d'actions Novartis, jusqu'à concurrence d'un seuil maximal. L'attribution d'actions ne se fera, entre autres, que si le participant travaille encore pour une filiale de Novartis au moment où les actions sont distribuées.

**PLAN D'EPARGNE EN ACTIONS :** Il en existe deux types, dans le cadre desquels les participants reçoivent leurs primes annuelles sous forme d'actions au prix du marché à la date d'attribution. Avec le premier, les cadres participant au plan sont libres de vendre une partie ou l'intégralité de ces actions immédiatement et les titres non vendus immédiatement 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 collaborateurs bénéficiant d'un contrat de travail suisse de vendre la moitié ou l'intégralité de ces actions immédiatement. Les actions détenues dans le cadre de ce plan sont bloquées pour une durée de trois ans. A l'expiration de cette période de blocage, le collaborateur se voit attribuer une action supplémentaire pour deux actions acquises initialement. Les collaborateurs ne sont autorisés à participer qu'à un seul plan par an. En règle générale, aucune action supplémentaire ne sera attribuée en cas de départ du salarié de sa propre initiative avant l'expiration de la période de blocage.

**AUTRE PLAN D'INTERESSEMENT DES CADRES :** Avec ce plan, les collaborateurs peuvent se voir attribuer 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 attribués

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 acquises.

#### AVANTAGES DU PERSONNEL

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 DE LA PERFORMANCE DES MEMBRES DU COMITE 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 en sa présence pour évaluer les performances des autres membres du Comité de direction. Lors des réunions qu'il a tenues en janvier 2005, le Comité de rémunération a examiné et approuvé les bonus et primes à long terme pour l'année 2004 et les salaires fixes de l'année 2005. 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, tout en tenant compte de la conjoncture actuelle du marché. Le Comité a examiné les résultats de la Direction à la lumière des objectifs à court et long terme qu'il s'est fixés, 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.

#### RESUME

Le Comité de rémunération pense que les pratiques et la philosophie de rémunération de Novartis concilient les intérêts des cadres et 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.

**REMUNERATION DES CADRES DIRIGEANTS**

En 2005, la société 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 le Groupe en 2005. Les membres de la Direction ont perçu au total USD 10 649 000 de salaire fixe et USD 3 638 000 de primes versées en trésorerie. Ils ont reçu 3 242 269 options et 653 787 actions. Un montant de USD 3 384 000 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 2005, tandis que les primes versées en trésorerie et les rétributions à long terme ont été fondées sur les performances opérationnelles enregistrées en 2004. Pour toute information sur la rémunération des cadres dirigeants clés, tels que les membres de la Direction et les administrateurs externes sur la base des Normes internationales en matière d'informations financières, consulter la note 28 des comptes consolidés. Le tableau récapitulatif des rémunérations ci-après détaille les rétributions accordées en 2005 aux membres du Comité de direction en monnaies locales.

Nom et fonction principale	Rémunération annuelle			Rémunération à long terme				
	Devise	Salaire	Primes en espèces	Attribution d'actions acquises (nombre) <sup>1</sup>	Attribution d'actions non acquises (nombre) <sup>2</sup>	Options (nombre) <sup>3</sup>	Autres rémunérations <sup>4</sup>	Total <sup>5</sup>
Dr Daniel Vasella Président et Administrateur délégué	CHF	3 000 000	-	104 439	104 439	1 387 790	413 474	<b>21 257 120</b>
Dr Urs Baerlocher, Directeur des Affaires juridiques et fiscales	CHF	816 667	-	59 438	10 444	0	155 500	<b>3 213 947</b>
Dr Raymund Breu Directeur financier	CHF	1 041 667	-	20 888	13 055	496 381	165 960	<b>5 334 353</b>
Dr Juergen Brokatzky-Geiger Directeur des ressources humaines	CHF	591 667	-	18 106	5 745	34 127	153 927	<b>2 131 759</b>
Dr Paul Choffat Directeur de Consumer Health	CHF	816 668	360 000	6 267	9 052	223 372	159 840	<b>3 492 624</b>
Thomas Ebeling Directeur de Pharmaceuticals	CHF	1 083 333	1 260 000	20 000	19 583	651 500	255 787	<b>8 623 001</b>
Prof. Dr Mark C. Fishman Directeur de la Recherche biomédicale	USD	870 833	13 095	52 744	13 674	151 659	195 923	<b>6 206 106</b>

<sup>1</sup> La rémunération en actions inclut les titres attribués dans le cadre du Plan d'épargne en actions, du Plan Novartis de participation en actions « Select » et tous les autres plan d'intéressement des cadres.

<sup>2</sup> La rémunération en actions sans restrictions inclut les actions attribuées dans le cadre du plan de performance à long terme.

<sup>3</sup> Les options attribuées donnent droit à l'achat d'une action par option. Les options attribuées dans le cadre du Plan Novartis de participation en actions « Select » ont un prix d'exercice de CHF 57,45, ce qui correspond au prix du marché au moment de l'attribution. Les options ont une durée d'acquisition (en bloc) de deux ans à compter de leur attribution et expireront le 3 février 2015. Les options négociables ont une valeur fiscale de CHF 6,12. Les options attribuées dans le cadre du US ADS

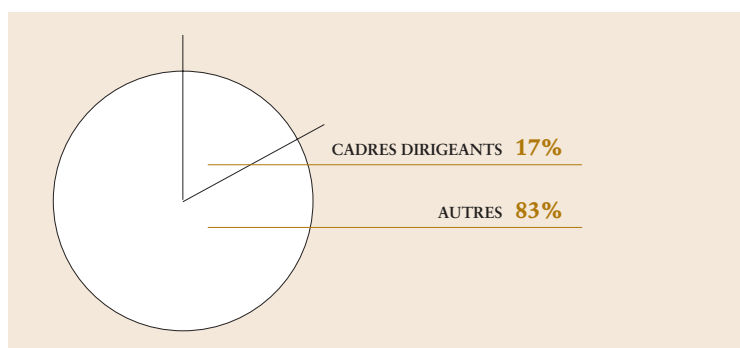
Incentive Plan ont un prix d'exercice de USD 47,84, ce qui correspond au prix du marché au moment de l'attribution. Les options ont une période d'acquisition (en bloc) de trois ans à compter de leur attribution et expireront le 3 février 2015. Les options négociables ont une valeur fiscale de USD 12,85, calculée conformément à la méthode trinomiale.

<sup>4</sup> Les sommes incluent les paiements effectués par Novartis au fonds de pension des cadres, doté d'un régime à cotisations définies et d'autres avantages.

<sup>5</sup> Les rémunérations globales ont été calculées en utilisant la valeur fiscale ou la valeur trinomiale des actions et options sur actions attribuées.

### VENTILATION DES OPTIONS ACCORDEES AUX EMPLOYES

Selon le Plan Novartis de participation en actions « Select » décrit ci-dessus, 8 208 participants se sont vu attribuer un total de 17 millions d'options et 3 565 213 actions en 2005. 17% des titres attribués dans le cadre de ce plan l'ont été aux cadres dirigeants.



Au 31 décembre 2005, un total de 59,3 millions d'options sur actions étaient en circulation, donnant droit à un nombre égal d'actions, ce qui correspond à 2,2% du nombre total d'actions émises par Novartis AG.

### OPTIONS ET ACTIONS NOVARTIS DETENUES PAR LES CADRES DIRIGEANTS

Au 31 décembre 2005, les 16 cadres dirigeants en fonction, ainsi que des personnes qui leur sont étroitement liées, détenaient 2 278 812 actions Novartis. 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 2005, 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 :

	Nombre d'actions détenues directement ou indirectement
Dr Daniel Vasella	1 043 411
Dr Urs Baerlocher	213 985
Dr Raymund Breu	255 686
Dr Juergen Brokatzky-Geiger	35 329
Dr Paul Choffat	37 079
Thomas Ebeling	114 391
Prof. Dr Mark C. Fishman	101 206
<b>Total</b>	<b>1 801 087</b>

Les 16 cadres dirigeants en fonction au 31 décembre 2005 détenaient au total 5 982 362 options sur action Novartis. Le nombre d'options attribuées 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 ventilation par année d'attribution des options attribuées depuis 2001 se présente comme suit :

Année d'octroi	Options détenues <sup>1</sup> (nombre)	Parité de conversion	Prix d'exercice (CHF)	Durée (années)
<b>2005</b>	<b>3 204 583</b>	<b>1 pour 1</b>	<b>57,45</b>	<b>10</b>
2004	1 607 802	1 pour 1	57,45	10
2003	799 636	1 pour 1	49,00	9
2002	295 681	1 pour 1	62,00	9
2001	63 700	1 pour 1	70,00	9

<sup>1</sup> Le nombre d'options sur actions détenues inclut celles attribuées dans le cadre du programme d'intéressement par options sur l'action Novartis et de l'US ADS Incentive Plan.

Les 16 cadres dirigeants en fonction au 31 décembre 2005 détenaient au total 5 982 362 options sur l'action Novartis. 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 ventilation par année d'attribution des options octroyées depuis 2001 se présente comme suit :

AVANTAGES SOCIAUX DES EMPLOYES SUISSES		Ancienneté					
Salaire fixe (CHF)	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	

## AVANTAGES SOCIAUX

### AVANTAGES SOCIAUX DES EMPLOYES SUISSES

#### A) PLAN DE PREVOYANCE 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 hauteur de CHF 220 000 par an, moins une déduction de coordination de 30% du salaire jusqu'à concurrence de CHF 24 120. La pension de retraite maximale est égale à 60% de la rémunération assurée, après 40 ans de cotisation. Le tableau ci-dessus présente le montant de la pension de retraite annuelle par salaire de base et années de service. En 2005, Novartis a versé en moyenne CHF 18 650 de cotisations au plan de prévoyance pour chacun des six membres du Comité de direction domiciliés en Suisse.

#### B) PLAN DE PREVOYANCE SUISSE DE LA DIRECTION

Ce plan constitue essentiellement un régime 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. La loi suisse prévoit un certain nombre d'exigences minimum, comme un rendement sur les cotisations salariales. Ces exigences n'ont cependant pas d'incidence notable sur la caractéristique de « cotisations définies » du plan de prévoyance. 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 régime 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 EMPLOYES AMERICAINS

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 de ses sociétés affiliées américaines, dont le Dr Fishman. Le plan de retraite offre différentes formules de retraite, suivant la société de Novartis où l'employé est salarié. La formule de retraite à laquelle participe le Dr 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 régime 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 régime de retraite est plafonné par la loi. Cette limite s'élevait à USD 210 000 en 2005. Novartis Corporation et ses filiales américaines maintiennent aussi divers plans de retraite supplémentaires par répartition qui font 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.



#### PLAN A COTISATIONS DEFINIES POUR LES EMPLOYES AMERICAINS

En règle générale, les employés des unités d'affaires situées aux Etats-Unis, dont le Dr Fishman, sont éligibles pour participer à des plans à cotisations définies imposables par le biais desquels ils peuvent verser une partie de leur rémunération annuelle (jusqu'à concurrence de la limite annuelle stipulée ci-dessus). Dans ce contexte, la société contribue à raison d'un dollar pour chaque dollar de cotisation versée par l'employé, et ce jusqu'à hauteur de 6% de la rémunération annuelle de ce dernier. De plus, les employés de certaines unités d'affaires peuvent bénéficier d'une contribution retraite de l'employeur égale à 3% de leur rémunération annuelle (jusqu'à concurrence de la limite annuelle stipulée ci-dessus) au lieu des prestations de retraite dont ils auraient pu bénéficier dans le cadre du plan de retraite. Le Dr Fishman n'est pas éligible pour bénéficier de cette contribution retraite de 3%. Novartis Corporation et ses filiales américaines maintiennent aussi divers autres plans à cotisations définies pour compenser la différence entre les montants que les employés auraient obtenus en l'absence de loi limitant les prestations de retraite et ceux obtenus selon les régimes fiscalement déductibles qui prévoient des cotisations égales pour l'employeur et le salarié.

#### PRETS ACCORDES AU PERSONNEL ET ACCORDS RELATIFS AUX LICENCIEMENTS

En 2005, Novartis n'a accordé aucun prêt aux cadres dirigeants et aucun prêt n'était en cours au 31 décembre 2005. En 2005, un cadre dirigeant a perçu USD 327 942 au titre d'indemnités de licenciement.

#### COMITE D'AUDIT ET DE CONFORMITE

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 mise en place 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'auditeur 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 internationales en matière de publication financière (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 2005, le Comité s'est réuni neuf 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, il 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 PwC ont fixé les critères d'indépendance des auditeurs par rapport au Groupe et à sa Direction.

Compte tenu des examens et des discussions qu'il a menés avec la Direction et le cabinet d'audit indépendant 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 2005. Le Conseil l'a suivi.

#### DUREE DU MANDAT DES AUDITEURS INDEPENDANTS

Le Comité d'audit et de conformité propose les candidats au poste d'auditeurs indépendants à l'Assemblée générale des actionnaires, qui les élit. Novartis a confié le mandat d'audit toujours en cours à PwC en 1996. Les auditeurs en chef mandatés, MM. Robert Muir et Daniel Suter, agissent respectivement en cette qualité depuis 2005 et 2003.

#### POLITIQUE D'APPROBATION PREALABLE DES SERVICES D'AUDIT ET DES AUTRES SERVICES DES AUDITEURS INDEPENDANTS

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

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 INDEPENDANTS

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 :

	2005 milliers d'USD	2004 milliers d'USD
Prestations d'audit	18 847	19 561
Prestations liées à l'audit	1 772	4 506
Prestations fiscales	686	941
Autres prestations	136	8
Total	21 441	25 016

La totalité des prestations liées à l'audit, des prestations de conseil fiscal et des autres prestations s'est montée à USD 2 594 000 en 2005 et à USD 5 455 000 en 2004.

**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 à l'information financière et sur l'efficacité desdits contrôles internes et, enfin, de produire des rapports financiers conformes à la loi dans chaque pays. Ces services comportent également les prestations que seul l'auditeur du Groupe peut fournir comme l'audit de transactions ponctuelles, la mise en œuvre de nouvelles normes comptables, l'audit de systèmes de contrôle 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 LIEES A 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.

### 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 États-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 6-K 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 non audités conformes aux IFRS et aux US GAAP.

Novartis publie de temps à autre des communiqués de presse ayant trait à l'évolution de ses différentes activités et des autres activités auxquelles le Groupe et ses filiales prennent part. Tous les communiqués sont diffusés largement et simultanément, conformément aux règles et réglementations de la Bourse suisse et de la Bourse de New York. Les communiqués de presse portant sur les résultats financiers et les événements importants sont également déposés auprès de la SEC selon le formulaire 6-K. Des archives contenant les rapports annuels destinés aux actionnaires, les rapports annuels selon le formulaire 20-F destinés à la SEC, les communiqués sur les résultats trimestriels, ainsi que des documents connexes tels que des

diaporamas et des téléconférences diffusés sur Internet, sont disponibles sur la page Internet « Investor Relations » de Novartis ([www.novartis.com/investors](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 : [www.novartis.com/news/en/media.shtml](http://www.novartis.com/news/en/media.shtml)

Les informations figurant dans l'ensemble des rapports et communiqués sont considérées comme exactes au moment où elles sont rendues publiques. Novartis ne met pas à jour les communiqués antérieurs pour tenir compte de l'évolution du marché ou de nos 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 traitements, la recherche pharmaceutique ou l'activité Génériques (Sandoz),
- des rencontres individuelles ou en groupe avec des investisseurs et des analystes financiers, sur l'un des sites de Novartis ou lors de présentations itinérantes sur les grandes places financières,
- des téléconférences portant sur les résultats trimestriels ou à l'occasion d'autres communiqués de presse,
- des présentations lors de conférences organisées par l'industrie pharmaceutique et parrainées par des sociétés de courtage.

Ces événements ne concernent que les nouvelles activités de la société ou les résultats financiers. Ils sont organisés conformément aux règles relatives à la divulgation d'informations boursières et à la Regulation FD.

Les présentations destinées aux milieux de la finance sont régulièrement archivées sur le site réservé aux relations avec les investisseurs sous forme d'émissions audio à écouter sur Internet 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.

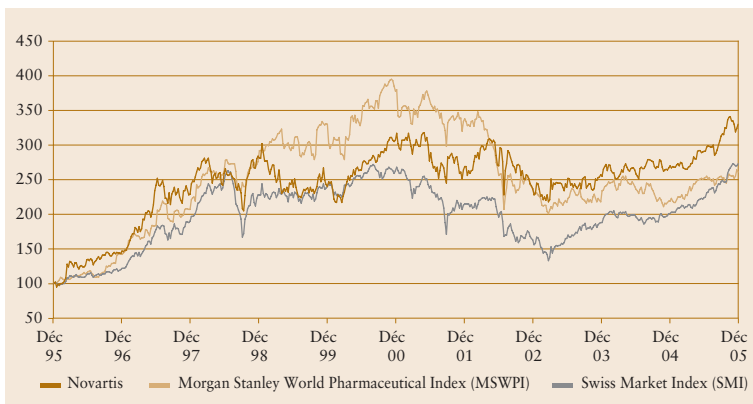
Les relations de Novartis avec les investisseurs sont gérées à partir du siège social de Bâle, en Suisse. Une équipe de professionnels est installée à New York, afin de coordonner les réponses aux demandes d'informations venant des Etats-Unis. Les coordonnées de cette équi-

pe ainsi qu'une boîte aux lettres consacrée aux relations avec les investisseurs sont disponibles sur le site Internet de Novartis ([www.novartis.com/investors](http://www.novartis.com/investors)).

Il est également possible de s'inscrire en ligne pour recevoir des informations par courrier électronique.

**GRAPHIQUE DES PERFORMANCES**

Ce graphique établit une comparaison entre la rentabilité pour nos actionnaires, l'indice Morgan Stanley du secteur pharmaceutique (MSWPI) et l'indice du marché suisse (SMI). Il prend pour hypothèse un investissement de CHF 100 en actions Novartis, au cours de clôture de l'action ordinaire le 31 décembre 1995, et dans chacun des autres indices.



	Déc 95	Déc 96	Déc 97	Déc 98	Déc 99	Déc 00	Déc 01	Déc 02	Déc 03	Déc 04	Déc 05
Novartis	100	147	244	281	247	317	269	230	260	270	<b>330</b>
MSWPI	100	142	221	292	302	380	334	229	237	219	<b>261</b>
SMI	100	122	197	228	245	268	215	158	191	201	<b>273</b>



#### CONSEIL D'ADMINISTRATION

DE GAUCHE A DROITE : PROF. DR PETER BURCKHARDT, PROF. DR ROLF M. ZINKERNAGEL, DR H. C. BIRGIT BREUEL, PROF. DR SRIKANT DATAR, PROF. DR ULRICH LEHNER, HANS-JOERG RUDLOFF, DR DANIEL VASELLA, PROF. DR HELMUT SIHLER, PIERRE LANDOLT, WILLIAM W. GEORGE, DR ING. WENDELIN WIEDEKING, ALEXANDRE JETZER

#### DR DANIEL VASELLA

Président et Administrateur délégué  
du Conseil d'administration  
Nationalité suisse, 52 ans

#### PROF. DR HELMUT SIHLER

Vice-président et Lead Director  
Nationalité autrichienne, 75 ans

#### HANS-JOERG RUDLOFF

Vice-président  
Nationalité allemande, 65 ans

#### DR H.C. BIRGIT BREUEL

Nationalité allemande, 68 ans

#### PROF. DR PETER BURCKHARDT

Nationalité suisse, 67 ans

#### PROF. DR SRIKANT DATAR

Nationalité américaine, 52 ans

#### WILLIAM W. GEORGE

Nationalité américaine, 63 ans

#### ALEXANDRE F. JETZER

Nationalité suisse, 64 ans

#### PIERRE LANDOLT

Nationalité suisse, 58 ans

#### PROF. DR ULRICH LEHNER

Nationalité allemande, 59 ans

#### DR ING. WENDELIN WIEDEKING

Nationalité allemande, 53 ans

#### PROF. DR ROLF M. ZINKERNAGEL

Nationalité suisse, 61 ans

#### PRESIDENTS HONORAIRES

DR ALEX KRAUER  
DR MARC MORET

#### CORPORATE SECRETARY

DR INGRID DUPLAIN  
BRUNO HEYNEN \*

\*A compter du 1<sup>er</sup> octobre 2005

**DR DANIEL VASELLA**

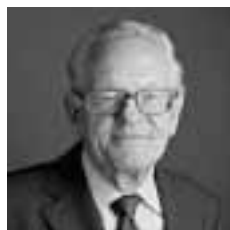
Nationalité suisse, 52 ans

**FONCTION CHEZ NOVARTIS AG** Depuis 1996, le Dr Daniel Vasella est Président du Comité de Direction du Groupe et Administrateur délégué du Conseil d'administration. En 1999, il devient également Président du Conseil d'administration.

**RESPONSABILITES DE DIRECTION ET DE SUPERVISION** Daniel Vasella est également membre du Conseil d'administration de Pepsico, Inc.\* aux Etats-Unis, du Comité des conseillers du doyen de la Harvard Business School et du Conseil d'administration de l'INSEAD.

**PARCOURS PROFESSIONNEL** Daniel Vasella obtient son doctorat en médecine à l'Université de Berne en 1979. Après avoir occupé divers postes médicaux en Suisse, il rejoint Sandoz Pharmaceuticals Corporation aux Etats-Unis en 1988. Entre 1993 et 1995, Daniel Vasella occupe successivement les fonctions de Directeur du Marketing, Vice-président principal, Directeur du développement global puis Directeur opérationnel de Sandoz Pharma Ltd. Entre 1995 et 1996, il siège au Comité de direction du Groupe Sandoz en tant que Président Directeur Général de Sandoz Pharma Ltd. Il se voit décerner l'« Alumni Achievement Award » de la Harvard Business School, l'« Appeal of Conscience Award », le « AJ Congress Humanitarian Award » ainsi que de nombreuses autres distinctions. En 2002, l'Université de Bâle lui décerne le titre de Docteur Honoris Causa. Il reçoit également l'Ordre National de la Croix du Sud au Brésil et est fait Chevalier de la Légion d'Honneur en France.

**ACTIVITES DE GESTION OU DE CONSULTATION PERMANENTES** Daniel Vasella est membre du Conseil consultatif du Président de Daimler Chrysler en Allemagne. Par ailleurs, il est Président de la Fédération Internationale de l'Industrie du Médicament (IFPMA), 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, 75 ans

**FONCTION CHEZ NOVARTIS AG** Helmut Sihler accède au poste de Vice-président en 1996 et devient Lead Director en 1999. Il est membre du Comité du président et du Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination. Helmut Sihler siège également au Comité d'audit et de conformité ainsi qu'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.

**RESPONSABILITES DE DIRECTION ET DE SUPERVISION** Helmut Sihler est Président du Comité de surveillance de Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG\*, en Allemagne.

**PARCOURS PROFESSIONNEL** Après des études de philologie et de droit à Graz en Autriche et à Burlington, dans le Vermont aux États-Unis, Helmut Sihler obtient 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 d'Henkel KGaA. En 1988 et 1989, il est Président de l'Organisation professionnelle de l'industrie chimique allemande. Enfin, Helmut Sihler assure la fonction de Président du Directoire par intérim de Deutsche Telekom AG, en Allemagne, de juillet à novembre 2002.

**HANS-JOERG RUDLOFF**

Nationalité allemande, 65 ans

**FONCTION CHEZ NOVARTIS AG** Depuis 1996, Hans-Joerg Rudloff occupe le poste de Vice-président. En 1999, il entre au Comité du président et au Comité de rémunération. Depuis 2002, il est également membre du Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination. Il remplit les conditions nécessaires pour exercer les fonctions d'administrateur externe. Depuis 2004, il siège également au Comité d'audit et de conformité.

**RESPONSABILITES DE DIRECTION ET DE SUPERVISION** Hans-Joerg Rudloff rejoint Barclays Capital\* en 1998, où il occupe actuellement le poste de Président. Il fait également partie de divers conseils dans d'autres sociétés, notamment des Conseils d'administration du groupe TBG (Thyssen Bornemisza Group), à Monaco, du Marcuard Group à Genève, du RBC en Russie, et d'ADB Consulting, à Genève, en Suisse.

**PARCOURS PROFESSIONNEL** Après des études d'économie à l'Université de Berne, où il obtient son diplôme en 1965, Hans-Joerg Rudloff entre au service de Crédit Suisse à Genève. Il part ensuite à New York en 1968 pour rejoindre la banque d'investissement Kidder Peabody Inc. Responsable des activités suisses de cette dernière, il est élu Président de Kidder Peabody International et membre du Conseil d'administration de Kidder Peabody Inc. en 1978. En 1980, il rejoint le Crédit Suisse First Boston, dont il est nommé Vice-président en 1983, puis Président-directeur général en 1989. De 1986 à 1990, Hans-Joerg Rudloff occupe également un siège au Comité de direction de Crédit Suisse à Zurich, où il est responsable de l'ensemble des services consacrés aux titres et aux marchés des capitaux. Entre 1994 et 1998, il est Président de MC-BBL au Luxembourg. En 1994, il devient membre du Conseil d'administration de Sandoz AG.

**ACTIVITES DE GESTION OU DE CONSULTATION PERMANENTES** Hans-Joerg Rudloff est membre du Conseil consultatif du programme MBA de l'Université de Berne en Suisse, de la Landeskreditbank Baden-Württemberg en Allemagne et d'EnBW (Energie Baden-Württemberg en Allemagne).

\*Société cotée en Bourse

**DR H.C. BIRGIT BREUEL**

Nationalité allemande, 68 ans

**FONCTION CHEZ NOVARTIS AG** Birgit Breuel est membre du Conseil d'administration depuis 1996. En 1999, elle devient membre du Comité d'audit et de conformité. Birgit Breuel remplit les conditions nécessaires pour occuper les fonctions d'administratrice externe.

**RESPONSABILITES DE DIRECTION ET DE SUPERVISION** Birgit Breuel fait également partie du Conseil de surveillance de trois sociétés en Allemagne : Gruner+Jahr AG\*, à Hambourg, de WWF et de HGV (Hamburger Gesellschaft für Vermögens- und Beteiligungsverwaltung mbH).

**PARCOURS PROFESSIONNEL** Birgit Breuel étudie les sciences politiques aux universités de Hambourg, d'Oxford et de Genève. Elle occupe les fonctions de ministre de l'Économie et des Transports de 1978 à 1986, et de ministre des Finances de 1986 à 1990 dans le Land de Basse-Saxe en Allemagne (le deuxième plus grand Land du pays). En 1990, Birgit Breuel est nommée au Comité de direction de la Treuhandanstalt, entité chargée de la privatisation de l'économie de l'ex-Allemagne de l'Est, dont elle devient présidente en 1991. De 1995 à 2000, elle occupe le poste de Commissaire générale et de Directrice générale de l'exposition universelle EXPO 2000 de Hanovre en Allemagne.

**PROF. DR PETER BURCKHARDT**

Nationalité suisse, 67 ans

**FONCTION CHEZ NOVARTIS AG** Peter Burckhardt est membre du Conseil d'administration depuis 1996. Il remplit les conditions nécessaires pour occuper les fonctions d'administrateur externe.

**RESPONSABILITES DE DIRECTION ET DE SUPERVISION** De 1982 à 2004, Peter Burckhardt préside la Fondation Novartis (ex-Sandoz) pour la recherche biomédicale en Suisse.

**PARCOURS PROFESSIONNEL** A l'issue de ses études à Bâle et à Hambourg, Peter Burckhardt obtient son doctorat de médecine à l'Université de Bâle en 1965. Entre 1966 à 1978, il se spécialise en médecine interne et en endocrinologie, principalement au Centre Hospitalier Universitaire Vaudois de Lausanne et au Massachusetts General Hospital à Boston, aux Etats-Unis. 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 internationales. Il a été Président de la Société suisse de médecine interne, membre de la Commission de recours du Bureau suisse pour le contrôle des médicaments, administrateur de nombreuses sociétés scientifiques, dont les Sociétés suisses de nutrition, de chimie clinique, d'endocrinologie et de recherche sur les os et les minéraux. Il a également fait partie du Comité pour l'endocrinologie de la Communauté européenne.

**ACTIVITES DE GESTION OU DE CONSULTATION PERMANENTES** Depuis 1982, Peter Burckhardt dirige le service de médecine interne du Centre Hospitalier Universitaire Vaudois 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 Symposium on Nutrition and Osteoporosis.

**PROF. DR SRIKANT DATAR**

Nationalité américaine, 52 ans

**FONCTION CHEZ NOVARTIS AG** Administrateur externe, Srikant Datar devient membre du Conseil d'administration en 2003.

**RESPONSABILITES DE DIRECTION ET DE SUPERVISION** Srikant Datar est membre du Conseil d'administration de Voyan Technology Inc. à Santa Clara en Californie, et de Harvard Business School Interactive à Boston dans le Massachusetts.

**PARCOURS PROFESSIONNEL** En 1973, Srikant Datar obtient son diplôme avec mention en mathématiques et en économie à l'Université de Bombay. Il est expert-comptable agréé et détient deux maîtrises et un doctorat décernés par l'Université de Stanford. Srikant Datar a travaillé comme expert-comptable et planificateur dans l'industrie et comme professeur aux universités de Carnegie Mellon, Stanford et Harvard aux Etats-Unis. Il est actuellement titulaire de la chaire Arthur Lowes Dickinson à l'Université de Harvard. Ses travaux de recherche portent principalement sur la gestion des coûts, la mesure de la productivité, le développement de nouveaux produits, la concurrence temporelle, les primes d'encouragement et l'évaluation de la performance. Il est l'auteur de nombreuses publications scientifiques et a reçu plusieurs prix et 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.

**ACTIVITES DE GESTION OU DE CONSULTATION PERMANENTES** Srikant Datar est Doyen en chef associé pour l'éducation des cadres dirigeants à la Graduate School of Business Administration de l'Université de Harvard, à Boston, dans le Massachusetts.

\* Société cotée en Bourse



### WILLIAM W. GEORGE

Nationalité américaine, 63 ans

**FONCTION CHEZ NOVARTIS AG** William W. George est élu au Conseil d'administration de Novartis en 1999. Il devient membre du Comité de rémunération en 2000. En 2001, il devient membre du Comité du président et il est nommé à la tête du Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination. William W. George remplit les conditions nécessaires pour occuper les fonctions d'administrateur externe.

**RESPONSABILITES DE DIRECTION ET DE SUPERVISION** William W. George fait également partie des Conseils d'administration de Goldman Sachs\* et d'Exxon Mobil\*.

**PARCOURS PROFESSIONNEL** William W. George obtient sa licence en ingénierie industrielle (BSIE) à l'Université de Georgia Tech en 1964 et son MBA à l'Université de Harvard en 1966. De 1966 à 1969, il travaille au ministère de la Défense des Etats-Unis, en qualité d'assistant spécial du Secrétaire d'Etat à la Marine et du Contrôleur. Après avoir assuré la présidence de Litton Microwave Cooking Products, William W. George occupe divers postes de direction chez Honeywell de 1978 à 1989. Il exerce ensuite la fonction de Président et de Directeur de l'exploitation de Medtronic, Inc., à Minneapolis, dont il devient directeur général de 1991 à 2001. De 1996 à 2002, il assure la présidence du Conseil d'administration de Medtronic. Il occupe également la fonction de chargé de cours à la Yale School of Management et le poste de professeur de leadership et de gouvernement à l'International Institute for Management Development (IMD) à Lausanne, Suisse.

**ACTIVITES DE GESTION OU DE CONSULTATION PERMANENTES** Professeur de gestion appliquée à la Harvard Business School, William W. George est également membre du Carnegie Endowment for International Peace, et Président du Center for Leadership and Business Ethics.



### ALEXANDRE F. JETZER

Nationalité suisse, 64 ans

**FONCTION CHEZ NOVARTIS AG** Alexandre F. Jetzer est administrateur externe du Conseil d'administration de Novartis depuis 1996.

**RESPONSABILITES DE DIRECTION ET DE SUPERVISION** Alexandre F. Jetzer est également membre du Conseil d'administration de Clariden Bank, à Zurich en Suisse, du Conseil de surveillance de la Compagnie Financière Michelin, à Granges-Paccot (FR) en Suisse, et du Conseil de fondation du Festival de Lucerne, à Lucerne en Suisse.

**PARCOURS PROFESSIONNEL** Alexandre F. Jetzer est titulaire de licences en droit et en économie de l'Université de Neuchâtel, en Suisse. Il possède le brevet d'avocat. Après avoir assumé la fonction de secrétaire général de l'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 Président du Conseil d'administration et de Directeur général de Sandoz Pharmaceuticals Corporation à East Hanover, dans le New Jersey (Etats-Unis). Il assume également 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.

**ACTIVITES DE GESTION OU DE CONSULTATION PERMANENTES** 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, 58 ans

**FONCTION CHEZ NOVARTIS AG** Pierre Landolt est administrateur au Conseil d'administration de Novartis depuis 1996. Il remplit les conditions nécessaires pour occuper les fonctions d'administrateur externe.

**RESPONSABILITES DE DIRECTION ET DE SUPERVISION** Pierre Landolt est Président de la Fondation de la famille Sandoz à Glaris (Suisse), Président du Conseil d'administration d'Emasan SA à Bâle (Suisse) et de Vaucher Manufacture Fleurier SA, Fleurier (Suisse). Il fait également partie du Conseil d'administration de Syngenta AG\*, où il est également membre du Comité d'audit, et de la Fondation Syngenta pour une agriculture durable, toutes deux établies à Bâle (Suisse). Il est par ailleurs associé de la Banque Landolt & Cie à Lausanne (Suisse) et Vice-président des Conseils d'administration de Parmigiani Fleurier SA à Fleurier en Suisse et de la Fondation du Festival de Jazz de Montreux (Suisse).

**PARCOURS PROFESSIONNEL** Pierre Landolt obtient sa licence en droit à l'Université de Paris-Assas. De 1974 à 1976, il travaille pour Sandoz Brazil SA. En 1977, il acquiert dans le Nordeste brésilien un domaine agricole pour la culture de fruits tropicaux organiques et la production de produits laitiers. En 1989, il crée une entreprise de fabrication et d'installation de systèmes d'irrigation. Depuis 1997, Pierre Landolt est associé et Président du Conseil d'administration d'Axial Par Ltda, une société spécialisée dans le financement du développement durable, située à São Paulo. 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 Asie, en Afrique, en Amérique du Sud et en Europe.



**PROF. DR ULRICH LEHNER**  
Nationalité allemande, 59 ans

**FONCTION CHEZ NOVARTIS AG** Ulrich Lehner est élu au Conseil d'administration de Novartis AG 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.

**RESPONSABILITES DE DIRECTION ET DE SUPERVISION** Ulrich Lehner est Président et Directeur général de Henkel KGaA en Allemagne. Il est également administrateur d'Ecolab Inc.\* à St. Paul aux Etats-Unis, d'E.ON AG\* et de HSBC Trinkhaus & Burkhardt KGaA\*, à Düsseldorf en Allemagne.

**PARCOURS PROFESSIONNEL** Ulrich Lehner étudie la gestion commerciale et l'ingénierie mécanique. De 1975 à 1981, il est auditeur pour KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG à Düsseldorf. En 1981, il rejoint Henkel KGaA. Après avoir occupé le poste de Directeur du département de controlling de Fried. Krupp GmbH à Essen (Allemagne) de 1983 à 1986, il revient chez Henkel en qualité de Directeur financier. De 1991 à 1994, Ulrich Lehner dirige Management Holding Henkel Asia-Pacific Ltd., à Hong Kong. De 1995 à 2000, il occupe le poste de Vice-président de la direction des finances et de la logistique pour Henkel KGaA, à Düsseldorf.

**ACTIVITES DE GESTION OU DE CONSULTATION PERMANENTES** 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.



**DR ING. WENDELIN WIEDEKING**  
Nationalité allemande, 53 ans

**FONCTION CHEZ NOVARTIS AG** Wendelin Wiedeking est élu au Conseil d'administration en 2003. Il remplit les conditions nécessaires pour occuper les fonctions d'administrateur externe.

**RESPONSABILITES DE DIRECTION ET DE SUPERVISION** Wendelin Wiedeking est Président du Comité de direction de Dr Ing. h.c. F. Porsche AG\* en Allemagne.

**PARCOURS PROFESSIONNEL** Né à Ahlen, en Allemagne, Wendelin Wiedeking étudie le génie mécanique et devient assistant scientifique dans le laboratoire de machines-outils de la Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule, à Aix-la-Chapelle. Sa carrière professionnelle débute en 1983 en qualité d'assistant du directeur de la gestion de la production et des matériaux de Dr-Ing. h.c. F. Porsche AG à Stuttgart-Zuffenhausen. En 1988, il entre chez Glyco Metall-Werke KG à Wiesbaden comme Chef de division et en 1990, il est promu Directeur général et Président du Directoire de Glyco AG. En 1991, il retourne chez Porsche AG, cette fois-ci en qualité de Directeur de la production. Un an plus tard, le Conseil de surveillance le nomme porte-parole du Comité de direction (CEO) et, en 1993, il en devient le Président.



**PROF. DR ROLF M. ZINKERNAGEL**  
Nationalité suisse, 61 ans

**FONCTION CHEZ NOVARTIS AG** Rolf M. Zinkernagel est élu au Conseil d'administration de Novartis AG en 1999. Il est membre du Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination depuis 2001. Il remplit les conditions nécessaires pour occuper les fonctions d'administrateur externe.

**PARCOURS PROFESSIONNEL** Rolf M. Zinkernagel obtient son doctorat en médecine à l'Université de Bâle en 1970. Depuis 1992, il est Directeur de l'Institut d'immunologie expérimentale de l'Université de Zurich, où il occupe également un poste de professeur. Rolf M. Zinkernagel a reçu nombre de distinctions et prix pour ses travaux et ses contributions à la science, le plus prestigieux étant le prix Nobel de médecine qui lui a été décerné en 1996. Rolf M. Zinkernagel a été membre du Conseil de direction de Cytos Biotechnology AG à Schlieren, Zurich (Suisse) jusqu'en avril 2003.

**ACTIVITES DE GESTION OU DE CONSULTATION PERMANENTES** Rolf M. Zinkernagel est membre de la Société Suisse d'allergologie et d'immunologie, d'associations américaines d'immunologistes et de pathologistes, du Réseau européen des institutions immunologiques (ENI), et Président du Comité de direction de l'Union internationale des associations d'immunologie (IUIS). Il est également membre du Conseil consultatif scientifique de la banque Lombard Odier, Darier Hentsch & Cie à Genève (Suisse), de Bio-Alliance AG à Francfort (Allemagne), d'Aravis General Partner Ltd. aux Iles Caïmans, de Cytos Biotechnology AG à Schlieren/Zurich (Suisse), de Biozell à Milan (Italie), d'Esbatech à Zurich (Suisse), de Novimmune à Genève (Suisse), de Miikana Therapeutics à Fremont (Californie, Etats-Unis), de Dimethaid à Toronto (Canada), de Humab à San Francisco (Californie, Etats-Unis), de xbio-tech à Vancouver (Canada) et de MannKind à Sylmar (Californie, Etats-Unis). Rolf M. Zinkernagel est par ailleurs consultant scientifique pour GenPat77 à Berlin et Munich (Allemagne), Liponova à Hanovre (Allemagne), Solis Therapeutics à Palo Alto (Etats-Unis), Ganymed à Mayence (Allemagne) et Zhen-Ao Group à Dalian (Chine).

\*Société cotée en Bourse





ENFANT ; LALIBELA, ETHIOPIE

**COMITE DE DIRECTION**

DE GAUCHE A DROITE : DR PAUL CHOFFAT, DR URS BAERLOCHER, THOMAS EBELING, DR DANIEL VASELLA, DR RAYMUND BREU, DR JUERGEN BROKATZKY-GEIGER, PROF. DR MARK C. FISHMAN, DR ANDREAS RUMMELT

**DR DANIEL VASELLA**

Président et Administrateur délégué  
du Conseil d'administration  
Nationalité suisse, 52 ans

**DR URS BAERLOCHER**

Directeur des Affaires  
juridiques et fiscales  
Membre depuis 1999  
Nationalité suisse, 63 ans

**DR RAYMUND BREU**

Directeur financier  
Membre depuis 1996  
Nationalité suisse, 60 ans

**DR JUERGEN BROKATZKY-GEIGER**

Directeur de Ressources  
Membre depuis 2005  
Nationalité allemande, 53 ans

**DR PAUL CHOFFAT**

Directeur de Consumer Health  
Membre depuis 2002  
Nationalité suisse, 56 ans

**THOMAS EBELING**

Directeur de Pharmaceuticals  
Membre depuis 1998  
Nationalité allemande, 46 ans

**PROF. DR MARK C. FISHMAN**

Directeur de la recherche  
pharmaceutique  
Membre depuis 2002  
Nationalité américaine, 55 ans

**DR ANDREAS RUMMELT**

Directeur de Sandoz  
Membre depuis 2005  
Nationalité allemande, 49 ans

**SECRETAIRE DU COMITE DE DIRECTION****DR MAX KAUFMANN**

**DR DANIEL VASELLA**

Nationalité suisse, 52 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, Vice-président principal, Directeur du développement global et Directeur opérationnel de Sandoz Pharma Ltd. En 1995 et 1996, il entre au Comité de direction du Groupe Sandoz et est nommé Président-directeur général de Sandoz Pharma Ltd. Après la fusion de 1996 qui a donné naissance à Novartis, Daniel Vasella devient Président du Groupe et membre exécutif du Conseil d'administration. En 1999, il est nommé Président du Conseil d'administration. Daniel Vasella est également membre du Conseil d'administration de Pepsico, Inc. (Etats-Unis) et du Conseil du Président de Daimler Chrysler AG (Allemagne). Par ailleurs, il est Président de la Fédération internationale de l'industrie du médicament (IFPMA), 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. Le Dr Vasella est en outre membre du Comité des conseillers du doyen de la Harvard Business School et du Conseil d'administration de l'INSEAD. En 2002, l'Université de Bâle lui décerne le titre de docteur honoris causa.

**DR URS BAERLOCHER**

Nationalité suisse, 63 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 du Groupe. En 1987, il devient membre du Comité de direction de Sandoz, responsable notamment de la planification stratégique, des ressources humaines, des affaires juridiques, de la fiscalité, des brevets et des marques. En 1990, il est nommé Président-directeur général de la division Nutrition de Sandoz et, trois ans plus tard, Président-directeur général de Sandoz Pharma. 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 prend 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, date à laquelle ses responsabilités se sont accrues pour couvrir également la propriété intellectuelle et le domaine Santé, Sécurité et Environnement de l'entreprise. Depuis 2004, il est en outre chargé de la gestion des risques, fonction nouvellement créée. En 2005, la fonction corporate Affaires publiques a été intégrée à celles des Affaires juridiques et générales. Depuis, les opérations Qualité du Groupe sont fonctionnellement rattachées à Urs Baerlocher.

**DR RAYMUND BREU**

Nationalité suisse, 60 ans

Raymund Breu est diplômé de l'École polytechnique fédérale de Zurich (Suisse) où il obtient son titre de docteur ès sciences en mathématiques. En 1975, il rejoint le département de la trésorerie du Groupe Sandoz pour accéder, en 1982, au poste de Directeur financier des sociétés Sandoz affiliées au Royaume-Uni. En 1985, il est nommé Directeur financier de Sandoz Corporation à New York, assumant la responsabilité de toutes les activités financières de Sandoz aux Etats-Unis. En 1990, il devient Trésorier du Groupe Sandoz Ltd. à Bâle (Suisse) et, en 1993, Directeur financier du Groupe et membre du Comité exécutif de Sandoz. Depuis la création de Novartis en 1996, il est Directeur financier et membre du Comité de direction du Groupe. Raymund Breu est aussi membre du Conseil d'administration de Swiss Re, de Chiron (Etats-Unis) et de SWX Swiss Exchange, où il siège également au Comité d'admission et à la commission des prises de contrôle.

**DR JUERGEN BROKATZKY-GEIGER**

Nationalité allemande, 53 ans

Juergen Brokatzky-Geiger obtient son doctorat en chimie à l'Université de Fribourg, en Allemagne, en 1982. Il rejoint Ciba-Geigy en 1983 en tant que responsable de laboratoire au sein de la division Pharmaceuticals. Après avoir travaillé dans différents services à Summit (New Jersey), il est promu à plusieurs postes entre 1987 et 1988, notamment à celui de Chef de groupe puis de Responsable des procédés R&D, puis de Responsable du développement de procédés et des opérations sur les sites pilotes. Lors de la fusion de Ciba-Geigy et de Sandoz en 1996, Juergen Brokatzky-Geiger est nommé Chef de l'intégration du développement technique. Il devient ensuite Directeur du développement chimique et analytique puis, Directeur international de la recherche et du développement dans le domaine technique, de 1999 à août 2003. La fonction de Directeur des ressources humaines que Juergen Brokatzky-Geiger occupe actuellement lui a été attribuée le 1<sup>er</sup> septembre 2003. Il est membre du Comité de direction depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005.

**DR PAUL CHOFFAT**

Nationalité suisse, 56 ans

Paul Choffat est titulaire d'un doctorat ès droit de l'Université de Lausanne, en Suisse, et d'un MBA de l'International Institute for Management Development (IMD) à Lausanne. Il entame sa carrière professionnelle chez Nestlé à Zurich, en Suisse, et à Londres au Royaume-Uni. De 1981 à 1985, il est chef de projets chez McKinsey & Company à Zurich. Entre 1987 et 1994, il exerce plusieurs fonctions de direction chez Landis & Gyr à Zoug (Suisse), devenant notamment membre du Conseil de direction et Directeur de la division Communication. En 1994, il devient Président-directeur général de Von Roll à Gerlafingen, en Suisse, avant de rejoindre Sandoz un an plus tard en qualité de Directeur des ressources de gestion et de la coordination internationale. Siégeant ensuite au Conseil de direction, il est alors responsable de la planification et de l'organisation du Groupe. Pendant la fusion de Novartis, il dirige le bureau d'intégration. En 1996, il reprend une fonction opérationnelle en tant que Président-directeur général de Fotolabo SA à Montpreveyres-sur-Lausanne (Suisse), qu'il exerce pendant trois ans avant de devenir lui-même chef d'entreprise et investisseur privé en 1999. Il retourne chez Novartis en 2002 à la tête de Novartis Consumer Health et devient membre du Comité de direction du Groupe.

**THOMAS EBELING**

Nationalité allemande, 46 ans

Thomas Ebeling obtient son diplôme de psychologie à l'Université de Hambourg (Allemagne). De 1987 à 1991, il est promu successivement à divers postes chez Reemstma (Allemagne). En 1991, il rejoint Pepsi-Cola Germany en tant que Directeur Marketing. Il est chargé de l'Allemagne et l'Autriche en 1993 et devient, un an plus tard, Directeur national des ventes et franchises pour les ventes de détail et locales des produits Pepsi. Il occupe ensuite le poste de Directeur général de Pepsi-Cola Germany. En 1997, Thomas Ebeling rejoint Novartis en qualité de Directeur général de l'unité Nutrition pour l'Allemagne et l'Autriche. Après avoir été Président-directeur général de Novartis Nutrition, il devient directeur de la division Consumer Health à l'échelle mondiale, puis directeur opérationnel de la division Pharmaceuticals, avant d'exercer ses fonctions actuelles à partir de l'année 2000. Il est par ailleurs membre du Conseil d'administration d'Idenix Pharmaceuticals depuis 2003.

**PROF. DR MARK C. FISHMAN**

Nationalité américaine, 55 ans

Mark C. Fishman est Président des Instituts Novartis pour la recherche biomédicale. Avant de rejoindre Novartis, il était médecin en chef de cardiologie et Directeur du centre de recherche cardiovasculaire du Massachusetts General Hospital à Boston (Massachusetts, Etats-Unis). Il est titulaire d'une chaire au sein du département de médecine de la Harvard Medical School. Il est également membre de plusieurs comités éditoriaux et a collaboré à des comités nationaux politiques et scientifiques, notamment ceux des National Institutes of Health (NIH) et de Wellcome Trust. Mark C. Fishman est diplômé de Yale College et de la Harvard Medical School. Il a accompli sa spécialisation de médecine interne et de cardiologie au Massachusetts General Hospital. Distingué par de nombreux prix, il a enseigné dans bon nombre d'écoles prestigieuses. Mark C. Fishman est membre de l'Institut de médecine des Académies nationales (Etats-Unis) et de l'Académie américaine des arts et des sciences.

**DR ANDREAS RUMMELT**

Nationalité allemande, 49 ans

Andreas Rummelt est titulaire d'un doctorat en pharmacie de l'université d'Erlangen-Nuremberg en Allemagne. Il a rejoint Sandoz en 1985 et occupé différents postes au sein de la division Développement. De 1985 à 1994, il est d'abord Chef de laboratoire, puis Chef de groupe, et enfin Responsable de Département dans le domaine des technologies des systèmes de délivrance des médicaments. En 1994, il est nommé Directeur de la recherche et du développement technique, puis assume cette même fonction au niveau mondial à partir de 1996. De 1999 à octobre 2004, il est Directeur des opérations techniques mondiales. Depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2004, Andreas Rummelt est Président-directeur général de Sandoz. Il est membre du Comité de direction depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006.



DAPEG LV ; UNITE DE PRODUCTION DE CHANGPING ; NOVARTIS PHARMACEUTICALS PEKIN ; PEKIN, CHINE

## DIRECTION DES UNITES D'AFFAIRES

Nom, nationalité âge	Directeur de l'unité d'affaires	Collaborateur de Novartis depuis	Précédentes fonctions importantes	Etudes
<b>DAVID EPSTEIN</b> Américain, 44 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)
<b>GIACOMO DI NEPI</b> Italien, 52 ans	Transplantation et Immunologie <sup>1</sup>	1996	CPO et responsable de pays, Italie	Licence ès Arts et Economie, (Université Bocconi) MBA (INSEAD)
<b>NICHOLAS FRANCO</b> Canadien, 43 ans	Ophthalmologie <sup>2</sup>	1991	Directeur international Business Development & Licensing General Medicines, Pharmaceuticals	Licence en génie chimique (Christian Brothers University)
<b>LARRY ALLGAIER</b> Américain, 47 ans	OTC	2003	Vice-président et Directeur général Amérique du Nord Baby Care pour Procter & Gamble	Licence ès Sciences, Génie chimique (Christian Brothers University)
<b>GEORGE GUNN</b> Anglais, 55 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,
<b>MICHEL GARDET</b> Français, 49 ans	Nutrition médicale	1991	Directeur général de Novartis Consumer Health Iberia; Directeur de Novartis Nutrition médicale et fonctionnelle	Diplôme d'école française de commerce
<b>KURT T. SCHMIDT</b> Américain, 48 ans	Gerber	2002	Directeur de l'unité d'affaires Animal Health; Directeur de région Australasie, Kraft Foods; Directeur général alimentation pour Kraft Foods, Allemagne	Licence ès Sciences (Académie Navale des Etats-Unis) et MBA (Université de Chicago)
<b>JOSEPH T. MALLOF</b> Américain, 53 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)

<sup>1</sup> Giacomo Di Nepi a succédé à Anthony Rosenberg à partir du 1<sup>er</sup> avril 2005

<sup>2</sup> Nicholas Franco a succédé à Flemming Ørnskov à partir du 15 septembre 2005

**INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES**

Section	Source
<b>CAPITAL-ACTIONS ET OBLIGATIONS CONVERTIBLES</b>	
Structure du capital et droits des actionnaires	Status de Novartis SA ( <a href="http://www.novartis.com/investors/en/corporate_governance">www.novartis.com/investors/en/corporate_governance</a> )
Mouvements du capital-actions	Annexe 17 aux comptes consolidés du Groupe
<b>DROITS DES ACTIONNAIRES</b>	
Informations sur les actions Novartis	Politique de dividende et informations sur l'action (voir page 134-135) ( <a href="http://www.novartis.com/investors/en/corporate_governance">www.novartis.com/investors/en/corporate_governance</a> ) Informations investisseurs: <a href="http://www.novartis.com/investors">www.novartis.com/investors</a>
<b>CONSEIL D'ADMINISTRATION ET COMITE DE DIRECTION</b>	
Organisation interne	Règlement du Conseil et Chartes des Comités du Conseil ( <a href="http://www.novartis.com/investors/en/corporate_governance">www.novartis.com/investors/en/corporate_governance</a> )
<b>PAD ET AGENTS FINANCIERS PRINCIPAUX</b>	
Code éthique pour Agents financiers principaux	( <a href="http://www.novartis.com/investors/en/corporate_governance">www.novartis.com/investors/en/corporate_governance</a> )
<b>INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES</b>	
Sources d'informations complémentaires et dates anticipées du reporting 2006	( <a href="http://www.novartis.com/investors/en/corporate_governance">www.novartis.com/investors/en/corporate_governance</a> )



HOPITAL DE LALIBELA ; LALIBELA, ETHIOPIE



# RAPPORT FINANCIER DU GROUPE NOVARTIS

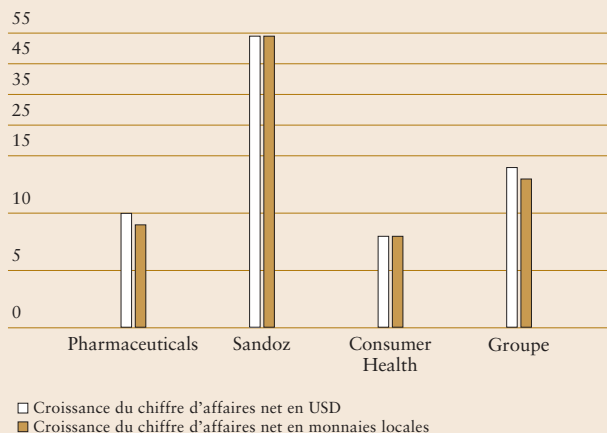
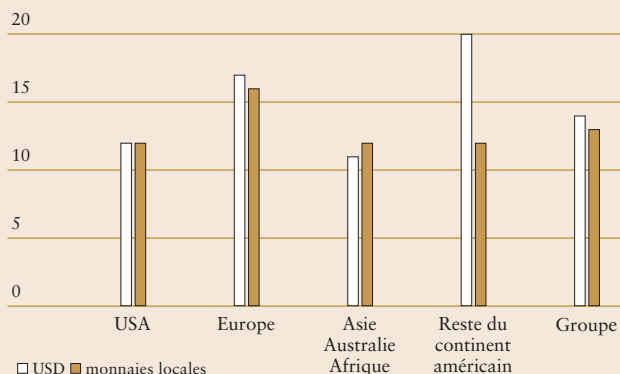
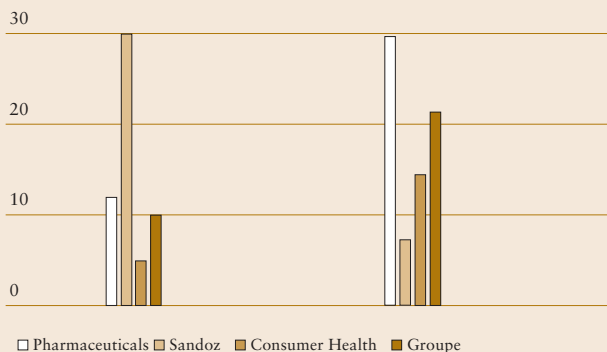
## SOMMAIRE

### *RAPPORT FINANCIER DU GROUPE NOVARTIS*

<b>112</b>	PRINCIPALES DONNEES FINANCIERES
<b>113</b>	PRINCIPAUX EVENEMENTS FINANCIERS EN 2005
<b>114</b>	RAPPORT OPERATIONNEL ET FINANCIER
<b>132</b>	RETROSPECTIVE FINANCIERE
<b>134</b>	POLITIQUE DE DIVIDENDE ET INFORMATIONS SUR L'ACTION
<b>136</b>	COMPTES CONSOLIDES DU GROUPE NOVARTIS
	y compris :
<b>184</b>	PRINCIPALES FILIALES ET SOCIETES ASSOCIEES
<b>186</b>	RAPPROCHEMENT AVEC LES US GAAP
<b>195</b>	RAPPORT DE LA DIRECTION DE NOVARTIS SUR LE CONTRÔLE INTERNE RELATIF AUX INFORMATIONS FINANCIERES
<b>196</b>	RAPPORT DU REVISEUR DES COMPTES CONSOLIDES
<b>198</b>	COMPTES ANNUELS DE NOVARTIS AG
<b>203</b>	RAPPORT DE L'ORGANE DE REVISION DES COMPTES ANNUELS DE NOVARTIS AG
	<i>DATES/CONTACTS</i>
<b>204</b>	DATES DE PUBLICATION DES DONNEES CLES EN 2006
<b>205</b>	CONTACTS

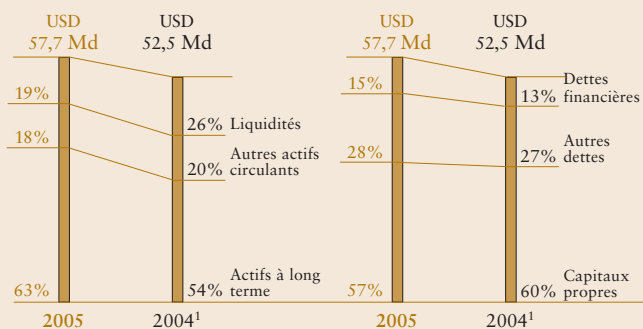
## CHIFFRES CLES

	2005 M USD	2004 M USD	Variation en %
Chiffre d'affaires	<b>32 212</b>	28 247	14
Résultat opérationnel	<b>6 905</b>	6 289 <sup>1</sup>	10
Résultat net	<b>6 141</b>	5 601 <sup>1</sup>	10
Variation des liquidités nettes	<b>-4 558</b>	386 <sup>2</sup>	
Capitaux propres en fin d'exercice	<b>33 164</b>	31 315 <sup>2</sup>	6
Résultat par action (USD)	<b>2,63</b>	2,37 <sup>1</sup>	11
Dividende par action (CHF) <sup>3</sup>	<b>1,15</b>	1,05	10

<sup>1</sup> Pro forma<sup>2</sup> Retraité<sup>3</sup> 2005: proposition à l'Assemblée générale des actionnaires.CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET  
(en %)CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET PAR REGION  
(en %)CROISSANCE DU RESULTAT OPERATIONNEL  
(en %)

## TOTAL ACTIF

## TOTAL CAPITAUX PROPRES ET DETTES

<sup>1</sup> Retraité

## FREE CASH FLOW

	2005 M USD	2004 <sup>1</sup> M USD	Variation en %
Flux de trésorerie	<b>7 545</b>	6 852	10
Variation des provisions, de l'actif circulant et d'autres flux de trésorerie des activités opérationnelles	<b>535</b>	-163	
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	<b>8 080</b>	6 689	21
Acquisitions d'immobilisations corporelles	<b>-1 188</b>	-1 269	-6
Variation d'autres immobilisations	<b>-112</b>	-223	-50
Dividendes	<b>-2 107</b>	-1 896	11
Free Cash Flow	<b>4 673</b>	3 301	42

<sup>1</sup> Pro forma

## PRINCIPAUX EVENEMENTS FINANCIERS EN 2005

<b>LE CHIFFRE D'AFFAIRES NET DU GROUPE</b>	s'inscrit en hausse de 14% grâce à l'expansion dynamique des divisions Pharmaceuticals et Sandoz et à l'acquisition d'Hexal et Eon Labs.
<b>PHARMACEUTICALS</b>	continue de surperformer la moyenne du secteur avec un chiffre d'affaires net en hausse de 10% sous l'impulsion de la solide croissance des activités Cardiovasculaire et Oncologie.
<b>SANDOZ</b>	dégage un chiffre d'affaires net en hausse de 54% grâce aux acquisitions d'Hexal et Eon Labs qui ont contribué à faire de Sandoz un leader mondial.
<b>CONSUMER HEALTH</b>	enregistre un chiffre d'affaires net en hausse de 8%, favorisé par une bonne croissance sous-jacente, supérieure à celle de ses marchés, notamment celle d'OTC, grâce à sa concentration sur des marques stratégiques.
<b>RESULTAT OPERATIONNEL</b>	en hausse de 10% grâce à une activité opérationnelle soutenue et à des gains de productivité durables, mais à un rythme plus lent que celui du chiffre d'affaires en raison de charges en rapport avec les acquisitions.
<b>RESULTAT NET</b>	en hausse de 10% grâce à une activité opérationnelle soutenue.
<b>RESULTAT PAR ACTION</b>	en progression de 11% en dollars, soit une hausse à deux chiffres pour le quatrième exercice consécutif.
<b>DIVIDENDE</b>	proposition d'augmentation du dividende de 10%, à CHF 1,15 par action, soit la neuvième hausse consécutive.

## RAPPORT OPERATIONNEL ET FINANCIER

Ce rapport opérationnel et financier est établi avec les comptes consolidés. Les comptes consolidés du Groupe et les informations financières dont il est question ci-après ont été établis conformément aux International Financial Reporting Standards (IFRS). Les principales différences entre les IFRS et les US GAAP sont commentées à la note 34 des comptes consolidés du Groupe.

### FACTEURS SUSCEPTIBLES D'INFLUENCER LES RESULTATS

Le marché mondial de la santé est en forte progression pour de multiples raisons, notamment le vieillissement de la population dans les pays industrialisés, le manque de traitements dans plusieurs groupes thérapeutiques (comme le cancer ou les maladies cardiovasculaires), l'adoption par les pays émergents d'un mode de vie calqué sur celui des pays industrialisés ainsi qu'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.

De plus, la concurrence s'est intensifiée suite à des mesures de réglementation, de réduction de 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 pro-

duits 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.

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 pharmaceutiques de marque ont donc pris des mesures radicales pour contrer la croissance des génériques. Certains continuent notamment à approvisionner directement le marché des génériques en rachetant des fabricants de génériques ou en concluant des alliances stratégiques avec ces derniers. Aucune procédure d'autorisation importante n'est nécessaire pour les fabricants de médicaments de marque pour vendre des génériques directement ou par l'intermédiaire de tiers. De plus, certains fabricants de médicaments de marque recherchent en permanence de nouveaux moyens de retarder le lancement de génériques ou à en limiter la concurrence. 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 la division Sandoz.

Selon la législation en vigueur aux États-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.

Sandoz dépose parfois des demandes d'homologation pour des génériques avant l'expiration du brevet détenu par des tiers, pensant que ces brevets ne sont pas valables, non applicables 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 ceux-ci ne se soldent pas en faveur de Sandoz, 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, Sandoz peut décider de lancer un générique alors que le contentieux n'est pas réglé. Cela peut se produire avant une décision de justice ou lorsqu'il a été fait appel d'un jugement. En décidant de procéder de la sorte, Sandoz court le risque d'être lourdement condamné en cas de jugement défavorable.

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 présentation des états

financiers. Cela accroît l'exposition au risque de change dans les comptes locaux en raison des transactions libellées en monnaies étrangères et au risque de conversion lorsque les résultats et les bilans des filiales étrangères sont convertis en dollars des États-Unis dans les comptes consolidés. Les résultats du Groupe n'ont pas été affectés de manière significative par l'inflation.

## NORMES COMPTABLES ET ESTIMATIONS IMPORTANTES

Les principales normes comptables du Groupe Novartis, exposées à la note 1 de l'annexe aux comptes consolidés, sont conformes aux normes International Financial Reporting Standards (IFRS). Des estimations et des hypothèses sont nécessaires pour l'établissement des états financiers consolidés présentés ici, de sorte 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.

### CONSTATATION DE PRODUITS

Novartis enregistre le chiffre d'affaires lorsque les risques et les avantages inhérents à la propriété des produits vendus ont été transférés au client. Lors de la vente, Novartis effectue également des estimations portant sur diverses déductions du chiffre d'affaires comprenant des rabais, des escomptes, des remises publicitaires ainsi que des retours produits. Les réductions viennent en déduction du chiffre d'affaires brut.

**DEDUCTIONS DU CHIFFRE D'AFFAIRES :** Comme il est d'usage dans l'industrie pharmaceutique, le chiffre d'affaires brut de Novartis fait l'objet de diverses déductions composées notamment de rabais et d'escomptes accordés aux détaillants, aux agences gouvernementales, aux grossistes et aux organismes de santé. Ces déductions se fondent sur des estimations des engagements pris et exigent de faire preuve de jugement lors de l'estimation de l'impact de ces déductions du chiffre d'affaires brut sur une période comptable. Ces ajustements sont enregistrés comme une réduction du chiffre d'affaires brut permettant d'aboutir au chiffre d'affaires net.

La nature de chaque déduction et la manière dont elles sont estimées sont décrites brièvement ci-dessous. Le marché des États-Unis possède un système de réductions des prix des plus complexes. Cependant, dans un certain nombre de pays hors des États-Unis, dont des pays d'Europe de première importance, Novartis accorde des rabais à des organismes d'État. Ces rabais font d'ailleurs souvent l'objet de décisions d'ordre législatif. Des références spécifiques sont faites au marché des États-Unis et, le cas échéant, à la filiale américaine de la division Pharmaceuticals, Novartis Pharmaceuticals Corporation (NPC).

- Le programme Medicaid des États-Unis est un régime géré par les États, qui bénéficie de fonds de ces derniers ainsi que de fonds fédéraux, et dont le but est d'apporter une aide à certaines personnes vulnérables et dans le besoin ainsi qu'à leur famille. Le Medicaid Drug Rebate Program a été mis en place en 1990 afin de réduire les charges de médicaments à prescription pesant sur les États et l'État fédéral. Dans le cadre de ce programme, certaines des sociétés affiliées de Novartis ont signé des accords prévoyant l'octroi

d'un rabais sur les médicaments payés par un État. 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 des prix, de l'impact des contrats conclus et des conditions spécifiques des contrats signés avec chaque État. Ces provisions sont ajustées sur la base du retour d'informations en provenance de chacun des États. Pour Medicaid, le calcul des rabais suppose que l'on interprète les réglementations en vigueur qui sont parfois remises en question ou sujettes à modification de la part des autorités gouvernementales. Comme les remises accordées à Medicaid sont généralement facturées jusqu'à six mois après leur administration effective aux patients, tout ajustement des remises peut entraîner des révisions des provisions concernant plusieurs périodes antérieures.

- Des filiales de Novartis aux États-Unis participent à des programmes (subventionnés par le secteur pharmaceutique et le gouvernement) permettant d'accorder aux personnes éligibles des réductions sur le prix des médicaments. Ces déductions sont fonction de la gamme de médicaments consommés par le patient et de ses revenus. Les provisions constituées par les filiales du Groupe au titre de ses obligations sont fonction de l'expérience antérieure, de l'analyse des tendances et des programmes en cours. Le 1<sup>er</sup> janvier 2006, un nouveau programme de médicaments sur ordonnance sera ajouté au programme Medicare aux États-Unis. Les personnes éligibles aux programmes Medicaid et Medicare verront leur couverture de médicaments sur ordonnance Medicaid remplacée le 1<sup>er</sup> janvier 2006 par un nouveau programme Medicare Part D couvert par des programmes privés de fourniture de médicaments sur ordonnance. Ce changement entraînera d'importantes redistributions des participants entre les différents programmes auxquels participent des filiales du Groupe. L'impact estimé de ce changement en rapport avec le chiffre d'affaires 2005 a été pris en compte fin 2005 dans les provisions sur le chiffre d'affaires de Novartis.
- Les rétrocessions accordées aux grossistes portent sur des accords contractuels conclus par des sociétés de Novartis avec plusieurs clients indirects aux États-Unis en vue de vendre des produits à des prix inférieurs à ceux pratiqués avec les grossistes. Les rétrocessions sont des rabais par rapport aux prix de gros accordés à certains gros clients indirects sur la base d'accords contractuels. Les provisions au titre des rétrocessions sont calculées en se référant à des facteurs tels que les valeurs historiques, les taux de croissance des produits et les conditions spécifiques de chaque accord. Ces provisions figurent au bilan sous forme de déductions des comptes clients. Les rétrocessions sont généralement réglées dans les trois mois suivant la constitution de la créance.
- Des rabais clients sont accordés à des organismes de santé importants, des groupements d'achat et d'autres clients directs et indirects pour assurer la durabilité et la progression des parts de marché de Novartis. Ces rabais sont octroyés si certains objectifs sont atteints tels qu'un certain chiffre d'affaires, une certaine part de marché ou l'obtention du statut de produit recommandé. Comme ces rabais font l'objet d'un accord contractuel, ils sont estimés sur la base des conditions arrêtées pour chaque accord, de l'expérience passée et des taux de croissance des produits. Novartis ajuste

- la provision régulièrement en tenant compte de ses ventes et du volume des stocks dans la chaîne de distribution des produits susceptibles de faire l'objet de rabais.
- Pour actualiser sa provision, Novartis a recours à des informations internes et externes concernant les stocks dans la chaîne de distribution ainsi qu'au temps nécessaire pour effectuer le remboursement. Les sources d'information externes comprennent des rapports de grossistes et des données sur le marché provenant de tiers et achetées par Novartis. La direction estime en interne le niveau des stocks dans la chaîne de distribution et en transit.
  - Lorsqu'il vend un produit pouvant faire l'objet d'un retour client, Novartis constitue une provision pour les retours probables estimés en se fondant sur les historiques des retours enregistrés sur les mêmes transactions. D'autres facteurs sont également pris en compte tels que les rappels de produits et, dans le cas de NPC, le lancement de produits génériques. Aux États-Unis, un historique des taux de retour est effectué et, le cas échéant, ajusté en fonction des variations connues ou attendues sur le marché. Les retours produits représentent environ 1% du chiffre d'affaires brut des produits.
  - 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 NPC un système permettant de surveiller sur une base mensuelle le niveau des stocks chez les grossistes à partir des volumes bruts vendus, des ventes selon les données provenant de tiers ainsi que des informations fournies par les principaux grossistes. Selon ce système d'informations, le niveau des stocks dans la chaîne de distribution aux États-Unis représente environ un mois de ventes au 31 décembre 2005. Novartis estime que les sources d'informations concernant des tiers sont suffisamment fiables bien qu'il ne puisse pas les vérifier.
  - A la fin 2005, NPC était engagé dans des négociations portant sur des modifications aux accords avec des grossistes de l'industrie

- pharmaceutique américaine. Ces accords potentiels portent notamment sur les retours produits, les délais de paiement, le traitement des rétrocessions, la fourniture d'informations sur les stocks et le volume des stocks détenus par les grossistes en question. Si ces accords sont finalisés en 2006, ils dissuaderont les grossistes d'acheter des quantités de produits dépassant leurs besoins courants et contribueront à créer une chaîne d'approvisionnement en produits pharmaceutiques plus efficace.
- Des escomptes pour paiement comptant sont accordés aux clients aux États-Unis et dans d'autres pays pour encourager un règlement rapide. Des escomptes pour paiement comptant, en général de 2% du chiffre d'affaires brut aux États-Unis, sont enregistrés lors de la facturation.
  - Des rétrocessions sur stocks sont accordées généralement aux clients sur la base des stocks détenus par ces derniers lorsque le prix contractuel ou facturé d'un produit est réduit. Des provisions pour rétrocessions sur stocks, concernant notamment la division Sandoz, sont établies lorsque le prix est réduit ou lors de la vente si la réduction de prix a pu être estimée de manière adéquate. Elles se fondent sur les niveaux de stocks estimés des produits susceptibles de faire l'objet de tels ajustements de prix.
  - Des remises publicitaires telles que des coupons rabais et des cartes de fidélité sont également offerts. Les provisions respectives sont enregistrées lors de la vente ou lorsque le coupon est émis, et estimées sur la base de l'expérience historique et les conditions spécifiques de chaque programme.
  - Des escomptes, des rabais ou d'autres réductions figurant sur la facture sont généralement considérés comme déductions du chiffre d'affaires brut. Ils ne sont pas facturés et, donc, pas portés en charges.

Le tableau ci-dessous présente le volume des remises accordées au niveau mondial ainsi que les modes de paiement pour Novartis.

#### PROVISIONS POUR ECARTS ENTRE CHIFFRES D'AFFAIRES BRUTS ET NETS

	Provisions au 1 <sup>er</sup> janvier 2005 M USD	Versements M USD	Incidences sur le compte de résultat			Provisions au 31 décembre 2005 M USD
			Ajustements des années précédentes M USD	Dotations exercice courant M USD	Dont provisions soldées avec les comptes clients M USD	
Rabais au titre de Medicaid, Medicare et de programmes de rabais et de crédit des États y compris cartes de réduction pour médicaments sur ordonnance	321	-618	-1	795		497
Rabais à des organismes de santé aux États-Unis	156	-398	28	470		256
Rabais à d'autres programmes et organismes de santé (hors USA)	17	-66		84		35
Rétrocessions dont rétrocessions aux hôpitaux	316 <sup>1</sup>	-1 610	1	1 672	-379	
Rabais directs aux clients, remises de caisse et autres rabais	170 <sup>1</sup>	-646	-2	800	-256	66
Retours clients et autres déductions	396	-395	-9	416		408
<b>Total</b>	<b>1 376</b>	<b>-3 733</b>	<b>17</b>	<b>4 237</b>	<b>-635</b>	<b>1 262</b>

<sup>1</sup> Au 1<sup>er</sup> janvier 2005, USD 350 millions de rétrocessions et d'escomptes pour paiement comptant étaient déduites des comptes clients.

## RAPPROCHEMENT CHIFFRES D'AFFAIRES BRUT ET NET

	Incidences sur le compte de résultat		Total 2005 M USD	En % du C.A. brut
	Création de provisions pour remise sur le chiffre d'affaires	Déductions directes du chiffre d'affaires brut		
	2005 M USD	2005 M USD		
<b>Chiffre d'affaires brut faisant l'objet de déductions</b>			<b>38 844</b>	<b>100,0</b>
Rabais au titre de Medicaid, Medicare et de programmes de rabais et de crédit des États y compris cartes de réduction pour médicaments sur ordonnance	-794		-794	-2,0
Rabais à des organismes de santé aux États-Unis	-498		-498	-1,3
Rabais à d'autres programmes et organismes de santé (hors USA)	-84	-12	-96	-0,2
Rétrocessions dont rétrocessions aux hôpitaux	-1 673	-109	-1 782	-4,6
Rabais directs aux clients, remises de caisse et autres rabais	-798	-1 492	-2 290	-5,9
Retours clients et autres déductions	-407	-765	-1 172	-3,0
<b>Ajustements du chiffre d'affaires brut</b>	<b>-4 254</b>	<b>-2 378</b>	<b>-6 632</b>	<b>-17,0</b>
<b>Chiffre d'affaires net</b>			<b>32 212</b>	<b>83,0</b>

**AUTRES PRODUITS :** Novartis dégage également des produits d'accords de licence et de co-promotion. Les royalties et les produits provenant de licences et d'activités de co-promotion sont enregistrés dans le compte de résultat sous Autres produits. On procède à l'avance à une estimation des royalties et produits de co-promotion encaissés en se fondant sur des prévisions et des tendances passées. Les royalties tendent à être fixées en rapport avec les chiffres d'affaires de la tierce partie. Les paiements initiaux et autres paiements analogues non remboursables encaissés dans le cadre d'accords de licence et de co-promotion sont enregistrés comme produits différés et comptabilisés sur les périodes de performance estimées et arrêtées dans les accords. Les paiements d'étapes non remboursables figurant dans ces accords sont comptabilisés comme produits si certains critères spécifiques sont satisfaits.

**PERTES DE VALEUR DES ACTIFS IMMOBILISES**

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. Le goodwill ainsi que les projets de recherche et développement en cours et les projets de développement acquis non encore opérationnels font l'objet d'au moins un examen annuel en vue de détecter une éventuelle perte de valeur. La valeur des autres actifs immobilisés est révisée lorsqu'on relève l'indice d'une éventuelle perte de valeur. Si la valeur comptable de l'actif est supérieure au montant le plus élevé entre sa valeur d'utilité et sa juste valeur diminuée des coûts de la vente, on enregistrera une perte de valeur portant sur la différence. L'analyse de perte de valeur repose surtout sur les flux de trésorerie futurs estimés et actualisés. Les résultats effectifs pourraient s'écarter considérablement des valeurs estimées des flux de

trésorerie futurs. L'évolution des flux de trésorerie futurs actualisés portant sur des actifs incorporels en développement repose sur des hypothèses extrêmement sensibles, spécifiques à la nature des activités du Groupe telles que :

- l'issue des activités de recherche et développement (efficacité des molécules, résultats des essais cliniques, etc.),
- probabilité d'obtenir l'aval des autorités compétentes,
- prévisions de chiffres d'affaires sur des périodes pouvant atteindre 20 ans,
- érosion des prix de vente consécutive à l'expiration des brevets en raison de la concurrence des génériques,
- comportement des concurrents (lancement de produits concurrents, initiatives en matière de marketing).

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 découlant de la recherche et du développement moins importants que prévu pourraient aboutir à une durée d'utilité réduite ou une perte de valeur. Toute variation des taux d'actualisation employés dans ces calculs pourraient également aboutir à des pertes 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. Elles visent pour l'essentiel à servir de couverture à des positions sous-jacentes. Selon l'évolution des marchés d'actions et de produits 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 participations dans des sociétés associées (lorsque sa participation est comprise entre 20 et 50% des droits de vote ou lorsqu'il y exerce une influence déterminante) comptabilisées par 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 sera accessible au public. Novartis a annoncé en octobre 2005 que le Conseil d'administration de Chiron Corporation a recommandé aux actionnaires d'approuver une offre de Novartis portant sur le rachat des 56% du capital non encore en sa possession. Rien ne garantit que cette acquisition, qui requiert l'approbation des actionnaires et des autorités de régulation, pourra être finalisée. En cas de succès, Chiron deviendrait une filiale à 100% du Groupe Novartis et ne serait plus comptabilisée comme une société associée.

#### REGIMES D'AVANTAGES POSTERIEURS 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, pour effectuer leurs estimations, les actuaires consultés par le Groupe ont recours à des informations statistiques telles que la probabilité de démission et de décès. Les estimations actuarielles utilisées peuvent cependant différer sensiblement des résultats effectifs en raison de 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. Le Groupe enregistre comme gains ou pertes dans l'état consolidé des produits et charges comptabilisés au bilan, les différences entre charges et revenus effectifs et supposés. La différence pourrait avoir une incidence significative sur l'ensemble des capitaux propres du Groupe.

#### PROVISIONS POUR LITIGES ET RISQUES-PRODUIT

Dans le cadre de leurs activités ordinaires, certaines sociétés du Groupe Novartis se trouvent être défenderesses dans des litiges et des plaintes en matière de responsabilité-produit susceptibles d'engendrer des créances non couvertes par des provisions ou des prestations d'assurance externes. 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.

#### PROVISIONS POUR RISQUES ECOLOGIQUES

Le Groupe a constitué des provisions pour faire face aux coûts de dépollution. Les provisions pour l'environnement sont constituées essentiellement des coûts estimés 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. Novartis ne saurait exclure que des coûts additionnels 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 et les difficultés d'estimer les engagements dans ce domaine. Novartis 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 ses futurs résultats opérationnels et ses flux de trésorerie au cours d'une période donnée.

#### CONFORMITE AVEC LA LOI SARBANES-OXLEY DE 2002 SUR LE CONTRÔLE INTERNE RELATIF AUX INFORMATIONS FINANCIERES

Comme cela est requis des sociétés américaines enregistrées auprès de la Securities and Exchange Commission (SEC), Novartis a évalué avec succès son contrôle interne relatif aux informations financières conformément au paragraphe 404 de la loi Sarbanes-Oxley en 2004. Il a renouvelé cette opération avec succès en 2005 et obtenu un rapport relatif à cette évaluation de ses auditeurs indépendants. Cet examen du contrôle interne relatif aux informations financières n'a pas révélé de faiblesses importantes en 2004 ou en 2005.

#### INFORMATIONS FINANCIERES CONSOLIDEES PRO FORMA 2004

A la suite de l'adoption d'un certain nombre de nouvelles normes comptables internationales (IFRS) à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005, les comptes consolidés 2004 du Groupe ont été retraités en conséquence. Les nouvelles normes n'ont pas toutes exigé une mise en application rétrospective des nouvelles exigences en matière comptable et de publication.

Pour permettre aux investisseurs et aux analystes d'interpréter plus aisément les résultats du Groupe, Novartis a élaboré un compte de résultat consolidé ainsi qu'un tableau des flux de trésorerie pro forma 2004 qui tient compte des ajustements ci-après par rapport au compte de résultat et au tableau des flux de trésorerie consolidés de 2004 retraités et audités. Les commentaires sur le compte de résultat et les éléments du cash-flow dans les chapitres ci-après du rapport opérationnel et financier comparent l'exercice 2005 avec les informations financières 2004 du rapport opérationnel et financier pro forma.



Les ajustements pro forma 2004 sont commentés en détail ci-après.

#### IFRS 2 (REMUNERATIONS VERSEES EN ACTIONS)

Comme l'IFRS 2 le permet, Novartis n'a retraité ses comptes consolidés audités de 2004 que pour faire apparaître le coût des attributions intervenues après le 7 novembre 2002 tandis que le compte de résultat pro forma comprend toutes les attributions qui auraient eu un impact sur les résultats de 2004 si l'on avait procédé à un retraitement rétrospectif.

#### IFRS 3 (REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES)

L'IFRS 3 n'interdit qu'à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2005 l'amortissement du goodwill issu de regroupements d'entreprises intervenus avant le 31 mars 2004. Le compte de résultat pro forma exclut tout amortissement du goodwill en 2004.

#### IAS 38 (IMMOBILISATIONS INCORPORELLES)

L'IAS 38 révisée exige que les actifs de R&D acquis tels que ceux en rapport avec les paiements initiaux et d'étapes ne soient eux aussi capitalisés comme immobilisations incorporelles qu'à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2005 même s'il n'est pas certain qu'il en résulte en fin de compte un produit commercialisable. Le compte de résultat pro forma 2004 en tient compte pour l'ensemble de l'exercice 2004.

Le tableau ci-après est un abrégé du compte de résultat consolidé 2004, retraité et audité :

#### COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE PRO FORMA 2004

	Note	2004 Retraité M USD	Ajustements M USD	2004 Pro forma M USD
<b>Chiffre d'affaires net</b>		28 247		28 247
Autres produits		154		154
Prix de revient des marchandises vendues		-7 268		-7 268
Bénéfice brut		21 133		21 133
Marketing et vente		-8 873		-8 873
Recherche et développement	1	-4 171	94	-4 077
Administration et frais généraux		-1 540		-1 540
Autres produits et charges	2	-397	43	-354
<b>Résultat opérationnel</b>		6 152	137	6 289
Résultat provenant de sociétés associées	3	68	109	177
Produits financiers		486	2	488
Charges d'intérêts		-261		-261
<b>Résultat avant impôts</b>		6 445	248	6 693
Impôts	4	-1 065	-27	-1 092
<b>Résultat net</b>		5 380	221	5 601
<i>Attribuable aux</i>				
<i>Actionnaires de Novartis AG</i>		5 365	221	5 586
<i>Intérêts minoritaires</i>		15		15
<b>BPA (USD)</b>	5	2,28	0,09	2,37

#### FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES PRO FORMA 2004

	Note	2004 Retraité M USD	Ajustements M USD	2004 Pro forma M USD
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	6	6 595	94	6 689
Flux de trésorerie consacrés à des activités d'investissement	6	-3 217	-94	-3 311
Flux de trésorerie consacrés à des activités de financement		-2 997		-2 997
Écart de conversion sur les liquidités et placements à court terme		56		56
<b>Variation des liquidités</b>		437		437

#### ANNEXES AUX INFORMATIONS FINANCIERES CONSOLIDEES PRO FORMA DU GROUPE NOVARTIS

- Réduction de USD 94 millions des charges provenant de la capitalisation d'immobilisations incorporelles précédemment amorties, au titre d'actifs de R&D acquis par la division Pharmaceuticals.
- Réduction de USD 95 millions des charges provenant de la fin de l'amortissement du goodwill, réduction de USD 1 million des charges dues à la consolidation de la fondation de participation des collaborateurs et augmentation de USD 53 millions des charges provenant des rémunérations versées en actions, résultant sur une diminution nette des charges de USD 43 millions.
- Incidence des points 2 ci-dessus et 4 ci-dessous sur le résultat des sociétés associées.
- Incidence fiscale des ajustements pro forma.
- Incidence sur le BPA des ajustements pro forma.
- Selon l'IAS 38 révisée, les actifs de R&D acquis doivent être capitalisés comme immobilisations incorporelles. Reclassification de USD 94 millions de paiements effectués au titre de R&D du flux de trésorerie consacré à des activités d'investissement au flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles.

## RESULTAT DE L'ACTIVITE OPERATIONNELLE

	Exercice se terminant le 31.12.2005 M USD	Exercice se terminant le 31.12.2004 pro forma M USD	Variation en %
<b>Chiffre d'affaires net</b>	<b>32 212</b>	28 247	<b>14</b>
Autres produits	314	154	
Prix de revient des marchandises vendues	-8 868	-7 268	22
Marketing et vente	-9 802	-8 873	10
Recherche et développement	-4 846	-4 077	19
Administration et frais généraux	-1 742	-1 540	13
Autres produits et charges	-363	-354	3
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>6 905</b>	6 289	<b>10</b>
Résultat provenant de sociétés associées	193	177	9
Produits financiers	461	488	-6
Charges d'intérêts	-294	-261	13
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>7 265</b>	6 693	<b>9</b>
Impôts	-1 124	-1 092	3
<b>Résultat net</b>	<b>6 141</b>	5 601	<b>10</b>
<i>Attribuable aux</i>			
<i>Actionnaires de Novartis AG</i>	6 130	5 586	10
<i>Intérêts minoritaires</i>	11	15	-27

## CHIFFRE D'AFFAIRES NET

	Exercice se terminant le 31.12.2005 M USD	Exercice se terminant le 31.12.2004 M USD	Variation en USD %	Variation en monnaies locales (%)
<b>Pharmaceuticals</b>	<b>20 262</b>	18 497	<b>10</b>	<b>9</b>
<b>Sandoz</b>	<b>4 694</b>	3 045	<b>54</b>	<b>54</b>
<b>Consumer Health</b>	<b>7 256</b>	6 705	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>Total</b>	<b>32 212</b>	28 247	<b>14</b>	<b>13</b>

### VUE D'ENSEMBLE DE L'ACTIVITE

Le chiffre d'affaires net du Groupe a progressé de 14% (13% en monnaies locales), à USD 32,2 milliards en 2005. Ce résultat s'explique par l'expansion dynamique des divisions Pharmaceuticals et Sandoz, cette dernière soutenue par les acquisitions d'Hexal et d'Eon Labs en 2005, ainsi que par la bonne performance de Consumer Health et plus particulièrement d'OTC. L'augmentation des volumes a été le premier moteur de croissance, contribuant pour neuf points à la hausse du chiffre d'affaires net du Groupe. Celui-ci a également pu compter sur les gains de conversion (+1 point de pourcentage) et les acquisitions (+5 points de pourcentage) alors que les prix pour l'ensemble du Groupe ont reculé d'un point. La division Pharmaceuticals représente 63% du chiffre d'affaires net total du Groupe, Sandoz 15% et Consumer Health 22%. Les États-Unis demeurent le principal marché de Novartis et contribuent à hauteur de 39% au chiffre d'affaires net, contre 37% pour l'Europe et 24% pour le reste du monde.

Le résultat opérationnel du Groupe a progressé de 10%, à un rythme inférieur à celui du chiffre d'affaires, tandis que l'accrois-

sement sensible des volumes et les améliorations en termes de productivité ont été partiellement neutralisés par des coûts non récurrents liés notamment aux acquisitions. Le prix de revient des marchandises vendues a augmenté de 22% et, exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires net, de 1,8 point de pourcentage, à 27,5% en raison notamment de la comptabilisation du prix d'achat et de l'amortissement accru d'immobilisations incorporelles de Sandoz à la suite d'acquisitions. Le poste Marketing et vente a baissé de 1 point, à 30,4% du chiffre d'affaires net, essentiellement en raison de gains de productivité de Pharmaceuticals. Les charges de recherche et développement ont augmenté de 19%. Elles comprenaient une charge pour perte de valeur de USD 332 millions en rapport avec le développement de la molécule NKS104 et représentaient 15% du chiffre d'affaires net. Exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires net, les charges d'administration et de frais généraux ont reculé de 0,1 point, pour s'établir à 5,4% du chiffre d'affaires net. Rapportée au chiffre d'affaires net, la marge opérationnelle du Groupe est passée de 22,3% en 2004 à 21,4% en 2005 en raison de frais liés à des acquisitions de Sandoz ainsi que de charges pour pertes de valeur dans Pharmaceuticals.

Le résultat net du Groupe a progressé de 10%, à USD 6,1 milliards, ce qui traduit la forte croissance organique. Le résultat par action a augmenté légèrement plus vite, soit de 11%, à USD 2,63, contre USD 2,37 en 2004, à la suite des récents programmes de rachat d'actions.

### DIVISION PHARMACEUTICALS

Le chiffre d'affaires net de Pharmaceuticals affiche une hausse de 10% (+9% en monnaies locales), à USD 20,3 milliards, suite à une croissance dynamique supérieure à celle du marché et ce, dans toutes les régions. Les activités Cardiovasculaire et Oncologie ont chacune dégagé plus de USD 5 milliards de chiffre d'affaires net annuel tout en maintenant des taux de croissance à deux chiffres. De nombreux produits leaders, en particulier *Diovan*, *Lotrel* et *Glivec/Gleevec*, ont pris la première place des ventes dans leurs catégories thérapeutiques. De nouvelles données continuent par ailleurs de conforter la solide position de *Femara*, dont la progression du chiffre d'affaires s'est établie à presque 40% sur l'année. Les volumes et la diversification de nos produits ont permis d'augmenter le chiffre d'affaires net en USD à hauteur de neuf points de pourcentage tandis que les gains de conversion ont ajouté un point. En revanche, les variations nettes de prix n'ont pas eu d'influence.

Médecine générale (hors Produits matures) a enregistré une progression de son chiffre d'affaires de 11% (+10% en monnaies locales) tandis que le chiffre d'affaires des marques cardiovasculaires augmentait de 15% (+15% en monnaies locales). Le chiffre d'affaires net de Produits de spécialité (Oncologie, Transplantation et Ophtalmologie) est en hausse de 15% (+15% en monnaies locales) tandis que le chiffre d'affaires d'Oncologie a bondi de 21% (+20% en monnaies locales) grâce à de nouvelles données mettant en évidence les bénéfices cliniques de nombre de ces médicaments de premier ordre.

## CHIFFRE D'AFFAIRES NET DES VINGT PREMIERS PRODUITS DE LA DIVISION PHARMACEUTICALS – 2005

Marques	Domaine thérapeutique	États-Unis M USD	Variation en monnaies locales %	Reste du monde M USD	Variation en monnaies locales %	Total M USD	Variation en USD	Variation en monnaies locales %
<i>Diovan/Co-Diovan</i>	Hypertension	1 551	17	2 125	20	3 676	19	19
<i>Glivec/Gleevec</i>	Leucémie myéloïde chronique/tumeurs stromales gastro-intestinales	524	42	1 646	28	2 170	33	32
<i>Zometa</i>	Complications des cancers	704	12	520	14	1 224	14	13
<i>Lamisil (gamme)</i>	Mycoses	538	2	595	-6	1 133	-2	-2
<i>Lotrel</i>	Hypertension	1 075	17			1 075	17	17
<i>Neoral/Sandimmun</i>	Transplantation	150	-17	803	-4	953	-6	-6
<i>Sandostatin (gamme)</i>	Acromégalie	376	1	520	13	896	8	8
<i>Lescol</i>	Hypercholestérolémie	257	-10	510	7	767	1	1
<i>Voltaren (gamme)</i>	États inflammatoires/douleurs	5	-44	684	8	689	8	7
<i>Trileptal</i>	Épilepsie	462	18	153	17	615	19	18
<b>Total dix premiers produits</b>		<b>5 642</b>	<b>13</b>	<b>7 556</b>	<b>13</b>	<b>13 198</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
<i>Femara</i>	Cancer du sein	242	46	294	33	536	39	38
<i>Visudyne</i>	Dégénérescence maculaire	183	-12	301	24	484	8	7
<i>Exelon</i>	Maladie d'Alzheimer	172	-4	295	18	467	11	9
<i>Zelmac/Zelnorm</i>	Syndrome du côlon irritable	357	43	61	17	418	40	39
<i>Tegretol (dont CR/XR)</i>	Épilepsie	109	6	284	-5	393	-1	-2
<i>Miacalcic</i>	Ostéoporose	229	-3	136	-5	365	-3	-4
<i>Foradil</i>	Asthme	14	8	318	2	332	3	2
<i>Groupe Comtan/Stalevo</i>	Maladie de Parkinson	133	24	145	53	278	39	38
<i>Elidel</i>	Eczéma	192	-31	78	8	270	-23	-23
<i>Famvir</i>	Infections virales	151	-6	103	4	254	0	-2
<b>Total 20 premiers produits</b>		<b>7 424</b>	<b>11</b>	<b>9 571</b>	<b>13</b>	<b>16 995</b>	<b>13</b>	<b>12</b>
Reste du portefeuille		723	10	2 606	-6	3 329	-2	-3
<b>Total chiffre d'affaires de la Division hors ajustement comptable</b>		<b>8 147</b>	<b>11</b>	<b>12 177</b>	<b>8</b>	<b>20 324</b>	<b>10</b>	<b>9</b>
Ajustement pour ventes des années précédentes aux USA		-62				-62		
<b>Total chiffre d'affaires net de la Division</b>		<b>8 085</b>	<b>10</b>	<b>12 177</b>	<b>8</b>	<b>20 262</b>	<b>10</b>	<b>9</b>

Le chiffre d'affaires net a progressé de 10%, à USD 8,1 milliards, aux États-Unis, les bonnes performances des activités Cardiovasculaire et Oncologie ainsi que de *Zelmac/Zelnorm* ayant largement compensé le recul des ventes du produit contre l'eczéma *Elidel* qui a souffert des conséquences d'un avertissement émis par la FDA en mars 2005 à propos du risque théorique de lymphome que cette catégorie de médicaments pourrait provoquer. En Europe, le chiffre d'affaires du Groupe a progressé de 7% (+7% en monnaies locales), grâce notamment à *Diovan* et a été en partie compensé par le lancement du générique terbinafine (*Lamisil*) sur des marchés majeurs, tandis que le Japon progressait de 6% (+9% en monnaies locales). Quant aux marchés émergents, ils ont enregistré une progression de 19% (+17% en monnaies locales) grâce aux bonnes performances enregistrées en Chine, en Russie et en Turquie.

## MEDECINE GENERALE

*DIOVAN* (USD 3,7 milliards, +19% en monnaies locales), leader mondial parmi les antagonistes du récepteur de l'angiotensine (ARA), a continué d'afficher de solides résultats. La progression a

été stimulée par la récente homologation de nouvelles indications et par le lancement mondial de dosages plus élevés de *Co-Diovan* (association de *Diovan* et d'un diurétique), ainsi que par des programmes éducatifs et de sensibilisation à l'hypertension (« BP Success Zone ») mis en place aux États-Unis. *Diovan* est le seul et unique agent de sa catégorie à être indiqué pour traiter les hypertendus, les survivants à une crise cardiaque à haut risque (étude VALIANT) et les insuffisants cardiaques (essai Val-HeFT). *Diovan* est le leader sur le marché américain, avec 38% de parts du marché des ARA (source : IMS).

*LOTREL* (USD 1,1 milliard, +17% rien qu'aux États-Unis), le traitement fixe combiné contre l'hypertension, numéro un sur le marché américain depuis 2002, a poursuivi une croissance vigoureuse à deux chiffres grâce, d'une part, à de nouvelles directives recommandant un traitement plus agressif de l'hypertension à l'aide de plusieurs médicaments et, d'autre part, à la campagne de sensibilisation menée aux États-Unis.

**LAMISIL** (USD 1,1 milliard, -2% en monnaies locales), le médicament contre la mycose des ongles leader dans le monde, a vu son chiffre d'affaires total baisser à cause de la concurrence des génériques sur la plupart des marchés européens. Aux États-Unis, en revanche, ses ventes ont quelque peu augmenté, ce qui lui a permis d'étendre son leadership, et ce en dépit de la commercialisation en 2005 d'une version générique de son concurrent itraconazole.

**ZELMAC/ZELNORM** (USD 418 millions, +39% en monnaies locales) est un traitement innovant du syndrome du côlon irritable (SCI) à dominante de constipation (IBS-C), premier et unique médicament sur prescription contre la constipation idiopathique chronique. Son taux de croissance est resté vigoureux, avec des résultats à deux chiffres aux États-Unis et sur d'autres marchés clés, ce qui traduit les avantages thérapeutiques du médicament et une plus grande sensibilisation à la maladie. Aux États-Unis, les résultats ont été dopés par l'intérêt toujours plus élevé pour *Zelmac/Zelnorm* à l'égard de sa nouvelle indication dans la constipation chronique ; ils ont aussi tiré profit de la normalisation des stocks par rapport aux niveaux inférieurs à la moyenne en 2004. Novartis fera appel de l'avis défavorable émis par un comité de l'Agence européenne pour l'évaluation des médicaments (EMA) qui recommande de ne pas approuver *Zelmac* dans l'Union européenne. Ce produit est autorisé dans 56 pays pour traiter le syndrome du côlon irritable avec constipation (IBS-C) chez la femme.

**ELIDEL** (USD 270 millions, -23% en monnaies locales) a vu ses ventes chuter à la suite d'un avertissement émis par la FDA en mars 2005 à propos du risque théorique de lymphome que cette catégorie de médicaments pourrait provoquer. Dans le reste du monde, le chiffre d'affaires a reculé à un rythme plus modéré. Des discussions sont en cours avec la FDA à propos de l'étiquetage. Novartis est convaincu de l'innocuité et de l'efficacité d'*Elidel* dans ses indications approuvées.

#### PRODUITS DE SPECIALITE ONCOLOGIE

**GLIVEC/GLEEVEC** (USD 2,2 milliards, +32% en monnaies locales), médicament indiqué à tous les stades de la leucémie myéloïde chronique (LMC) à chromosome Philadelphie positif (Ph+) et pour certaines formes de tumeurs stromales gastro-intestinales (GIST), a conservé des taux de croissance élevés. Cette performance positive est le fruit non seulement d'une pénétration accrue sur les marchés de la LMC et des GIST, mais également de l'augmentation de la posologie quotidienne et du nombre de patients traités du fait de l'amélioration des avantages en termes de survie. L'étude IRIS a montré que plus de 90% des patients souffrant de LMC en phase chronique et prenant *Glivec/Gleevec* dès la pose du diagnostic sont toujours en vie après 4 ans et demi de traitement. De plus, moins de 1% des cas ont évolué vers le stade avancé de la maladie au cours de la quatrième année, ce qui indique un taux global de progression en baisse. Les autorités réglementaires de l'Union européenne (EU) ont autorisé en 2005 l'augmentation de la dose moyenne quotidienne de *Glivec/Gleevec*, de 400 mg ou 600 mg à 800 mg, chez les patients atteints d'une LMC en phase chronique

et ceux porteurs de GIST dont le cancer continue d'évoluer avec la dose plus faible. *Glivec/Gleevec* a été soumis pour approbation aux États-Unis, dans l'Union européenne et au Japon pour le traitement de la leucémie lymphoblastique aiguë (LLA) Ph+.

**ZOMETA** (USD 1,2 milliard, +13% en monnaies locales), le bisphosphonate intraveineux phare contre les métastases osseuses, a atteint une part de marché record de 75% sur un marché américain parvenant à maturité. L'utilisation plus fréquente de ce produit dans le traitement des cancers de la prostate et des poumons a été quelque peu contrebalancée par le ralentissement de la croissance dans le cancer du sein et du myélome en raison des taux de pénétration élevés atteints dans ces deux segments. Dans l'UE, la part de marché de *Zometa* augmente malgré l'apparition de nouveaux concurrents.

**FEMARA** (USD 536 millions, +38% en monnaies locales), un médicament vedette dans le traitement du cancer du sein à un stade précoce et avancé chez les femmes ménopausées, a profité d'une pénétration croissante de l'extension du traitement adjuvant après cinq ans de traitement par tamoxifène. De nouvelles données issues de l'étude pivot MA-17 présentées à l'occasion d'une conférence médicale majeure ont souligné que le traitement par *Femara* s'avèrait très bénéfique pour les femmes ménopausées souffrant d'un cancer du sein à un stade précoce, même après une période prolongée sans traitement anticancéreux. De plus, *Femara* a obtenu l'aval des autorités américaines en décembre dans le traitement de première intention post-opératoire chez les patientes atteintes d'un cancer du sein avec récepteurs hormonaux positifs à un stade précoce (traitement adjuvant) ; il est ainsi devenu le seul médicament de sa catégorie à être homologué aux États-Unis comme traitement de première intention et après rechute ou progression de la maladie chez les femmes antérieurement traitées par tamoxifène. Cette nouvelle indication aux États-Unis repose sur les résultats de l'étude BIG 1-98 publiés pour la première fois dans une édition de décembre 2005 de *The New England Journal of Medicine (NEJM)*. *Femara* est déjà autorisé au Royaume-Uni dans cette indication et est en attente d'homologation dans le reste de l'UE. *Femara* a également été homologué au Japon pour le traitement du cancer du sein.

**SANDOSTATIN** (USD 896 millions, +8% en monnaies locales) est un produit phare dans le traitement de l'acromégalie, un trouble hormonal, et des symptômes associés aux tumeurs neuro-endocrines gastro-entéropancréatiques. Si ses ventes ont été stables au niveau mondial, elles ont par contre accusé une baisse aux États-Unis, où l'administration par voie sous-cutanée fait face à la concurrence de génériques. À l'inverse, le chiffre d'affaires de la version à libération prolongée (LAR) a réalisé une progression à deux chiffres aux États-Unis et dans le reste du monde.

**OPHTALMOLOGIE**

Le chiffre d'affaires net a augmenté de 8% (+7% en monnaies locales) en raison d'une solide performance de *Visudyne* (USD 484 millions ; +7% en monnaies locales), traitement leader de la forme exsudative de la dégénérescence maculaire liée à l'âge (DMLA), en dépit de la mise sur le marché américain de concurrents à indications non approuvées. Les ventes se sont avérées solides dans le reste du monde, notamment au Royaume-Uni, en Allemagne et en France, avec une augmentation de 24% en monnaies locales hors États-Unis.

**TRANSPLANTATION**

Le chiffre d'affaires net de l'exercice a baissé de 1% en monnaies locales dû à un repli des ventes de *Neoral/Sandimmun* (USD 953 millions, -6% en monnaies locales) qui continuent de souffrir de la concurrence des génériques.

**DIVISION SANDOZ**

Le chiffre d'affaires net de Sandoz a bondi de 54% (+54% en monnaies locales), à USD 4,7 milliards, dont USD 1,4 milliard attribuables à Hexal (depuis le 6 juin 2005) et Eon Labs (depuis le 20 juillet 2005). Hors acquisitions, le chiffre d'affaires de Sandoz a augmenté de 9% (+8% en monnaies locales) grâce aux excellentes ventes de détail de génériques en Europe et en Russie ainsi que de nouveaux lancements aux États-Unis.

**DIVISION CONSUMER HEALTH**

Le chiffre d'affaires net de Consumer Health a grimpé de 8% (+8% en monnaies locales), à USD 7,3 milliards ; cette évolution est due à la croissance à deux chiffres d'OTC qui s'est concentré sur ses marques stratégiques et qui a profité des activités OTC de Bristol-Myers Squibb en Amérique du Nord acquises le 1<sup>er</sup> septembre dernier. L'acquisition de ce portefeuille a permis d'ajouter USD 100 millions à son chiffre d'affaires net.

**RESULTAT OPERATIONNEL**

	Exercice se terminant le 31.12.2005 M USD	% du chiffre d'affaires net	Exercice se terminant le 31.12.2004 pro forma M USD	% du chiffre d'affaires net	Variation %
Pharmaceuticals	6 014	29,7	5 366	29,0	12
Sandoz	342	7,3	263	8,6	30
Consumer Health	1 055	14,5	1 006	15,0	5
Autres charges de Corporate, net	-506		-346		
<b>Total</b>	<b>6 905</b>	<b>21,4</b>	<b>6 289</b>	<b>22,3</b>	<b>10</b>

Le résultat opérationnel du Groupe a progressé de 10% à un rythme légèrement inférieur à celui du chiffre d'affaires, tandis que l'accroissement sensible des volumes et les améliorations en termes de productivité ont été partiellement neutralisés par des coûts non récurrents liés aux acquisitions.

**DIVISION PHARMACEUTICALS**

La progression du résultat opérationnel de Pharmaceuticals est de 12% suite à des gains de productivité dans tous les domaines, et dépasse ainsi celle du chiffre d'affaires. La marge opérationnelle de 29,7% est en hausse de 0,7 point par rapport à 2004. Stimulés par le lancement réussi de l'antiasthmatique *Xolair*, le poste Autres produits ont contribué à améliorer la marge opérationnelle à hauteur de 0,5 point. Le prix de revient des marchandises vendues s'est amélioré de 0,3 point par suite des gains de productivité et d'une meilleure diversification des produits. Les charges de marketing et ventes ont augmenté de 6,3% par rapport à 2004, soit moins rapidement que le chiffre d'affaires 2005, d'où une amélioration de 1,0 point car les gains de productivité, notamment aux États-Unis, ont contre-balançé les investissements en oncologie, notamment pour *Femara*, ainsi que l'expansion dans des pays émergents tels que la Chine et la Turquie. Les charges d'administration et de frais généraux ont été ramenées à 3,2% du chiffre d'affaires, contribuant ainsi à hauteur de 0,3 point à l'amélioration de la marge opérationnelle. Une légère contraction du poste Autres produits et charges a également contribué à cette meilleure performance. Quant aux charges de recherche et développement, ils se sont inscrits en hausse, en raison d'investissements opérés dans des projets en phase avancée de développement – notamment *Rasilez* (hypertension), *Galvus* (diabète de type 2) et FTY720 (sclérose en plaques). Des gains non récurrents de USD 231 millions issus de la cession des droits de produit sur *Cibadrex/Cibacen* en Europe et de la vente des droits de licence sur Restasis®, enregistrés au poste Autres produits et charges, ont en partie contrebalancé la perte de valeur de USD 332 millions, enregistrée au poste Recherche et développement, causée par l'arrêt du développement du composé NKS104 (pitavastatine) jugé par Novartis comme ne plus étant compétitif. En raison notamment de la perte de valeur enregistrée, les frais de R&D ont atteint 19,6% du chiffre d'affaires en 2005(+1,4 point).

### DIVISION SANDOZ

Sandoz a vu son résultat opérationnel bondir de 30%, à USD 342 millions grâce à une bonne performance sous-jacente des affaires. Hexal et Eon Labs ont aussi apporté leur contribution de USD 344 millions, ce qui a plus que compensé les coûts d'acquisition et d'intégration non récurrents de USD 237 millions y afférant ainsi que l'amortissement des immobilisations incorporelles de USD 100 millions. Ces deux activités ont dépassé les attentes et ont maintenu une bonne performance depuis leur rachat à la mi-2005.

### DIVISION CONSUMER HEALTH

Le résultat opérationnel de Consumer Health est en hausse de 5% par rapport à l'année dernière. Cette évolution a été plus lente que celle du chiffre d'affaires à cause d'investissements dans des marques stratégiques et de frais liés aux acquisitions. L'acquisition des activités OTC de BMS a fourni USD 17 millions au résultat opérationnel, ce qui a été plus que contrebalancé par les frais non récurrents de USD 40 millions y afférant.

### PRODUITS/CHARGES NETS DE CORPORATE

Les charges nettes de Corporate ont atteint USD 506 millions en 2005 contre USD 346 millions en 2004 en raison de plusieurs facteurs, dont la hausse des provisions pour les risques liés à la responsabilité-produit.

### AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPERATIONNELLES

	Exercice se terminant le 31.12.2005 M USD	Exercice se terminant le 31.12.2004 pro forma M USD	Variation %
Chiffre d'affaires net	<b>32 212</b>	28 247	<b>14</b>
Autres produits	314	154	
Prix de revient des marchandises vendues	-8 868	-7 268	22
Marketing et vente	-9 802	-8 873	10
Recherche et développement	-4 846	-4 077	19
Administration et frais généraux	-1 742	-1 540	13
Autres produits et charges	-363	-354	3
Résultat opérationnel	<b>6 905</b>	6 289	<b>10</b>

### AUTRES PRODUITS

Les autres produits ont augmenté, du fait notamment d'une contribution accrue des ventes de l'antiasthmatique *Xolair* aux États-Unis, où il est commercialisé et développé en coopération avec Genentech et Tanox, et d'un surplus de royalties.

### PRIX DE REVIENT DES MARCHANDISES VENDUES

En 2005, le prix de revient des marchandises vendues a augmenté de 22%, à USD 8,9 milliards, mais exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires net, sa progression est passée de 25,7% en 2004 à 27,5% en 2005. La comptabilisation des prix d'achat et l'amortissement accru des immobilisations incorporelles consécutives aux acquisitions ont plus que compensé la baisse des coûts de Pharmaceuticals en rapport avec des gains de productivité et des améliorations du mix produits.

### MARKETING ET VENTE

Les dépenses de marketing et vente ont augmenté de 10%, à USD 9,8 milliards, mais elles ont légèrement fléchi, à 30,4%, en pourcentage du chiffre d'affaires net contre 31,4% en 2004, en raison surtout de gains de productivité durables de Pharmaceuticals.

### RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

En 2005, les charges de recherche et développement ont progressé de 19%, à USD 4,8 milliards, en raison d'investissements dans les Instituts de recherche biomédicale de Novartis aux États-Unis ainsi que dans des molécules en phase de développement avancée, notamment *Rasilez* (hypertension), *Galvus* (diabète de type 2) et FTY720 (sclérose en plaques). La marge opérationnelle s'est également ressentie d'une perte de valeur de USD 332 millions pour le NKS 104, projet ayant trait à un hypolipémiant qui a été abandonné, et la consolidation d'Hexal et d'Eon Labs dans Sandoz. Exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires net du Groupe, les charges de R&D sont montées à 15,0% contre 14,4% en 2004.

### ADMINISTRATION ET FRAIS GENERAUX

Les charges d'administration et de frais généraux ont augmenté de 13%, à USD 1,7 milliard en 2005, à un rythme plus lent que le chiffre d'affaires net. Rapportée à ce dernier, leur progression a été modérée (5,4%) par rapport à 2004 (5,5%).

### AUTRES PRODUITS ET CHARGES

Les autres charges se sont montées à USD 363 millions en 2005, comparées aux USD 354 millions de 2004.

### INCIDENCE DES CHARGES POUR IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET ELEMENTS EXCEPTIONNELS SIGNIFICATIFS

Les changements intervenus dans les normes comptables IFRS et les récentes acquisitions ont eu un impact significatif sur le résultat opérationnel de Novartis et sur l'amortissement des immobilisations incorporelles et des charges pour pertes de valeur ainsi que des coûts exceptionnels en rapport avec l'intégration des acquisitions. Le tableau ci-dessous présente le résultat opérationnel exception faite de ces facteurs.

## INCIDENCE DES CHARGES POUR IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET ELEMENTS EXCEPTIONNELS SIGNIFICATIFS

	Pharmaceuticals		Sandoz		Consumer Health		Corporate		Total	
	2005 M USD	2004 <sup>1</sup> M USD	2005 M USD	2004 <sup>1</sup> M USD	2005 M USD	2004 <sup>1</sup> M USD	2005 M USD	2004 <sup>1</sup> M USD	2005 M USD	2004 <sup>1</sup> M USD
Résultat opérationnel publié	6 014	5 366	342	263	1 055	1 006	-506	-346	6 905	6 289
Amortissement récurrent	178	172	189	87	102	94	12	8	481	361
Pertes de valeur	359	12	37	75			5		401	87
Immobilisations incorporelles	537	184	226	162	102	94	17	8	882	448
Pertes de valeur sur les immobilisations corporelles			14	16		-2		2	14	16
Autres charges de restructuration		10	51	21					51	31
Incidence de l'accroissement des stocks acquis lors de regroupements d'entreprises aux prix de vente déduction faite de la marge de distribution			161	13	21	5			182	18
Autres frais liés à des acquisitions			25		19	14			44	14
Charges exceptionnelles de restructuration et d'acquisition		10	251	50	40	17		2	291	79
Gains/pertes exceptionnels provenant de la cession de filiales et de produits de premier plan	-231	-156			-8				-239	-156
Résultat opérationnel hors éléments ci-dessus	6 320	5 404	819	475	1 189	1 117	-489	-336	7 839	6 660

<sup>1</sup> Pro forma.

## RESULTAT NET

	Exercice se terminant le 31.12.2005 M USD	Exercice se terminant le 31.12.2004 pro forma M USD	Variation %
Résultat opérationnel	6 905	6 289	10
Résultat provenant de sociétés associées	193	177	9
Produits financiers	461	488	-6
Charges d'intérêts	-294	-261	13
Résultat avant impôts	7 265	6 693	9
Impôts	-1 124	-1 092	3
Résultat net	6 141	5 601	10
Attribuable aux			
Actionnaires de Novartis AG	6 130	5 586	10
Intérêts minoritaires	11	15	

### RESULTAT PROVENANT DE SOCIETES ASSOCIEES

Les sociétés associées sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence lorsque Novartis détient de 20% à 50% des droits de vote de ces sociétés ou dans lesquelles il exerce une influence significative. 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 193 millions contre USD 177 millions en 2004. La participation de 44,1% détenue par le Groupe dans Chiron a contribué au résultat à raison de USD 19 millions (2004 : USD 13 millions).

La participation de 33,3% détenue par le Groupe dans Roche, soit 6,3% de l'ensemble du capital de ce dernier, a dégagé un résultat de USD 166 millions contre USD 156 millions en 2004. Le résultat 2005 représente une estimation de la part du Groupe dans le

résultat 2005 de Roche, qui se monte à USD 281 millions, y compris un ajustement positif de USD 2 millions sur l'estimation de l'exercice précédent. Des charges d'amortissement de USD 115 millions provenant de l'allocation du prix d'achat aux immobilisations corporelles et incorporelles sont venues 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 2006 sur la base des résultats effectifs.

### RESULTAT FINANCIER ET CHARGES D'INTERETS

Le résultat financier de USD 461 millions a été compensé par des charges d'intérêts de USD 294 millions, soit un résultat financier net de USD 167 millions, contre USD 227 millions en 2004. Cette diminution de USD 60 millions s'explique par un recul des liquidités nettes moyennes. Le rendement global des liquidités nettes a été de 4,2% contre 3,7% en 2004, en raison notamment de gains de change.

### IMPOTS

La charge fiscale a augmenté de 3%, à USD 1,1 milliard en 2005. Le taux d'imposition effectif du Groupe (en pourcentage du résultat avant impôts) s'est monté à 15,5% en 2005 contre 16,3% en 2004.

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 16,2% en 2005 contre 16,8% en 2004. Le taux d'imposition effectif du Groupe est différent du taux d'imposition attendu en raison de divers 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.

**RESULTAT NET**

Le résultat net a progressé de 10%, à USD 6,1 milliards (USD 5,6 milliards en 2004) soit à un rythme plus lent que le chiffre d'affaires en raison notamment de charges en rapport avec des acquisitions. Exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires net, le résultat net a reculé à 19,1% en 2005 contre 19,8% en 2004. Le rendement des capitaux propres moyens s'est établi à 19,0% en 2005 contre 18,6% en 2004.

**RESULTAT PAR ACTION**

En 2005, le résultat par action a augmenté de 11%, à USD 2,63, contre USD 2,37 en 2004 en raison notamment d'une diminution du nombre moyen d'actions en circulation à la suite des programmes de rachat.

**BILANS ABREGES CONSOLIDES**

	31.12.2005 M USD	31.12.2004 M USD	Variation M USD
Total actifs immobilisés	36 289	28 568	7 721
Liquidités, placements à court terme et titres de placement	10 933	13 892	-2 959
Autres actifs circulants	10 510	10 028	482
<b>Total actif</b>	<b>57 732</b>	<b>52 488</b>	<b>5 244</b>
Total capitaux propres	33 164	31 315	1 849
Dettes financières	8 454	6 855	1 599
Autres dettes	16 114	14 318	1 796
<b>Total passif</b>	<b>57 732</b>	<b>52 488</b>	<b>5 244</b>

Les actifs immobilisés totaux ont augmenté de USD 7,7 milliards en raison notamment des acquisitions des divisions Sandoz et Consumer Health. En 2005, les capitaux propres du Groupe ont augmenté de USD 1,8 milliard, à USD 33,2 milliards au 31 décembre 2005, en raison du résultat net (USD 6,1 milliards), d'écarts de conversion négatifs (USD 2,0 milliards), de la réserve pour la variation de juste valeur des titres de placement, des couvertures des flux de trésorerie, de rémunérations versées en actions ainsi que d'autres éléments (USD 0,4 milliard), lesquels ont été compensés partiellement par l'achat de propres actions (USD 0,2 milliard), par des pertes actuarielles principalement dues aux changements du taux d'actualisation, et le versement de dividendes (USD 2,1 milliards). Les dettes financières ont augmenté de USD 1,6 milliard. La réserve pour la variation de la 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 379 millions au 31 décembre 2004 à des gains non réalisées de USD 304 millions au 31 décembre 2005. Le ratio d'endettement en fin d'année est passé de 0,22 : 1 en 2004 à 0,25 : 1 en 2005 en raison du surplus d'endettement assumé pour financer les importantes acquisitions.

La dette financière à long terme de Novartis est surtout composée d'obligations. Au 31 décembre 2005, on relevait USD 2,3 milliards d'obligations non convertibles contre USD 3,2 milliards au 31 décembre 2004. 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 ses arrangements financiers suffisent à satisfaire aux exigences actuelles.

**LIQUIDITES ET RESSOURCES EN CAPITAL**

Le tableau ci-dessous fournit certaines informations sur la trésorerie du Groupe et ses liquidités nettes.

	2005 M USD	Pro forma 2004 M USD	Variation M USD
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	8 080	6 689	1 391
Flux de trésorerie consacrés à des activités d'investissement	-7 482	-3 311	-4 171
Flux de trésorerie consacrés à des activités de financement	-266	-2 997	2 731
Écarts de conversion sur les liquidités et placements à court terme	-94	56	-150
<b>Variation des liquidités et placements à court terme</b>	<b>238</b>	<b>437</b>	<b>-199</b>
Variation des titres de placement à court et long terme	-3 197	834	-4 031
Variation des dettes financières à court et long terme	-1 599	-885	-714
<b>Variation des liquidités nettes</b>	<b>-4 558</b>	<b>386</b>	<b>-4 944</b>
Liquidités nettes au 1 <sup>er</sup> janvier	7 037	6 651	386
<b>Liquidités nettes au 31 décembre</b>	<b>2 479</b>	<b>7 037</b>	<b>-4 558</b>

Le flux de trésorerie résultant des activités opérationnelles a augmenté de 21% (USD 1,4 milliard), à USD 8,1 milliards, en raison d'une évolution dynamique des activités et d'une bonne gestion de l'actif circulant par les divisions.

Les sorties de trésorerie consacrées à des activités d'investissement ont atteint USD 7,5 milliards. USD 8,8 milliards ont été consacrés à des acquisitions tandis que les investissements nets en immobilisations corporelles se sont montés à USD 1,2 milliard et que USD 0,2 milliard a été consacré à d'autres activités d'investissement. Les produits nets des titres de placement ont atteint USD 2,7 milliards.

La trésorerie affectée à des activités de financement s'est montée à USD 0,3 milliard, en recul de USD 2,7 milliards par rapport à 2004. USD 0,2 milliard a été consacré à l'achat de propres actions et USD 2,1 milliards au versement de dividendes tandis qu'un afflux de capitaux de USD 2,0 milliards était attribuable à l'augmentation de la dette financière à court et long terme.

Les liquidités (liquidités et placements à court terme y compris instruments financiers dérivés) s'élèvent à USD 10,9 milliards au 31 décembre 2005. Les liquidités nettes ont reculé de USD 4,6 milliards, à USD 2,5 milliards, au 31 décembre 2005 contre USD 7,0 milliards en début d'année à la suite des acquisitions effectuées en cours d'exercice. Les acquisitions de Hexal et Eon Labs ainsi que de l'activité OTC de BMS sur le continent nord-américain ont représenté près de USD 8,8 milliards, et une participation supplé-



mentaire de 2% dans des actions nouvellement émises de Chiron, acquises dans le cadre de l'accord existant, s'est chiffrée à USD 300 millions.

### FREE CASH FLOW DU GROUPE

Le Groupe définit le free cash flow comme étant la trésorerie résultant des activités opérationnelles déduction faite des achats et cessions d'immobilisations corporelles, incorporelles et financières ainsi que les dividendes versés. Les incidences sur la trésorerie des acquisitions ou cessions de filiales, sociétés associées et intérêts minoritaires ne sont pas prises en compte dans le free cash flow. Le tableau suivant présente un aperçu du free cash flow du Groupe :

	2005 M USD	Pro forma 2004 M USD	Variation M USD
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>	<b>8 080</b>	<b>6 689</b>	<b>1 391</b>
Acquisition d'immobilisations corporelles	-1 188	-1 269	81
Acquisition d'immobilisations incorporelles	-360	-275	-85
Acquisition d'actifs financiers	-783	-747	-36
Produits de cessions corporelles	73	129	-56
Produits de cessions d'immobilisations incorporelles et financières	958	670	288
Dividendes versés aux actionnaires de Novartis AG	-2 107	-1 896	-211
<b>Free cash flow</b>	<b>4 673</b>	<b>3 301</b>	<b>1 372</b>

Le free cash flow a diminué de 42%, passant de USD 3,3 milliards en 2004 à USD 4,7 milliards en 2005.

Les investissements du Groupe en immobilisations corporelles se sont montés à USD 1,2 milliard pour l'exercice 2005 (3,7% du C.A. net contre 4,5% du C.A. net en 2004). Ces chiffres montrent l'importance des investissements effectués en permanence dans des sites de production ainsi qu'en recherche et développement. En 2006, les investissements en immobilisations corporelles devraient représenter environ 5,0% du chiffre d'affaires net, hors incidence éventuelle du projet d'acquisition de Chiron. Ces dépenses devraient être financées au moyen de ressources internes.

Le free cash flow constitue une information supplémentaire qui est un indicateur utile de la capacité du Groupe à opérer sans devoir recourir à des emprunts supplémentaires ou à la trésorerie existante. Le free cash flow constitue une mesure de la trésorerie nette générée et disponible pour rembourser des dettes et saisir des occasions d'investissements stratégiques.

Le Groupe utilise le free cash flow comme mesure de performance lorsqu'il procède à des comparaisons internes des résultats des divisions. La définition du free cash flow des divisions est identique à celle du Groupe. Cependant, les dividendes, impôts, produits ou charges financières ne sont pas compris dans les calculs au niveau des divisions.

Le tableau ci-après présente un aperçu du free cash flow par division :

	2005 M USD	Pro forma 2004 M USD	Variation M USD
Pharmaceuticals	5 968	5 436	532
Sandoz	685	166	519
Consumer Health	838	962	-124
Dividendes versés aux actionnaires de Novartis AG	-2 107	-1 896	-211
Corporate et autres	-711	-1 367	656
<b>Total</b>	<b>4 673</b>	<b>3 301</b>	<b>1 372</b>

Le tableau ci-après contient des informations abrégées sur les obligations contractuelles et autres engagements commerciaux du Groupe et l'incidence que ceux-ci devraient avoir sur la liquidité du Groupe et sa trésorerie à l'avenir.

	Total M USD	Paiements dus par période			
		< 1an M USD	2-3 ans M USD	4-5 ans M USD	> 5 ans M USD
Dettes à long terme	2 441	1 122	1 247	33	39
Contrats de location simple	963	257	329	135	242
Recherche et développement					
– sans conditions	95	60	35		
– paiements d'étapes potentiels	2 078	363	514	558	643
Engagements d'achats					
– immobilisations corporelles	417	276	103	38	
<b>Total obligations contractuelles en numéraire</b>	<b>5 994</b>	<b>2 078</b>	<b>2 228</b>	<b>764</b>	<b>924</b>

Le Groupe prévoit de financer les contrats de location simple et ses engagements de recherche et développement ainsi que d'achat à long terme en recourant à des ressources internes.

### ENTITES AD HOC

Le Groupe Novartis ne possède pas d'entités de financement ad hoc ou de sociétés de personnes non consolidées.

## RESULTAT AVANT INTERÊTS, 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.

	2005 M USD	Pro forma 2004 M USD	Variation M USD
Résultat opérationnel	<b>6 905</b>	6 289	<b>616</b>
Amortissement d'immobilisations corporelles	821	780	41
Dépréciation d'immobilisations incorporelles	481	361	120
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles	415	103	312
<b>EBITDA du Groupe</b>	<b>8 622</b>	7 533	<b>1 089</b>

La répartition de l'EBITDA du Groupe par division est la suivante :

	EBITDA 2005 M USD	% du chiffre d'affaires net	Pro forma EBITDA 2004 M USD	% du chiffre d'affaires net
Pharmaceuticals	7 041	34,7	5 984	32,4
Sandoz	777	16,6	611	20,1
Consumer Health	1 311	18,1	1 242	18,5
Corporate et autres	-507		-304	
<b>Total du Groupe</b>	<b>8 622</b>	<b>26,8</b>	7 533	26,7

## 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.

	31.12.2005 M USD	31.12.2004 M USD	Variation M USD
Capitalisation boursière	122 887	118 065	4 822
Intérêts minoritaires	174	138	36
Dettes financières	8 454	6 855	1 599
Moins liquidités	-10 933	-13 892	2 959
<b>Valeur d'entreprise</b>	<b>120 582</b>	111 166	<b>9 416</b>
<b>Valeur d'entreprise/EBITDA</b>	<b>14,0</b>	14,8	

## ORIGINE ET REPARTITION DE LA VALEUR AJOUTEE

49% 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 15,7 milliards, 51% 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 10% versés aux administrations et aux institutions financières. Les dividendes versés aux actionnaires ont représenté 13% de la valeur ajoutée nette.

## ORIGINE DE LA VALEUR AJOUTEE

	2005 M USD	2005 % du chiffre d'affaires net M USD	Pro forma 2004 % du chiffre d'affaires net M USD
<b>Chiffre d'affaires net</b>	<b>32 212</b>	<b>100</b>	100
Autres produits, variation des stocks et marchandises de propre fabrication	481	1,5	1,3
	<b>32 693</b>	<b>101,5</b>	101,3
<b>Prestations de services fournies par des tiers :</b>			
Frais de marchandises	-5 802	-18,0	-17,1
Autres charges d'exploitation	-9 941	-30,9	-28,9
<b>Valeur ajoutée brute</b>	<b>16 950</b>	<b>52,6</b>	55,3
Dépréciation, amortissement et pertes de valeur sur les immobilisations corporelles et incorporelles	-1 717	-5,3	-4,4
Produits financiers	461	1,4	1,7
<b>Valeur ajoutée nette</b>	<b>15 694</b>	<b>48,7</b>	52,6

## EXPOSITION AU RISQUE DE CHANGE ET GESTION DU RISQUE

Novartis traite ses activités dans de nombreuses monnaies autres que le dollar des États-Unis, 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 MONETAIRES

	Monnaies locales % 2005	Monnaies locales % Pro forma 2004	USD % 2005	USD % Pro forma 2004
Chiffre d'affaires net	13	9	14	14
Résultat opérationnel	10	5	10	11
Résultat net	10	9	10	14

### CHIFFRE D'AFFAIRES NET ET CHARGES OPERATIONNELLES PAR MONNAIE

	Chiffre d'affaires net en % 2005	Chiffre d'affaires net en % Pro forma 2004	Coûts % 2005	Coûts % Pro forma 2004
USD	42	43	34	37
EUR	27	26	26	23
CHF	2	3	16	15
JPY	8	8	5	5
Autres	21	20	19	20

### LIQUIDITES ET DETTES FINANCIERES PAR MONNAIE

	Liquidités % 2005	Liquidités % 2004	Dettes financières % 2005	Dettes financières % 2004
USD	62	59	13	21
EUR	15	13	41	36
CHF	20	25	24	40
JPY			18	
Autres	3	3	4	3

En 2005, le cours moyen du dollar a légèrement fléchi par rapport à l'euro, au dollar canadien et à diverses autres monnaies d'Amérique latine et d'Europe orientale par rapport à 2004. L'effet de change positif sur la croissance du chiffre d'affaires et sur le résultat opérationnel a été de 1 point.

**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 couverture 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, sous réserve 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 est la monnaie de référence du Groupe si bien qu'il se trouve exposé aux fluctuations des taux de change, notamment de ce dernier ainsi que des devises européennes, japonaise, asiatiques et d'Amérique latine. Par conséquent, dans le but de préserver la valeur des actifs, des engagements et des transactions anticipées, il conclut divers contrats qui reflètent l'évolution anticipée des taux de change. Novartis recourt à des contrats de change à terme et à des contrats d'option pour couvrir certains revenus futurs en monnaies étrangères.

Les investissements nets à l'étranger sont des investissements à long terme dont la juste valeur fluctue en fonction des taux de change. Sur le très long terme, cependant, l'écart d'inflation doit être en corrélation avec la variation de change et, en définitive, la valeur de marché des actifs non monétaires 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.

**MATIERES PREMIERES :** 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 la marge brute et la marge de tolérance dans la gestion des risques fixée par la Direction. Par conséquent, le Groupe ne conclut pas d'importantes opérations à terme ou d'options sur les matières premières pour gérer les fluctuations de cours d'achats anticipés.

**TAUX D'INTERÊT :** 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 PRESENTE 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.

**RESUME :** Le recours aux instruments financiers dérivés n'a eu aucune incidence notable sur la position financière du Groupe au 31 décembre 2005 et 2004 ou sur ses résultats opérationnels pour les exercices clos au 31 décembre 2005 et 2004.

**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 :

	31.12.2005 M USD	31.12.2004 M USD
Total instruments financiers	277	495
<i>Analysés par composants :</i>		
Instruments sensibles aux fluctuations des taux de change	161	382
Instruments sensibles aux fluctuations des marchés boursiers	30	40
Instruments sensibles aux taux d'intérêt	113	118

Les montants moyens, les plus hauts et les plus bas de la VAR pour 2005 sont les suivants :

	Moyenne M USD	Plus haut M USD	Plus bas M USD
Total instruments financiers	242	300	187
<i>Analysés par composants :</i>			
Instruments sensibles aux fluctuations des taux de change	131	172	100
Instruments sensibles aux fluctuations des marchés boursiers	28	31	24
Instruments sensibles aux taux d'intérêt	115	128	96

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 2005 et 2004, ce scénario du pire a été le suivant :

	31.12.2005 M USD	31.12.2004 M USD
Portefeuille d'obligations	53	115
Placements monétaires et instruments financiers connexes	164	184
Actions	166	98
Risques de change	335	231
<b>Total</b>	<b>718</b>	<b>628</b>

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. De plus, la fonction de trésorerie entre dans le cadre des fonctions de contrôle interne assumées par la Direction.

## RETROSPECTIVE FINANCIERE TRIMESTRIELLE DE 2005 ET 2004

M USD sauf indication contraire	T1	T2	T3	T4	2005	T1 <sup>1</sup>	T2 <sup>1</sup>	T3 <sup>1</sup>	T4 <sup>1</sup>	2004 <sup>1</sup>
<b>Chiffre d'affaires net</b>	<b>7 341</b>	<b>7 799</b>	<b>8 415</b>	<b>8 657</b>	<b>32 212</b>	6 639	6 973	7 057	7 578	28 247
Autres produits	73	71	74	96	314	27	32	43	52	154
Prix de revient des marchandises vendues	-1 926	-1 975	-2 450	-2 517	-8 868	-1 689	-1 763	-1 765	-2 051	-7 268
<b>Bénéfice brut</b>	<b>5 488</b>	<b>5 895</b>	<b>6 039</b>	<b>6 236</b>	<b>23 658</b>	4 977	5 242	5 335	5 579	21 133
Marketing et vente	-2 319	-2 461	-2 393	-2 629	-9 802	-2 060	-2 204	-2 109	-2 500	-8 873
Recherche et développement	-1 087	-1 096	-1 191	-1 472	-4 846	-938	-955	-1 044	-1 140	-4 077
Administration et frais généraux	-401	-405	-428	-508	-1 742	-355	-372	-361	-452	-1 540
Autres produits et charges	-1	-84	-139	-139	-363	-170	4	-201	13	-354
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 680</b>	<b>1 849</b>	<b>1 888</b>	<b>1 488</b>	<b>6 905</b>	1 454	1 715	1 620	1 500	6 289
Résultat provenant de sociétés associées	33	28	65	67	193	42	14	98	23	177
Produits financiers	116	137	98	110	461	87	168	104	129	488
Charges d'intérêts	-71	-76	-80	-67	-294	-59	-70	-69	-63	-261
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>1 758</b>	<b>1 938</b>	<b>1 971</b>	<b>1 598</b>	<b>7 265</b>	1 524	1 827	1 753	1 589	6 693
Impôts	-281	-292	-305	-246	-1 124	-254	-319	-284	-235	-1 092
<b>Résultat net</b>	<b>1 477</b>	<b>1 646</b>	<b>1 666</b>	<b>1 352</b>	<b>6 141</b>	1 270	1 508	1 469	1 354	5 601
<i>Attribuable aux</i>										
<i>Actionnaires de Novartis AG</i>	<i>1 481</i>	<i>1 640</i>	<i>1 659</i>	<i>1 350</i>	<i>6 130</i>	<i>1 274</i>	<i>1 491</i>	<i>1 470</i>	<i>1 351</i>	<i>5 586</i>
<i>Intérêts minoritaires</i>	<i>-4</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>2</i>	<i>11</i>	<i>-4</i>	<i>17</i>	<i>-1</i>	<i>3</i>	<i>15</i>
<i>BPA (USD)</i>	<i>0,63</i>	<i>0,70</i>	<i>0,71</i>	<i>0,58</i>	<i>2,63</i>	<i>0,54</i>	<i>0,63</i>	<i>0,62</i>	<i>0,58</i>	<i>2,37</i>

## Chiffre d'affaires net par division

Pharmaceuticals	4 789	5 132	5 093	5 248	20 262	4 310	4 572	4 646	4 969	18 497
Sandoz	803	832	1 486	1 573	4 694	719	737	722	867	3 045
Consumer Health	1 749	1 835	1 836	1 836	7 256	1 610	1 664	1 689	1 742	6 705
<b>Chiffre d'affaires total net</b>	<b>7 341</b>	<b>7 799</b>	<b>8 415</b>	<b>8 657</b>	<b>32 212</b>	6 639	6 973	7 057	7 578	28 247

## Résultat opérationnel par division

Pharmaceuticals	1 364	1 611	1 681	1 358	6 014	1 251	1 373	1 401	1 341	5 366
Sandoz	110	79	34	119	342	91	132	12	28	263
Consumer Health	286	289	290	190	1 055	265	274	292	175	1 006
Produits et charges nets de Corporate	-80	-130	-117	-179	-506	-153	-64	-85	-44	-346
<b>Total résultat opérationnel</b>	<b>1 680</b>	<b>1 849</b>	<b>1 888</b>	<b>1 488</b>	<b>6 905</b>	1 454	1 715	1 620	1 500	6 289

<sup>1</sup> Pro forma (se reporter au chapitre « Compte de résultat consolidé 2004 pro forma » pour de plus amples informations)

## RETROSPECTIVE FINANCIERE 2001-2005

M USD sauf indication contraire		2005	2004 <sup>1</sup>	2003 <sup>2</sup>	2002 <sup>3</sup>	2001 <sup>3</sup>
<b>Chiffre d'affaires net du Groupe Novartis réalisé avec des tiers</b>		<b>32 212</b>	28 247	24 864	20 877	18 762
Variation	%	<b>14,0</b>	13,6	19,1	11,3	-10,6
<b>Chiffre d'affaires net de la division Pharmaceuticals réalisé avec des tiers</b>		<b>20 262</b>	18 497	16 020	13 528	11 965
Variation	%	<b>9,5</b>	15,5	18,4	13,1	11,4
<b>Chiffre d'affaires net de la division Sandoz réalisé avec des tiers</b>		<b>4 694</b>	3 045	2 906	1 817	1 444
Variation	%	<b>54,2</b>	4,8	59,9	25,8	23,7
<b>Chiffre d'affaires net de la division Consumer Health réalisé avec des tiers</b>		<b>7 256</b>	6 705	5 938	5 532	5 353
Variation	%	<b>8,2</b>	12,9	7,3	3,3	5,5
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>6 905</b>	6 289	5 666	5 092	4 325
Variation	%	<b>9,8</b>	11,0	11,3	17,7	8,1
En % du chiffre d'affaires net	%	<b>21,4</b>	22,3	22,8	24,4	23,1
En % des capitaux propres moyens	%	<b>21,4</b>	20,8	20,1	19,4	18,2
En % de la moyenne des actifs d'exploitation nets	%	<b>25,1</b>	27,0	25,9	26,4	28,1
<b>Résultat net</b>		<b>6 141</b>	5 601	4 905	4 725	3 836
Variation	%	<b>9,6</b>	14,2	3,8	23,2	0,4
En % du chiffre d'affaires net	%	<b>19,1</b>	19,8	19,7	22,6	20,4
En % des capitaux propres moyens	%	<b>19,0</b>	18,6	17,4	18,0	16,1
<b>Dividendes de Novartis AG<sup>4</sup></b>		<b>2 047</b>	2 107	1 896	1 724	1 367
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		<b>8 080</b>	6 689	6 627	5 229	4 358
Variation	%	<b>20,8</b>	0,9	26,7	20,0	-4,0
En % du chiffre d'affaires net	%	<b>25,1</b>	23,7	26,7	25,0	23,2
<b>Free cash flow</b>		<b>4 673</b>	3 301	3 581	2 958	2 453
Variation	%	<b>41,6</b>	-7,8	21,1	20,6	-8,4
En % du chiffre d'affaires net	%	<b>14,5</b>	11,7	14,4	14,2	13,1
<b>Investissements en immobilisations corporelles</b>		<b>1 188</b>	1 269	1 329	1 068	801
Variation	%	<b>-6,4</b>	-4,5	24,4	33,3	-0,2
En % du chiffre d'affaires net	%	<b>3,7</b>	4,5	5,3	5,1	4,3
<b>Amortissement d'immobilisations corporelles</b>		<b>821</b>	780	737	592	557
En % du chiffre d'affaires net	%	<b>2,5</b>	2,8	3,0	2,8	3,0
<b>Dépenses de recherche et développement</b>		<b>4 846</b>	4 077	3 655	2 843	2 528
En % du chiffre d'affaires net	%	<b>15,0</b>	14,4	14,7	13,6	13,5
<b>Dépenses de recherche et développement de la division Pharmaceuticals</b>		<b>3 972</b>	3 371	2 995	2 355	2 088
En % du chiffre d'affaires net de la division Pharmaceuticals	%	<b>19,5</b>	18,1	18,5	17,3	17,3
En % du chiffre d'affaires net de la division Pharmaceuticals réalisé avec des tiers	%	<b>19,6</b>	18,2	18,7	17,4	17,5
<b>Total actif</b>		<b>57 732</b>	52 488	48 378	45 025	39 763
Liquidités		<b>10 933</b>	13 892	12 621	12 542	13 194
Capitaux propres		<b>33 164</b>	31 315	29 043	27 451	25 161
Ratio d'endettement global		<b>0,25 : 1</b>	0,22 : 1	0,21 : 1	0,20 : 1	0,21 : 1
Ratio de liquidité générale		<b>1,4 : 1</b>	2,0 : 1	2,2 : 1	2,5 : 1	2,4 : 1
<b>Actif opérationnel net</b>		<b>30 685</b>	24 278	22 392	21 363	17 197
Variation	%	<b>26,4</b>	8,4	4,8	24,2	26,1
En % du chiffre d'affaires net	%	<b>95,3</b>	85,9	90,1	102,3	91,7
<b>Frais de personnel</b>		<b>7 941</b>	6 984	6 252	5 128	4 362
En % du chiffre d'affaires net	%	<b>24,7</b>	24,7	25,1	24,6	23,2
<b>Effectif en fin d'année</b>	nombre	<b>90 924</b>	81 392	78 541	72 877	71 116
Chiffre d'affaires net par collaborateur (moyenne)	USD	<b>373 872</b>	353 241	318 041	282 041	266 809

<sup>1</sup> Les données relatives au compte de résultat et aux flux de trésorerie sont des données pro forma (se reporter au chapitre « Compte de résultat consolidé 2004 pro forma » pour de plus amples informations)

Les données relatives au bilan ont été retraitées (cf, note 32 des comptes consolidés).

<sup>2</sup> Les données de 2003 ont été préparées sur une base comparable à celles de 2004.

<sup>3</sup> Les données de 2002 et 2001 n'ont pas été ajustées par rapport à celles des exercices antérieurs, si bien qu'ils ne sont pas toujours comparables avec celles des exercices 2003 à 2005.

<sup>4</sup> 2005 : proposition à l'assemblée générale des actionnaires. Pour tous les exercices, uniquement montants versés à des actionnaires tiers de Novartis AG.

## POLITIQUE DE DIVIDENDE ET INFORMATIONS SUR L'ACTION

### HAUSSE DE L'ACTION NOVARTIS DE 21% EN FRANCS SUISSES (HAUSSE DE L'ADS DE 4% EN USD) EN 2005

En 2005, les marchés boursiers internationaux se sont redressés après un environnement difficile en 2004. Le Swiss Market Index (SMI) a progressé de 33% tandis que le Morgan Stanley World Pharmaceutical Index (MSWPI) ne gagnait que 1% par rapport à 2004. 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 Pharmaceutical de 3 points tout en demeurant légèrement en retrait par rapport au SMI sur une base franc suisse. L'action Novartis a clôturé à CHF 69,05 le 30 décembre 2005 contre CHF 57,30 au 31 décembre 2004, soit une hausse de 21%. En revanche, aux États-Unis, le cours de l'ADS n'a progressé que de 4% en raison du raffermissement de l'USD vers la fin de l'année 2005. La capitalisation boursière de Novartis était de USD 123 milliards au 31 décembre 2005 contre USD 118 milliards fin 2004.

### AUGMENTATION REGULIERE DU DIVIDENDE DEPUIS 1996

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale des actionnaires d'augmenter le dividende 2005 de 10%, à CHF 1,15 (2004 : CHF 1,05). Il s'agit de la neuvième hausse consécutive du dividende depuis la création de Novartis fin 1996. Si le dividende proposé au titre de l'année 2005 est accepté par les actionnaires, les dividendes versés sur les actions en circulation se monteront à USD 2,0 milliards (2004 : USD 2,1 milliards), soit un taux de distribution de 33% (2004 : 38%). Sur la base d'un cours de CHF 69,05 fin 2005, le rendement sur dividende de l'action Novartis ressort à 1,7% (2004 : 1,8%). La date de versement du dividende 2005 a été fixée au 3 mars 2006. A l'exception des 258,1 millions de propres actions, toutes les actions émises donnent droit au dividende.

### QUATRIEME ET CINQUIEME PROGRAMMES 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 pour environ USD 2,4 milliards (CHF 3,0 milliards). De plus, un cinquième programme de rachat à concurrence de CHF 4,0 milliards a été approuvé lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 1<sup>er</sup> mars 2005.

25,4 millions d'actions pour un montant de USD 1,2 milliard ont été rachetées depuis le lancement du quatrième programme, et 10,2 millions d'actions représentant USD 0,5 milliard l'ont été en

2005. Pour l'ensemble de 2005, 16 millions d'actions ont été rachetées au total pour USD 0,8 milliard, et un total de 13 millions d'actions ont été vendues pour un montant de USD 0,6 milliard. Ces chiffres comprennent les actions achetées dans le cadre de programmes de rachat ainsi que celles achetées et vendues sur la première et la seconde ligne de négoce ainsi que les transactions avec le personnel.

Lors de l'Assemblée générale, il sera proposé aux actionnaires de réduire le capital-actions de 10,2 millions d'actions qui seront rachetées sur la seconde ligne de négoce, dans le cadre des programmes de rachat.

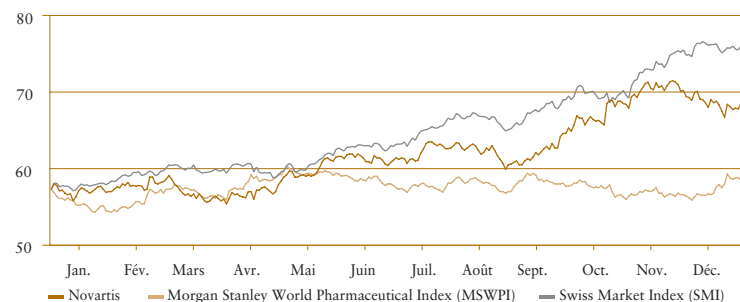
### PLANS D'ACTIONNARIAT DIRECT

Depuis 2001, Novartis offre aux investisseurs des États-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 2005, l'ADS Plan des États-Unis comptait 453 participants. Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2004, Novartis propose également un plan d'actionariat aux investisseurs résidant en Suisse, au Liechtenstein, en France et au Royaume-Uni. Ce plan était inédit en Europe. Celui-ci permet d'acheter directement des actions nominatives Novartis, de manière aisée et peu coûteuse, et de les déposer gratuitement auprès de SAG SIS Aktienregister AG. Au 31 décembre 2005, on avait recensé au total 9 163 actionnaires qui bénéficiaient de ce programme.

### INFORMATIONS SUR L'ACTION NOVARTIS

Pour de plus amples informations, prière de consulter <http://www.novartis.com/investors>.

### EVOLUTION DU COURS DE L'ACTION NOVARTIS EN 2005





## DONNEES CLES SUR L'ACTION NOVARTIS

	2005	2004
Actions émises	2 739 171 000	2 777 210 000
Dont propres actions		
Actions réservées pour les plans de rémunération en actions du personnel	40 291 620	41 569 718
Actions actuellement sans affectation spéciale	362 962 880	398 145 155
Propres actions	403 254 500	439 714 873
Actions en circulation au 31 décembre	2 335 916 500	2 337 495 127
Nombre moyen d'actions en circulation	2 332 848 144	2 355 490 272

DONNEES PAR ACTION<sup>1</sup>

(EN USD SAUF DIVIDENDE EN CHF)

	2005	2004
Résultat de base par action <sup>2</sup>	2,63	2,37
Résultat dilué par action <sup>2</sup>	2,62	2,36
Trésorerie résultant des opérations d'exploitation par action <sup>2</sup>	3,46	2,84
Capitaux propres en fin d'exercice attribuables aux actionnaires de Novartis AG	14,12	13,34
Dividende <sup>3</sup> (CHF)	1,15	1,05

<sup>1</sup> Calculé sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation sauf capitaux propres par action en fin d'exercice.

<sup>2</sup> Chiffres 2004 pro forma.

<sup>3</sup> 2005 : selon proposition à l'Assemblée générale.

## RATIOS CLES – 31 DECEMBRE

	2005	2004
Rapport cours/bénéfice <sup>1</sup>	20,0	21,3
Valeur d'entreprise/EBITDA <sup>1</sup>	14,0	14,8
Rendement sur dividende (%)	1,7	1,8

<sup>1</sup> Sur la base du cours de l'action en fin d'année.

## DONNEES CLES SUR LES AMERICAN DEPOSITARY SHARES (ADS) EMIS AUX ETATS-UNIS

	2005	2004
Cours de l'ADS en fin d'exercice (USD)	52,48	50,54
ADS en circulation <sup>1</sup>	279 064 646	196 669 080

<sup>1</sup> Le dépositaire JP Morgan Chase Bank détient une action Novartis AG pour chaque American Depositary (ADS) émis.

## COURS DE L'ACTION (CHF)

	2005	2004
En fin d'exercice	69,05	57,30
Plus haut	71,50	59,95
Plus bas	55,35	52,10
Capitalisation boursière en fin d'exercice (M USD)	122 887	118 065

## NEGOCE 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

Actions	virt-x (Reuters/Bloomberg)	IRS (Bloomberg)	NYSE (Reuters/Bloomberg)
Actions	NOVN.VX/NOVN VX	NOV LN	
ADS			NVS

## LARGE REPARTITION DE L'ACTIONNARIAT

La répartition des actions Novartis est très large. Au 31 décembre 2005, Novartis comptait environ 160 000 actionnaires (2004 : 171 000 enregistrés dans son registre des actionnaires). Sur la base de ce dernier, Novartis estime qu'environ 53% de ses actions nominatives (2004 : 58%) sont détenues en Suisse et qu'environ 36% le sont par quelque 850 actionnaires nominatifs aux États-Unis (2004 : 30% et 1 100 actionnaires nominatifs). Cependant, comme certaines de ces actions sont détenues par des courtiers et autres intermédiaires, les chiffres ci-dessus n'indiquent pas avec exactitude le nombre d'ayants droit économiques, aux États-Unis ou en Suisse. Environ 14% des actions enregistrées au registre des actionnaires sont détenus par des actionnaires individuels tandis que 86% le sont par des établissements tels que des banques, des représentants, des compagnies d'assurance, des fonds de pension et fonds d'investissement. 22% des actions de Novartis AG ne figurent pas au registre des actionnaires.

## LIMITATION DE L'INSCRIPTION ET DES DROITS DE VOTE ET PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Nul n'est inscrit au registre des actionnaires avec des droits de vote supérieurs à 2% du capital-actions nominatif inscrit au Registre du commerce. Toutefois, le Conseil d'administration peut autoriser des dérogations à la limite de participation.

Sur la base des informations dont dispose le Groupe, les actionnaires suivants détenaient plus de 2% du capital de Novartis AG au 31 décembre 2005 :

	% du capital-actions détenu au 31 décembre 2005	% du capital-actions détenu au 31 décembre 2004
Fondation pour la Participation des collaborateurs de Novartis, Bâle	2,9	3,1
Emasan SA, Bâle	3,2	3,2

De plus :

- Nortrust Nominees, Londres, détient 2,5% (2004 : 2,3%) et JPMorgan Chase Bank, New York, détient 8,3% (2004 : 7,6%) des actions nominatives à titre de représentants.
- JPMorgan Chase Bank, le dépositaire des actions représentées par des American Depositary Shares, peut être enregistré à concurrence de 11% du capital.

# COMPTES CONSOLIDES DU GROUPE NOVARTIS

## COMPTES DE RESULTAT CONSOLIDES

pour les exercices clos au 31 décembre 2005 et 2004

	Notes	2005 M USD	2004 M USD
<b>Chiffre d'affaires net</b>	3/4	<b>32 212</b>	28 247
Autres produits		314	154
Prix de revient des marchandises vendues		-8 868	-7 268
<b>Bénéfice brut</b>		<b>23 658</b>	21 133
Marketing et vente		-9 802	-8 873
Recherche et développement		-4 846	-4 171
Administration et frais généraux		-1 742	-1 540
Autres produits et charges		-363	-397
<b>Résultat opérationnel</b>	3/4	<b>6 905</b>	6 152
Résultat provenant de sociétés associées	10	193	68
Produits financiers	5	461	486
Charges d'intérêts		-294	-261
<b>Résultat avant impôts</b>		<b>7 265</b>	6 445
Impôts	6	-1 124	-1 065
<b>Résultat net</b>		<b>6 141</b>	5 380
<i>Attribuable aux</i>			
<i>Actionnaires de Novartis AG</i>		<i>6 130</i>	<i>5 365</i>
<i>Intérêts minoritaires</i>		<i>11</i>	<i>15</i>
Résultat par action (USD)	7	2,63	2,28
Résultat dilué par action (USD)	7	2,62	2,27

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés.

**BILANS CONSOLIDÉS**

au 31 décembre 2005 et 2004

	Notes	2005 M USD	2004 M USD
<b>Actif</b>			
<b>Actifs immobilisés</b>			
Immobilisations corporelles	8	8 679	8 497
Immobilisations incorporelles	9	13 294	5 629
Sociétés associées	10	7 086	7 450
Impôts différés	11	3 401	2 535
Actifs financiers et actifs immobilisés	12	3 829	4 457
<b>Total actifs immobilisés</b>		<b>36 289</b>	<b>28 568</b>
<b>Actif circulant</b>			
Stocks	13	3 725	3 558
Comptes clients	14	5 343	4 851
Titres de placement et instruments financiers dérivés	15	4 612	7 809
Liquidités et placements à court terme		6 321	6 083
Autres actifs circulants	16	1 442	1 619
<b>Total actif circulant</b>		<b>21 443</b>	<b>23 920</b>
<b>Total actif</b>		<b>57 732</b>	<b>52 488</b>
<b>Passif</b>			
<b>Capitaux propres</b>			
Capital-actions	17	994	1 008
Propres actions	17	-146	-159
Réserves		32 142	30 328
<b>Capital émis et réserves disponibles pour les actionnaires de Novartis</b>		<b>32 990</b>	<b>31 177</b>
Intérêts minoritaires		174	138
<b>Total capitaux propres</b>		<b>33 164</b>	<b>31 315</b>
<b>Dettes</b>			
<b>Dettes à long terme</b>			
Dettes financières	18	1 319	2 736
Impôts différés	11	3 472	2 340
Provisions et autres dettes à long terme	19	4 449	4 248
<b>Total autres actifs immobilisés</b>		<b>9 240</b>	<b>9 324</b>
<b>Dettes à court terme</b>			
Fournisseurs		1 961	2 020
Dettes financières et instruments financiers dérivés	20	7 135	4 119
Passifs d'impôts exigibles		1 253	1 101
Provisions et autres dettes à court terme	21	4 979	4 609
<b>Total dettes à court terme</b>		<b>15 328</b>	<b>11 849</b>
<b>Total dettes</b>		<b>24 568</b>	<b>21 173</b>
<b>Total passif</b>		<b>57 732</b>	<b>52 488</b>

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés.

**TABLEAUX DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES**

pour les exercices clos au 31 décembre 2005 et 2004

	Notes	2005 M USD	2005 M USD	2004 M USD	2004 M USD
<b>Résultat net</b>			<b>6 141</b>		<b>5 380</b>
Reprise d'éléments non monétaires					
Impôts		<b>1 124</b>		1 065	
Dépréciation, amortissements et pertes de valeur sur					
Immobilisations corporelles		<b>835</b>		796	
Immobilisations incorporelles		<b>882</b>		543	
Actifs financiers		<b>48</b>		49	
Résultat provenant de sociétés associées		<b>-193</b>		-68	
Gains/pertes sur cessions de sociétés affiliées		<b>-8</b>		1	
Gains nets sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles et actifs financiers		<b>-393</b>		-224	
Charges pour rémunérations à base d'actions		<b>415</b>		332	
Résultat financier net		<b>-167</b>		-225	
Reprise totale d'éléments non monétaires			<b>2 543</b>		2 269
Dividendes provenant de sociétés associées			<b>96</b>		73
Dividendes encaissés sur les titres de placement			<b>4</b>		12
Intérêts encaissés et autres produits financiers			<b>437</b>		382
Intérêts payés et autres charges financières			<b>-313</b>		-274
Impôts payés			<b>-1 363</b>		-1 083
<b>Flux de trésorerie avant variation du fonds de roulement et des provisions</b>			<b>7 545</b>		<b>6 759</b>
Charges de restructuration et autres paiements non inclus dans les provisions			<b>-337</b>		-219
Variation de l'actif circulant et autres flux de trésorerie des activités opérationnelles	22		<b>872</b>		55
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			<b>8 080</b>		<b>6 595</b>
Acquisitions d'immobilisations corporelles			<b>-1 188</b>		-1 269
Produits de cessions d'immobilisations corporelles			<b>73</b>		129
Acquisitions d'immobilisations incorporelles			<b>-360</b>		-181
Produits de cessions d'immobilisations incorporelles			<b>250</b>		184
Acquisitions d'actifs financiers			<b>-783</b>		-747
Produits de cessions d'actifs financiers			<b>708</b>		486
Acquisitions de participations supplémentaires dans des sociétés associées			<b>-300</b>		
Acquisitions et cessions de participations minoritaires	23		<b>-8 536</b>		-1 031
Acquisitions et cessions d'activités			<b>-30</b>		
Produits de cessions de titres de placement			<b>6 724</b>		6 527
Acquisitions de titres de placement			<b>-4 040</b>		-7 315
<b>Flux de trésorerie consacrés à des activités d'investissement</b>			<b>-7 482</b>		<b>-3 217</b>
Achats nets de propres actions			<b>-231</b>		-1 820
Produits de l'émission de capital-actions effectuée par des sociétés affiliées			<b>67</b>		60
Augmentation de dettes financières à court terme			<b>15</b>		14
Remboursement de dettes financières à court terme			<b>-884</b>		-15
Variation des dettes financières à court terme			<b>2 906</b>		685
Versement de dividendes et paiements en espèces à des intérêts minoritaires			<b>-32</b>		-25
Dividendes versés aux actionnaires de Novartis AG			<b>-2 107</b>		-1 896
<b>Flux de trésorerie consacrés à des activités de financement</b>			<b>-266</b>		<b>-2 997</b>
Effet net des écarts de conversion sur les liquidités et les placements à court terme			<b>-94</b>		56
<b>Variation des liquidités et placements à court terme</b>			<b>238</b>		<b>437</b>
<b>Liquidités et placements à court terme en début d'exercice</b>			<b>6 083</b>		<b>5 646</b>
<b>Liquidités et placements à court terme en fin d'exercice</b>			<b>6 321</b>		<b>6 083</b>

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés.

## ETAT CONSOLIDE DES PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISES AU BILAN

pour les exercices clos au 31 décembre 2005 et 2004

	Notes	2005 M USD	2004 M USD
<b>Résultat net</b>		<b>6 141</b>	5 380
Ajustements des instruments financiers à leur juste valeur	24.1	-75	297
Pertes actuarielles nettes des régimes à prestations définies	24.2	-400	-1 038
Part de Novartis dans les montants enregistrés par les sociétés associées	24.3	41	24
Variations des écarts de conversion <sup>1</sup>	24.4	-1 978	950
<b>Total produits et charges comptabilisés au bilan</b>		<b>3 729</b>	5 613
<i>Revenant aux actionnaires de Novartis AG</i>		3 720	5 597
<i>Revenant aux intérêts minoritaires</i>		9	16

<sup>1</sup> Dont USD -2 millions au titre des intérêts minoritaires (2004: USD 1 million)

## VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES

pour les exercices clos au 31 décembre 2005 et 2004

Notes	Agio M USD	Propres actions M USD	Agio M USD	Résultats non distribués M USD	Total ajustements de juste valeur attribuables à Novartis M USD	Total réserves M USD	Intérêts minoritaires M USD	Total capitaux propres M USD
<b>Total capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2004</b>	1 017	-121	176	28 327	1 030	29 533		30 429
<b>Changements de normes comptables</b>		-34		-669	-773	-1 442	90	-1 386
<b>Total produits et charges comptabilisés au bilan</b>				5 389	208	5 597	16	5 613
Dividendes	25.1			-1 896		-1 896		-1 896
Achats nets de propres actions	25.2		-13	-1 796		-1 796		-1 809
Réduction du capital-actions	25.3	-9	9					
Rémunérations versées en actions	25.4			332		332		332
Variation d'intérêts minoritaires							32	32
Transferts	25.5		26	-26				
<b>Total des autres variations des capitaux propres</b>		-9	-4	26	-3 386	-3 360	32	-3 341
<b>Total capitaux propres au 31 décembre 2004</b>		1 008	-159	202	29 661	465	138	31 315
<b>Total produits et charges comptabilisés au bilan</b>				6 171	-2 451	3 720	9	3 729
Dividendes	25.1			-2 107		-2 107		-2 107
Achats nets de propres actions	25.2		-1	-244		-244		-245
Réduction du capital-actions	25.3	-14	14					
Rémunérations versées en actions	25.4			445		445		445
Variation d'intérêts minoritaires							27	27
Transferts	25.5		-3	3				
<b>Total des autres variations des capitaux propres</b>		-14	13	-3	-1 903	-1 906	27	-1 880
<b>Total capitaux propres au 31 décembre 2005</b>		994	-146	199	33 929	-1 986	174	33 164

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés.

## ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE NOVARTIS

### 1. NORMES COMPTABLES

Les comptes consolidés du Groupe (« Groupe » ou « Novartis ») satisfont aux normes International Financial Reporting Standards (IFRS) et leurs interprétations édictées par l'International Accounting Standards Board (IASB) ainsi qu'aux International Accounting Standards (IAS) et leurs interprétations édictées par l'International Accounting Standards Committee (IASC) ainsi qu'aux normes de présentation des comptes ci-dessous. Ils sont établis selon le principe du coût historique, sauf pour les éléments qui doivent l'être à leur juste valeur.

La présentation des états financiers suppose que la Direction procède à des estimations et autres appréciations 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.

**RETRAITEMENT DE 2004 :** Comme les IFRS l'exigent, les comptes consolidés 2004 ont été retraités pour faire apparaître l'impact de l'adoption de certaines normes IFRS nouvelles ou modifiées à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005. La note 32 contient un résumé de l'impact de ces modifications, volontaires ou non, relatives aux informations financières. A la suite de ces modifications, on a introduit un état des produits et charges comptabilisés au bilan distinct du tableau de variation des capitaux propres.

**PERIMÈTRE DE CONSOLIDATION :** Les comptes consolidés englobent toutes les sociétés contrôlées directement ou indirectement (généralement plus de 50% des droits de vote) par Novartis AG, Bâle, Suisse. Les entités ad hoc sont consolidées, quelle que soit leur structure juridique, dans la mesure où le Groupe a la possibilité de diriger la politique financière et opérationnelle d'une entité de manière à tirer profit de ses activités.

Les sociétés associées (dont Novartis détient de 20% à 50% des droits de vote ou dans lesquelles il exerce une influence significative) ainsi que les joint-ventures sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence, le Groupe enregistrant sa part du résultat net et des capitaux propres de la société associée. La part du Groupe aux résultats des sociétés associées figure sur une ligne du compte de résultat et est calculée déduction faite des impôts et intérêts minoritaires de ces sociétés.

**PRINCIPES DE CONSOLIDATION :** La date de clôture annuelle des états financiers individuels est le 31 décembre. Dans les économies à inflation élevée, ces derniers font l'objet de corrections afin de neutraliser l'effet de l'inflation.

La consolidation des regroupements d'entreprises par le Groupe se fait selon la méthode de l'acquisition. On mesure le coût d'une acquisition comme étant la juste valeur des actifs transférés augmentée des coûts directement imputables à l'acquisition. Les actifs identifiables acquis, les dettes ainsi que les engagements conditionnels pris en compte dans un regroupement d'entreprises sont mesurés initialement à leur juste valeur à la date d'acquisition, y compris la part attribuable aux intérêts minoritaires. L'excédent du prix d'acquisition sur la juste valeur de la part du Groupe dans les actifs nets acquis est inscrit au bilan en tant que goodwill. Les sociétés acquises ou cédées en cours d'exercice sont intégrées dans le périmètre de consolidation depuis la date de leur acquisition jusqu'à celle de leur cession.

Novartis a été constitué le 20 décembre 1996, date à laquelle tous les actifs et passifs de Sandoz SA et de Ciba-Geigy SA ont été transférés à Novartis AG selon le principe de la succession universelle. Cette transaction a été comptabilisée selon la méthode de la mise en commun des intérêts. 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 non encore réalisés relatifs à des transactions internes à Novartis, ainsi que les dettes et créances sur livraisons internes, ont été éliminés.

**CONVERSION DE DEVISES :** Les comptes consolidés du Groupe sont présentés en dollars des Etats-Unis (USD). Certaines compagnies financières suisses et étrangères ont abandonné leur monnaie locale au profit du dollar comme devise fonctionnelle dans leurs états financiers. Il en résulte que les flux de trésorerie et les transactions de ces entités 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 l'entité.

Les produits, charges et flux de trésorerie des entités consolidées sont convertis en dollars à la moyenne des cours mensuels de la période. La conversion des postes du bilan se fait au cours de 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, les résultats non distribués et d'autres composantes des capitaux propres ainsi que le résultat net sont affectés directement aux écarts de conversion cumulés dans l'état des produits et charges comptabilisés au bilan du Groupe.

**INSTRUMENTS FINANCIERS DERIVES ET COUVERTURE:** Les instruments dérivés sont initialement évalués au coût d'acquisition puis réévalués à leur juste valeur.

La méthode de comptabilisation des gains ou des pertes dépend si un dérivé est désigné comme devant couvrir un certain risque et remplit toutes les conditions pour le traitement de la comptabilité de couverture. La comptabilité de couverture vise à compenser l'impact de l'élément couvert et de l'instrument de couverture dans le compte de résultat. Pour pouvoir être pris en compte dans la comptabilité de couverture, les liens de couverture doivent satisfaire à plusieurs conditions strictes en matière de documentation, de probabilité de réalisation, d'efficacité de la couverture et de fiabilité de la mesure. Lors de la conclusion de la transaction, le Groupe documente le lien existant entre cet instrument de couverture et 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. 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 gains 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 gains ou les pertes résultant de la réévaluation de l'instrument financier utilisé pour la couverture du flux de trésorerie sont comptabilisés initialement dans l'état des produits et charges comptabilisés au bilan. Si une transaction prévue ou l'engagement ferme conduit à comptabiliser un actif ou un passif, les gains ou les pertes associés, comptabilisés initialement dans l'état des produits et charges comptabilisés au bilan, sont inclus dans la valeur initialement comptabilisée de l'actif ou du passif. Pour toute autre couverture de flux de trésorerie, les montants comptabilisés directement dans l'état des produits et charges comptabilisés au bilan sont transférés dans le compte de résultat de

l'exercice au cours duquel la transaction prévue ou l'engagement ferme 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 gains ou les pertes provenant d'écarts de conversion sur ces prêts sont comptabilisés dans l'état des produits et charges comptabilisés au bilan 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 gains et les pertes 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 résultat financier du compte de résultat de l'exercice.

Lorsqu'un instrument de couverture arrive à échéance, est vendu ou ne satisfait plus aux critères de qualification pour la comptabilité de couverture, les gains et pertes nets cumulés dégagés de l'instrument de couverture qui, initialement, avaient été comptabilisés directement dans l'état des produits et charges comptabilisés au bilan, y sont maintenus jusqu'à ce que la transaction prévue ait été effectuée et enregistrée dans le compte de résultat. Cependant, si l'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 compte de résultat de l'exercice.

**IMMOBILISATIONS CORPORELLES:** Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût historique d'acquisition ou de fabrication, déduction faite des amortissements linéaires à la charge du compte de résultat, calculés sur la base des durées 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 de ceux faisant l'objet de contrats de location de longue durée qui sont amortis sur la durée du contrat. La valeur de ces derniers représente des paiements initiaux selon les modalités du contrat de location du terrain. Les coûts additionnels qui ont pour effet de renforcer l'avantage économique futur des immobilisations corporelles sont activés. La valeur des immobilisations corporelles est révisée chaque fois que l'on relève un indice indiquant que sa valeur recouvrable pourrait être inférieure à sa valeur comptable. 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:** 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) et comptabilisé dans la monnaie locale de l'entreprise acquise. Le goodwill est affecté aux activités sur la base d'un concept dit des « unités génératrices de trésorerie » qui sont au moins à un niveau au-dessous du niveau de la division. Selon l'IFRS 3, entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2005, tout le goodwill est considéré comme ayant une durée de vie illimitée. Il n'est pas amorti mais fait l'objet au moins chaque année d'un examen pour détecter une éventuelle perte de valeur. Toute perte de valeur du goodwill est enregistrée dans le compte de résultat au poste Autres produits et charges d'exploitation. Le goodwill relatif aux sociétés associées, comptabilisé selon la méthode de la mise en équivalence, fait également l'objet d'un examen annuel pour détecter une éventuelle perte de valeur, les charges éventuelles en résultant devant être enregistrées dans les résultats des sociétés associées. Comme les règles provisoires l'exigeaient, ces nouveaux principes comptables étaient déjà appliqués en 2004 pour les regroupements d'entreprises intervenus après le 31 mars 2004. Le goodwill sur les acquisitions d'entreprises antérieures au 31 mars 2004 était amorti linéairement sur sa durée de vie escomptée au poste Autres produits et charges d'exploitation. La période d'amortissement, définie par la Direction lors de l'acquisition, était comprise entre 5 et 20 ans compte tenu de facteurs tels que la part de marché, le potentiel de croissance des ventes ainsi que d'autres facteurs inhérents à la société rachetée. Le goodwill résultant de regroupements d'entreprises antérieurs au 1<sup>er</sup> janvier 1995 a été totalement imputé aux capitaux propres.

Selon l'IFRS 3, 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 être alloué aux unités génératrices de trésorerie puis faire l'objet d'un examen annuel pour détecter une éventuelle perte de valeur. Toute charge pour perte de valeur est enregistrée parmi les dépenses de recherche et développement. Lorsqu'un projet pris en compte dans l'IPR&D a été développé avec succès et peut être mis en œuvre, il est amorti sur sa durée de vie utile dans le prix de revient des marchandises vendues y compris toute autre charge pour perte de valeur. Jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2005, l'IPR&D était comptabilisé dans le goodwill pour satisfaire aux IFRS et amorti. Comme les règles transitoires selon les IFRS l'exigent, l'IPR&D est déjà capitalisé séparément et non amorti pour tous les regroupements d'entreprises postérieurs au 31 mars 2004.

Selon l'IAS 38 révisée, les paiements de R&D tels que ceux liés aux paiements d'avance et d'étapes sur les molécules acquises ou dont on a acheté les droits d'utilisation doivent être capitalisés comme immobilisations incorporelles à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2005 même s'il n'est pas certain qu'il en résultera en fin de compte un produit commercialisable. Jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2005, les immobilisations incorporelles de R&D n'étaient comptabilisées que si elles étaient acquises après l'approbation par la FDA (US Food and Drug Administration) ou un organisme analogue.

Les immobilisations incorporelles acquises sont amorties linéairement sur les durées suivantes et les charges enregistrées aux postes respectifs du compte de résultat.

Marques déposées	Sur leur durée de vie estimée à concurrence de 15 ans
Droits de produit et de marketing Technologies de développement clés	5 à 20 ans
Logiciels	Sur leur durée d'utilisation prévue, généralement comprise entre 15 et 30 ans.
Divers	3 ans
	3 à 5 ans

Les droits de produit et de marketing sont acquis individuellement ou dans le cadre d'un regroupement d'entreprises, auquel cas ils sont alloués aux unités génératrices de trésorerie. On estime que les durées 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. L'amortissement des marques déposées et des droits de produits est comptabilisé sur leur durée d'utilité dans le prix de revient des marchandises vendues à partir de l'année au cours de laquelle les droits commencent à générer du chiffre d'affaires. Les technologies de développement clés qui représentent un savoir-faire acquis, distinct et identifié, utilisé dans le processus de développement, est amorti dans le prix de revient des marchandises vendues. Les éventuelles charges pour pertes de valeur sont enregistrées dans le compte de résultat aux mêmes postes que les charges d'amortissement.

La valeur des immobilisations incorporelles autres que le goodwill et l'IPR&D font l'objet d'un examen lorsqu'on relève des indices indiquant que sa valeur comptable pourrait être inférieure à sa valeur recouvrable. Le cas échéant, le Groupe estime sa valeur d'utilité moins les frais de vente basés sur les futurs flux de trésorerie actualisés et 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 juste prix anticipé net de frais commerciaux, on enregistre une perte de valeur portant sur la différence. Pour l'estimation de la perte de valeur, les actifs sont regroupés dans la plus basse unité génératrice de trésorerie identifiable. L'ensemble des conditions économiques qui régneront pendant la durée d'utilité est sujet à l'appréciation de la Direction. Aussi les flux de trésorerie effectifs sont-ils susceptibles de s'écarter considérablement des flux de trésorerie prévus.

**IMMOBILISATIONS FINANCIERES:** Les participations autres que celles en rapport avec les sociétés associées et les joint-ventures sont d'abord comptabilisées à leur valeur d'acquisition à la date de transaction avant de l'être à leur juste valeur tandis que les obligations le sont 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 à leur juste valeur, déduction faite des éventuelles pertes de valeur pour les montants non recouvrables. Toutes les autres variations de la



juste valeur des immobilisations financières sont reportées dans l'état des produits et charges comptabilisés au bilan comme ajustements de la juste valeur et recyclées dans le compte de résultat en cas de vente de l'actif. Quant aux pertes de valeur irréversibles, elles sont amorties immédiatement.

**STOCKS :** Les produits achetés sont évalués au coût d'acquisition et les produits de propre fabrication au coût de revient incluant les frais 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 la plus basse entre celle du marché estimée et son coût historique. Quant aux stocks invendables, ils sont totalement provisionnés.

**COMPTES CLIENTS :** La valeur indiquée correspond aux montants facturés, déduction faite des corrections de valeur pour débiteurs douteux, rétrocessions et escomptes de caisse. Les provisions pour débiteurs douteux sont constituées sur la base de la différence entre le montant dû et l'encaissement probable.

**LIQUIDITES ET PLACEMENTS A COURT TERME :** Ce poste inclut les liquidités et placements à court terme d'une durée initiale n'excédant pas trois mois. Cette position peut être aisément convertie en espèces.

**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 comme ajustements de la juste valeur dans l'état des produits et charges comptabilisés au bilan et recyclés dans le compte de résultat en cas de vente ou de perte de valeur de l'actif. Lorsqu'il existe une comptabilité de couverture, la variation de la juste valeur des titres faisant l'objet d'une couverture effective est enregistrée dans le compte de résultat où elle compense les gains ou les pertes du dérivé de couverture.

Les pertes non réalisées sur les titres disponibles à la vente ayant subi une perte de valeur figurent dans le compte de résultat sous forme de réduction du résultat financier. Un titre fait l'objet d'un examen pour détecter une éventuelle perte de valeur lorsque sa valeur de marché à la date du bilan est inférieure au coût historique déduction faite d'une éventuelle perte de valeur précédemment comptabilisée.

**REPURCHASE AGREEMENTS :** Les actifs financiers en rapport avec des repurchase agreements figurent parmi les titres de placement. Les accords de rachat de financements (repurchase financing agreements) portant sur des obligations vendues mais faisant l'objet d'un accord de rachat sont enregistrés bruts et inclus dans les dettes financières à court terme. Les produits et charges sont enregistrés respectivement dans les produits et charges financières.

**IMPÔTS :** Les impôts sur le résultat sont enregistrés dans la même période que les revenus et les charges auxquelles ils se rapportent. Les impôts différés sont déterminés selon la méthode dite de report variable et calculés sur la base des différences temporelles portant sur les actifs et les passifs entre la base fiscale et la valeur enregistrée dans les bilans de l'entité établis pour la consolidation. Aucun impôt différé n'a été calculé sur les différences temporelles résultant de la différence d'évaluation des participations dans les sociétés affiliées. Les impôts différés, calculés sur la base des taux d'imposition locaux, figurent au bilan des entités en tant qu'actif immobilisé ou dette à long terme à des fins de consolidation. Les actifs ou passifs d'impôts différés, calculés sur la base du taux d'imposition de l'entité en question, figurent au bilan comme actif ou passif à long terme, les variations intervenues lors de l'exercice étant portées au compte de résultat dans les charges d'impôts ou dans l'état des produits et charges comptabilisés au bilan s'il s'agit de transactions enregistrées dans cet état. L'impôt différé sur une perte fiscale est comptabilisé dans la mesure où il est probable que l'on disposera des bénéfices imposables futurs sur lesquels elle pourra être imputée.

**PLANS DE PREVOYANCE A REGIME DE PRESTATIONS DEFINIES, ASSISTANCE MEDICALE POSTERIEURE A L'EMPLOI ET AUTRES AVANTAGES DU PERSONNEL A LONG TERME :**

**A) PLANS DE PREVOYANCE A REGIME DE PRESTATIONS DEFINIES**  
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. Les coûts de services antérieure provenant d'ajustements des plans de retraite sont répartis sur la durée de service des collaborateurs concernés si ceux-ci sont en activité ou enregistrés immédiatement dans le compte de résultat d'ils sont retraités. Les gains provenant de réductions ou de liquidations de plans sont comptabilisés lorsqu'ils interviennent. 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.

Novartis a adopté le 1<sup>er</sup> janvier 2005 une nouvelle alternative selon l'IAS 19 avec effet rétroactif, laquelle prévoit que les écarts actuariels ressortant de l'évaluation à la juste valeur à la date du

## 1. NORMES COMPTABLES (SUITE)

bilan des actifs et des passifs des plans de prévoyance des régimes à prestations définies soient comptabilisés immédiatement au bilan dans l'état consolidé des produits et charges comptabilisés au bilan.

### B) ASSISTANCE MEDICALE POSTERIEURE A 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 amortis sur la durée de service des collaborateurs concernés et intégrés dans les charges de personnel des diverses fonctions. Les engagements correspondants sont comptabilisés dans les dettes à long terme.

### C) AUTRES AVANTAGES A 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 dans les autres dettes à long terme.

**REMUNERATIONS VERSEES EN ACTIONS:** La juste valeur des actions, ADS et options sur ces derniers, attribués à des employés à titre de rémunération est comptabilisée comme une charge. Novartis calcule la juste valeur des options attribuées à leur date d'attribution au moyen d'une variante de la méthode binomiale. Les actions et les ADS sont valorisés à leur valeur de marché à la date d'attribution. Les charges au titre des options et autres rémunérations versées en actions sont imputées sur les périodes de d'acquisition ou de service et ajustées pour tenir compte du nombre d'actions et d'options effectivement attribuées par rapport à l'attribution initiale. La charge au titre des rémunérations versées en actions est comprise dans les charges de personnel des diverses fonctions.

**CONSTATATION DES PRODUITS:** Les produits sont comptabilisés lorsque les risques et les avantages inhérents à la propriété des biens ont été transférés au client. Les provisions pour rabais et escomptes accordés aux agences gouvernementales, grossistes, organismes de santé et autres clients sont comptabilisées comme déductions du chiffre d'affaires lors de l'enregistrement du chiffre d'affaires en question ou lorsque les remises sont accordées. Elles sont calculées sur la base des données historiques et des conditions spécifiques 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 grossistes sur la base des stocks détenus par ces derniers lorsque le prix contractuel ou facturé d'un produit est réduit ou lors de la vente si la réduction

de prix peut être raisonnablement estimée. Elles se fondent sur les niveaux de stocks estimés de ces produits. Dans la mesure où Novartis accepte des retours clients, il constitue une provision pour les retours probables estimés en se fondant sur les volumes des retours lors des périodes précédentes ainsi que des produits pouvant être réutilisés par rapport aux volumes vendus.

**RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT INTERNES:** Les frais de recherche et développement internes sont imputés en totalité au compte de résultat. Le Groupe considère que les dispositions réglementaires et autres incertitudes inhérentes au développement de ses nouveaux produits excluent de fait l'activation des coûts de développement internes.

Les bâtiments et installations de laboratoires, sont inclus dans les immobilisations corporelles, et les technologies de développement clés incluses dans les immobilisations incorporelles sont amortis en fonction de leur durée d'utilité probable.

**RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT EXTERNES:** S'ils ne peuvent pas être enregistrés au bilan, les coûts des contrats de recherche conclus avec des parties tierces sont pris en considération selon le degré d'avancement des travaux.

**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.

**RISQUES-PRODUIT:** Des provisions sont constituées pour pouvoir faire face à des coûts probables résultant de ventes antérieures y compris les frais de justice s'y rapportant. Le cas échéant, la provision est calculée sur une base actuarielle prenant en compte certains facteurs tels que l'expérience passée, le nombre de plaintes déposées et de plaintes estimées mais non encore déposées. Les cas spécifiques font l'objet de provisions lorsque l'engagement est probable et peut être raisonnablement estimé.

**OBLIGATIONS LIEES A L'ENVIRONNEMENT:** Dans le domaine de l'environnement, Novartis doit faire face à des obligations liées à des activités passées concernant principalement des coûts de remise en état. Pour les frais non récurrents, une provision est constituée lorsqu'une dépense pour un travail de remise en état est probable et que le coût peut en être estimé de manière fiable. Les dépenses futures n'incluent pas les frais d'assurance et les éventuelles indemnités à verser ou les remboursements à encaisser, car Novartis enregistre les remboursements d'assurance et autres auxquels il a droit lorsque leur montant peut être estimé et que leur recouvrement est quasiment certain. Les frais récurrents de remise en l'état sont provisionnés sous forme de dettes à long terme et estimés en calculant les montants actualisés pour les 30 prochaines années.

**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 produits et charges d'exploitation.

**DIVIDENDES :** Les dividendes sont comptabilisés dans les états financiers consolidés pour la période dans laquelle ils ont été approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires.

**PROPRES ACTIONS :** Les propres actions sont déduites des capitaux propres à leur valeur nominale de CHF 0,50. La différence entre ce montant et le prix d'acquisition ou le prix obtenu de la vente de propres actions est comptabilisée dans les résultats non distribués.

## 2. REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES ET AUTRES TRANSACTIONS D'IMPORTANCE

Les regroupements d'entreprises suivants et autres transactions d'importance intervenus en 2005 et en 2004 sont les suivants :

### ACQUISITIONS EFFECTUEES EN 2005

**SANDOZ :** Le 21 février, Novartis a annoncé la signature des accords définitifs visant à acquérir 100% d'Hexal AG et 67,7% (65,4% entièrement dilués) d'Eon Labs, Inc. (NASDAQ: ELAB) pour un total de EUR 5,65 milliards en espèces. Ces deux sociétés sont des fabricants et distributeurs importants de produits pharmaceutiques génériques. Ces acquisitions ont sensiblement renforcé la présence de la division Sandoz sur le marché dans un certain nombre de pays importants et présenteront des synergies potentielles avec les activités actuelles de la division.

Le 6 juin, Novartis a finalisé l'acquisition d'Hexal AG pour USD 5,3 milliards en espèces. Les résultats 2005 comprennent le compte de résultat consolidé et les flux de trésorerie d'Hexal AG à partir du 6 juin 2005. Le goodwill préliminaire au 31 décembre 2005 se montait à USD 3,6 millions.

Le 20 juillet 2005, Novartis a finalisé son offre sur le capital en circulation d'Eon Labs, Inc., non compris dans la transaction du 21 février à raison de USD 31,00 l'action. Le coût d'acquisition total d'Eon Labs s'est monté à USD 2,6 milliards. Les résultats 2005 comprennent le compte de résultat consolidé et les flux de trésorerie d'Eon Labs à partir du 20 juin 2005. Le goodwill préliminaire au 31 décembre 2005 se montait à USD 1,7 milliard.

**CONSUMER HEALTH :** Le 14 juillet 2005, l'unité d'affaires OTC de Novartis a annoncé l'acquisition pour USD 660 millions en espèces, auprès de Bristol-Myers Squibb Company, d'une activité comprenant les droits de production et de marketing d'un portefeuille de marques de produits OTC, principalement distribués aux États-Unis, Les résultats 2005 comprennent le compte de résultat consolidé et les flux de trésorerie pour la partie nord-américaine de cette acquisition à partir de la date de sa réalisation, le 31 août 2005, et la partie sud-américaine de cette transaction à compter du

30 septembre 2005. Les droits de commercialisation en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique (EMEA) ont été transférés le 6 janvier 2006 sans paiement supplémentaire. Le goodwill préliminaire au 31 décembre 2005 se montait à USD 223 millions.

En 2005, ces acquisitions ont contribué au chiffre d'affaires à raison de USD 1,5 milliard et pour USD 16 millions aux pertes enregistrées dans le résultat opérationnel du Groupe. Sur une base pro forma, en 2005, le chiffre d'affaires sur douze mois de ces activités acquises par les divisions Sandoz et Consumer Health se sont montées à environ USD 2,7 milliards. Compte tenu des importantes différences entre les méthodes comptables des activités acquises par les divisions Sandoz et Consumer Health avant leur acquisition et celles adoptées par Novartis à titre prospectif, il n'a pas été possible de produire des informations sur le résultat opérationnel pro forma portant sur les douze mois de 2005.

**CORPORATE :** Le 31 octobre 2005, Novartis a annoncé qu'un accord de fusion définitif en vue d'acquérir le solde du capital de Chiron Corporation à raison de USD 45,00 l'action était engagé. En décembre 2005, Novartis a acquis une participation supplémentaire d'environ 2% pour USD 300 millions; 56% du capital ne sont pas encore en sa possession. Les actionnaires de Chiron devraient approuver cette transaction au premier semestre 2006.

### CESSIONS ANNONCEES EN 2005

**CONSUMER HEALTH :** Le 28 novembre 2005, Novartis a annoncé qu'il acceptait de vendre son unité Nutrition & Santé faisant partie de l'unité d'affaires Nutrition médicale pour environ USD 260 millions à ABN AMRO Capital France. Cette transaction, qui doit recevoir l'aval des autorités compétentes, devrait être finalisée au premier trimestre 2006. Cette unité, qui n'a pas une importance suffisante pour être présentée comme une activité en abandon, a généré un chiffre d'affaires de USD 295 millions et un résultat opérationnel de USD 21 millions en 2005, et disposait de USD 53 millions d'actifs au 31 décembre 2005.

## 2. REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES ET AUTRES TRANSACTIONS D'IMPORTANCE (SUITE)

### ACQUISITIONS EFFECTUEES EN 2004

**SANDOZ :** Le 30 juin, Novartis a racheté à AstraZeneca 100% du capital du fabricant de génériques danois Durascan A/S (rebaptisé Sandoz A/S). Un goodwill de USD 23 millions a été enregistré pour cette transaction.

Le 13 août, Novartis a finalisé l'achat, pour USD 565 millions en numéraire, de 100% de Sabex Inc. (rebaptisé Sandoz Canada Inc.), un fabricant de génériques canadien détenant une position de leader dans le domaine des génériques injectables. Un goodwill de USD 314 millions a été enregistré pour cette transaction.

**CONSUMER HEALTH :** Le 13 février, Novartis a finalisé l'acquisition de l'activité mondiale de Nutrition médicale pour adultes de Mead Johnson & Company 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 net 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 pour cette transaction.

## 3. REPARTITION PAR DIVISION DES CHIFFRES CLES EN 2005 ET 2004

**DIVISIONS OPERATIONNELLES :** Sur le plan opérationnel et au niveau mondial, Novartis est divisé en trois divisions : Pharmaceuticals, Sandoz et Consumer Health. Ces divisions, qui reposent sur des structures de gestion internes et sont gérées de manière distincte parce qu'elles fabriquent, distribuent et vendent des produits distincts faisant appel à des stratégies de marketing différentes, sont les 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, oncologie et hématologie, système nerveux central, maladies respiratoires et dermatologie, rhumatologie, atteintes osseuses, affections gastro-intestinales, incontinence urinaire, maladies infectieuses, ophtalmologie, transplantation et immunologie. Ces unités d'affaires ne sont pas tenues de faire l'objet d'une information sectorielle 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.

La division Sandoz est organisée comme une activité de distribution de génériques qui traite également des anti-infectieux. Celle-ci fabrique, distribue et vend des produits pharmaceutiques génériques et des substances dont le brevet est arrivé à expiration.

La division Consumer Health est composée des cinq unités d'affaires suivantes : OTC, Animal Health, Nutrition médicale, Gerber et CIBA Vision. Chacune d'elles dispose de capacités de fabrication, de distribution et de vente mais aucune ne présente une

importance suffisante pour être présentée séparément. Les activités de l'unité d'affaires OTC sont concentrées sur les médicaments en vente libre. Les activités de l'unité d'affaires Animal Health sont concentrées sur les produits vétérinaires pour les animaux d'élevage et domestiques. Ses activités sont concentrées sur les produits nutritifs médicaux et de santé. Les activités de l'unité d'affaires Gerber sont concentrées sur les produits alimentaires et autres produits et services répondant aux besoins spécifiques du 1<sup>er</sup> âge et des bébés. Les activités de l'unité d'affaires CIBA Vision sont concentrées sur les verres de contact et les produits d'entretien pour ces derniers ainsi que les 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 à des divisions spécifiques. En principe, des charges de Corporate ne sont pas imputées aux divisions.

Les ventes entre les diverses divisions se font approximativement au prix du marché. Les normes comptables des divisions sont les mêmes que celles du Groupe. Celui-ci évalue la performance des divisions et leur alloue des ressources sur la base de leur résultat opérationnel.

Les actifs d'exploitation nets des divisions 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.

## REPARTITION PAR DIVISION DES CHIFFRES CLES EN 2005 ET 2004

(en millions d'USD)	Division Pharmaceuticals		Division Sandoz		Division Consumer Health		Corporate		Total	
	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004
<b>Chiffre d'affaires net du Groupe réalisé avec des tiers</b>	<b>20 262</b>	18 497	<b>4 694</b>	3 045	<b>7 256</b>	6 705			<b>32 212</b>	28 247
Chiffre d'affaires réalisé avec d'autres divisions	128	146	144	97	23	33	-295	-276		
<b>Chiffre d'affaires des divisions</b>	<b>20 390</b>	18 643	<b>4 838</b>	3 142	<b>7 279</b>	6 738	<b>-295</b>	-276	<b>32 212</b>	28 247
Autres produits	253	134	18	6	43	14			314	154
Prix de revient des marchandises vendues	-3 275	-3 044	-2 883	-1 792	-2 983	-2 719	273	287	-8 868	-7 268
<i>Dont amortissement et pertes de valeur sur produits ; droits de brevet et marques déposées</i>	-195	-172	-169	-69	-68	-59			-432	-300
<b>Bénéfice brut</b>	<b>17 368</b>	15 733	<b>1 973</b>	1 356	<b>4 339</b>	4 033	<b>-22</b>	11	<b>23 658</b>	21 133
Marketing et vente	-6 485	-6 099	-816	-513	-2 501	-2 261			-9 802	-8 873
Recherche et développement	-3 972	-3 465	-434	-274	-291	-271	-149	-161	-4 846	-4 171
Administration et frais généraux	-657	-641	-270	-197	-431	-376	-384	-326	-1 742	-1 540
Autres produits et charges	-240	-276	-111	-132	-61	-171	49	182	-363	-397
<i>Dont amortissement et pertes de valeur sur immobilisations incorporelles comprises dans les charges fonctionnelles</i>	-342	-32	-57	-116	-34	-87	-17	-8	-450	-243
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>6 014</b>	5 252	<b>342</b>	240	<b>1 055</b>	954	<b>-506</b>	-294	<b>6 905</b>	6 152
Résultat provenant de sociétés associées	19	33	2	2			172	33	193	68
Produits financiers									461	486
Charges d'intérêts									-294	-261
<b>Résultat avant impôts</b>									<b>7 265</b>	6 445
Impôts									-1 124	-1 065
<b>Résultat net</b>									<b>6 141</b>	5 380
<i>Attribuable aux</i>										
<i>Actionnaires de Novartis AG</i>									6 130	5 365
<i>Intérêts minoritaires</i>									11	15
Compris dans le résultat opérationnel :										
Amortissements d'immobilisations corporelles	-490	-434	-195	-170	-154	-144	18	-32	-821	-780
Dépréciation d'immobilisations incorporelles	-178	-192	-189	-110	-102	-146	-12	-8	-481	-456
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles			-14	-16		2		-2	-14	-16
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles	-359	-12	-37	-75			-5		-401	-87
Pertes de valeur sur immobilisations financières	-38	-35					-10	-14	-48	-49
Frais de restructuration		-10	-51	-21					-51	-31
Plus-values ou pertes sur cession de sociétés affiliées		-1			8				8	-1
Rémunérations versées en actions	-384	-333	-9	-8	-38	-33	-101	-88	-532	-462
<b>Total actif</b>	<b>14 655</b>	14 914	<b>14 057</b>	5 379	<b>6 863</b>	6 155	<b>22 157</b>	26 040	<b>57 732</b>	52 488
Dettes	-5 848	-5 443	-1 342	-886	-2 430	-2 305	-14 948	-12 539	-24 568	-21 173
<b>Total capitaux propres</b>	<b>8 807</b>	9 471	<b>12 715</b>	4 493	<b>4 433</b>	3 850	<b>7 209</b>	13 501	<b>33 164</b>	31 315
Moins liquidités nettes							-2 479	-7 037	-2 479	-7 037
<b>Actif opérationnel net</b>	<b>8 807</b>	9 471	<b>12 715</b>	4 493	<b>4 433</b>	3 850	<b>4 730</b>	6 464	<b>30 685</b>	24 278
Le total des actifs comprend également :										
Total immobilisations corporelles	5 053	5 379	2 216	1 797	1 030	964	380	357	8 679	8 497
Acquisitions d'immobilisations corporelles	686	716	212	329	264	193	32	31	1 194	1 269
Total immobilisations incorporelles	1 670	2 174	9 331	1 795	2 282	1 632	11	28	13 294	5 629
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	211	116	24	16	162	51			397	183
Total participations dans des sociétés associées	1 471	1 146	10	25			5 605	6 279	7 086	7 450

## 4. SEGMENTATION SUPPLEMENTAIRE DES CHIFFRES CLES EN 2005 ET 2004

## SEGMENTATION GEOGRAPHIQUE

(en millions d'USD)

	Europe	Continent américain	Asie/Afrique/ Australie	Total
<b>2005</b>				
Chiffre d'affaires net <sup>1</sup>	12 000	15 011	5 201	32 212
Résultat opérationnel <sup>2</sup>	4 518	1 916	471	6 905
Amortissements d'immobilisations corporelles compris dans le résultat opérationnel	508	264	49	821
<b>Total actif</b>	<b>37 977</b>	<b>17 049</b>	<b>2 706</b>	<b>57 732</b>
Acquisitions d'immobilisations corporelles comprises dans l'actif total	683	396	115	1 194
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	162	210	25	397
Frais de personnel	3 948	3 341	652	7 941

	Europe	Continent américain	Asie/Afrique/ Australie	Total
<b>2004</b>				
Chiffre d'affaires net <sup>1</sup>	10 289	13 285	4 673	28 247
Résultat opérationnel <sup>2</sup>	4 301	1 355	496	6 152
Amortissements d'immobilisations corporelles compris dans le résultat opérationnel	510	229	41	780
<b>Total actif</b>	<b>37 897</b>	<b>12 166</b>	<b>2 425</b>	<b>52 488</b>
Acquisitions d'immobilisations corporelles comprises dans l'actif total	787	340	142	1 269
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	10	148	25	183
Frais de personnel	3 401	3 011	572	6 984

Les pays suivants ont représenté plus de 5% d'au moins un des chiffres totaux du Groupe au 31 décembre 2005 et 2004 ou au cours des exercices clos à ces dates :

Pays	Chiffre d'affaires net <sup>1</sup>				Acquisitions d'immobilisations corporelles				Acquisitions d'immobilisations incorporelles				Total actif			
	2005	%	2004	%	2005	%	2004	%	2005	%	2004	%	2005	%	2004	%
Suisse	366	1	330	1	305	26	226	18	260	65	1	1	25 586	44	30 465	58
États-Unis	12 587	39	11 258	40	332	28	302	24	86	22	150	82	15 601	27	11 029	21
Japon	2 591	8	2 424	9	16	1	21	2	1		4	2	1 605	3	1 644	3
Allemagne	2 470	8	1 596	6	89	7	36	3	13	3	12	7	1 870	3	1 274	2
France	1 856	6	1 692	6	27	2	19	1			2	1	934	2	1 359	3
Royaume-Uni	924	3	979	3	60	5	154	12			1	1	1 461	3	1 729	3
Autriche	275	1	245	1	49	4	106	8	3	1	4	2	1 324	2	1 596	3
Slovénie	100		112		73	6	130	10	1		1	1	1 292	2	1 400	3
Singapour	26		23		46	4	70	6					169		121	
Divers	11 017	34	9 588	34	197	17	205	16	33	9	8	3	7 890	14	1 871	4
<b>Total du Groupe</b>	<b>32 212</b>	<b>100</b>	<b>28 247</b>	<b>100</b>	<b>1 194</b>	<b>100</b>	<b>1 269</b>	<b>100</b>	<b>397</b>	<b>100</b>	<b>183</b>	<b>100</b>	<b>57 732</b>	<b>100</b>	<b>52 488</b>	<b>100</b>

<sup>1</sup> Chiffre d'affaires net selon la situation géographique du client tiers.

<sup>2</sup> Résultat opérationnel enregistré par les filiales de ces régions.

Deux clients représentent environ 9% chacun et un client environ 7% du chiffre d'affaires net du Groupe en 2005. Aucun autre client ne représente au moins 5% du chiffre d'affaires net du Groupe.

**CHIFFRE D'AFFAIRES NET PAR DOMAINE THERAPEUTIQUE DE LA DIVISION PHARMACEUTICALS**
**DOMAINE THERAPEUTIQUE**

	2005 M USD	2004 M USD
<b>Maladies cardiovasculaires</b>		
Produits des activités stratégiques		
<i>Diovan</i>	3 676	3 093
<i>Lotrel</i>	1 075	920
<i>Lescol</i>	767	758
Autres	128	120
<b>Total produits des activités stratégiques</b>	<b>5 646</b>	<b>4 891</b>
<b>Produits matures</b>	<b>665</b>	<b>815</b>
<b>Total produits cardiovasculaires</b>	<b>6 311</b>	<b>5 706</b>
<b>Oncologie</b>		
<i>Glivec/Gleevec</i>	2 170	1 634
<i>Zometa</i>	1 224	1 078
<i>Sandostatin</i>	896	827
<i>Femara</i>	536	386
Autres	270	290
<b>Total produits oncologiques</b>	<b>5 096</b>	<b>4 215</b>
<b>Système nerveux</b>		
Produits des activités stratégiques		
<i>Trileptal</i>	615	518
<i>Exelon</i>	467	422
<i>Tegretol</i>	393	396
Autres	758	686
<b>Total produits des activités stratégiques</b>	<b>2 233</b>	<b>2 022</b>
<b>Produits matures</b>	<b>476</b>	<b>533</b>
<b>Total produits neurologiques</b>	<b>2 709</b>	<b>2 555</b>

**DOMAINE THERAPEUTIQUE**

	2005 M USD	2004 M USD
<b>Pneumologie et dermatologie</b>		
Produits des activités stratégiques		
<i>Lamisil</i>	1 133	1 162
<i>Elidel</i>	270	349
<i>Foradil</i>	332	321
Autres	58	43
<b>Total produits des activités stratégiques</b>	<b>1 793</b>	<b>1 875</b>
<b>Produits matures</b>	<b>142</b>	<b>151</b>
<b>Total produits pneumologie et dermatologie</b>	<b>1 935</b>	<b>2 026</b>
<b>Rhumatologie/atteintes osseuses/affections gastrointestinales/hormonales/infectieuses/autres produits</b>		
Produits des activités stratégiques		
<i>Zelnorm/Zelmac</i>	418	299
Autres	333	269
<b>Total produits des activités stratégiques</b>	<b>751</b>	<b>568</b>
<b>Produits matures</b>	<b>1 596</b>	<b>1 560</b>
<b>Total Rhumatologie/atteintes osseuses/affections gastrointestinales/ hormonales/infectieuses/autres produits</b>	<b>2 347</b>	<b>2 128</b>
<b>Transplantation</b>		
<i>Neoral/Sandimmun</i>	953	1 011
Autres	139	81
<b>Total produits de transplantation</b>	<b>1 092</b>	<b>1 092</b>
<b>Ophthalmologie</b>		
<i>Visudyne</i>	484	448
Autres	350	327
<b>Total produits ophtalmiques</b>	<b>834</b>	<b>775</b>
<b>Total produits des activités stratégiques</b>	<b>17 445</b>	<b>15 438</b>
<b>Total produits matures</b>	<b>2 879</b>	<b>3 059</b>
<b>Modification comptable relative aux rabais sur les ventes aux USA en 2004</b>	<b>-62</b>	
<b>Total</b>	<b>20 262</b>	<b>18 497</b>

**5. RESULTAT FINANCIER**

	2005 M USD	2004 M USD
Produits d'intérêts	405	388
Dividendes reçus	3	12
Gains en capital nets	94	123
Pertes de valeur sur titres de placement	-49	-66
Revenus d'options et de contrats à terme	83	306
Charges pour options et contrats à terme	-144	-332
Autres produits financiers	3	7
Autres charges financières	-49	-47
Gains de change nets	115	95
<b>Produits financiers</b>	<b>461</b>	<b>486</b>

## 6. IMPÔTS

### RESULTAT AVANT IMPÔTS :

	2005 M USD	2004 M USD
Suisse	2 088	3 171
Etranger	5 177	3 274
<b>Résultat total avant impôts</b>	<b>7 265</b>	<b>6 445</b>

### CHARGES POUR IMPÔTS COURANTS ET DIFFERES SUR LE RESULTAT :

	2005 M USD	2004 M USD
Suisse	-338	-259
Etranger	-1 173	-756
<b>Charges pour impôts courants sur le résultat</b>	<b>-1 511</b>	<b>-1 015</b>
Suisse	43	-24
Etranger	344	-26
<b>Total produits/charges pour impôts différés sur le résultat</b>	<b>387</b>	<b>-50</b>
<b>Total des charges pour impôts sur le résultat</b>	<b>-1 124</b>	<b>-1 065</b>

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 capitalisée M USD	capitalisée M USD	2005 M USD
Un an	5	1	6
Deux ans	57	7	64
Trois ans	29	2	31
Quatre ans	252	28	280
Cinq ans	180	7	187
Plus de cinq ans	737	383	1 120
<b>Total</b>	<b>1 260</b>	<b>428</b>	<b>1 688</b>

	non capitalisée M USD	capitalisée M USD	2004 M USD
Un an	10		10
Deux ans	12		12
Trois ans	63	4	67
Quatre ans	20	13	33
Cinq ans	718	5	723
Plus de cinq ans	702	180	882
<b>Total</b>	<b>1 525</b>	<b>202</b>	<b>1 727</b>

Les pertes fiscales sont comptabilisées dans la mesure où il est probable que l'on disposera de bénéfices imposables futurs desquels elles pourront être imputées.

USD 7 millions de pertes fiscales d'exercices antérieurs reportées ont expiré en 2005 (2004 : USD 4 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 :

	2005 %	2004 %
Taux d'imposition escompté	16,2	17,4
Effet des dépenses fiscalement non admises	1,6	2,0
Effet du report de pertes fiscales d'exercices antérieurs	-0,7	-0,5
Effet des revenus imposables à des taux réduits	-0,1	-0,5
Effet des crédits d'impôts et d'allègements fiscaux	-1,1	-1,8
Effet de l'amortissement d'actifs d'impôts différés		0,1
Éléments attribuables à l'exercice	-0,4	-0,2
<b>Taux d'imposition effectif</b>	<b>15,5</b>	<b>16,5</b>

L'utilisation de pertes fiscales reportées a diminué la charge d'impôts de USD 48 millions et USD 30 millions respectivement en 2005 et 2004.



## 7. RESULTAT PAR ACTION

On calcule le résultat de base par action (BPA) en divisant le résultat net à distribuer aux actionnaires de Novartis AG par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation durant l'exercice, à l'exclusion du nombre moyen des propres actions détenues par le Groupe.

	2005	2004
Résultat net (M USD)	6 130	5 365
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	2 332 848 144	2 355 490 272
<b>Résultat de base par action (USD)</b>	<b>2,63</b>	<b>2,28</b>

Pour calculer le résultat dilué par action, on ajuste le nombre moyen pondéré d'actions en circulation compte tenu de la conversion de toutes les actions provenant de la conversion des options sur les actions Novartis et pouvant avoir un effet potentiellement dilutif.

	2005	2004
Résultat net (M USD)	6 130	5 365
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	2 332 848 144	2 355 490 272
Ajustement pour effet dilutif des options sur actions	9 605 470	11 917 258
Nombre moyen pondéré d'actions retenu pour le résultat dilué par action	2 342 453 614	2 367 407 530
<b>Résultat dilué par action (USD)</b>	<b>2,62</b>	<b>2,27</b>

Des options équivalant à 16,7 millions d'actions (2004 : 13,0 millions) n'ont pas été prises en compte pour le calcul du résultat dilué par action car elles n'étaient pas dilutives.

## 8. MOUVEMENTS DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	Terrains M USD	Bâtiments M USD	Machines M USD	Constructions en cours et autres installations M USD	Total M USD
<b>2005</b>					
<i>Coûts</i>					
1 <sup>er</sup> janvier	403	6 029	9 051	1 363	16 846
Impact des regroupements d'entreprises	34	265	321	45	665
Retraitements <sup>1</sup>	5	421	679	-1 105	
Acquisitions	12	74	355	753	1 194
Cessions	-1	-151	-396	-23	-571
Écarts de conversion	-34	-571	-894	-121	-1 620
<b>31 décembre</b>	<b>419</b>	<b>6 067</b>	<b>9 116</b>	<b>912</b>	<b>16 514</b>
<i>Amortissements cumulés</i>					
1 <sup>er</sup> janvier	-2	-2 860	-5 487		-8 349
Charges d'amortissements	-1	-170	-650		-821
Reprises d'amortissements sur cessions		114	376		490
Charges pour pertes de valeur		-8	-6		-14
Écarts de conversion		303	556		859
<b>31 décembre</b>	<b>-3</b>	<b>-2 621</b>	<b>-5 211</b>		<b>-7 835</b>
<b>Valeurs nettes au bilan au 31 décembre</b>	<b>416</b>	<b>3 446</b>	<b>3 905</b>	<b>912</b>	<b>8 679</b>
<b>Valeurs assurées au 31 décembre</b>					<b>16 506</b>
<b>Valeur nette au bilan des biens détenus en location-financement</b>					<b>26</b>
<b>Engagements portant sur des achats d'immobilisations corporelles</b>					<b>417</b>

<sup>1</sup> Retraitements entre les diverses catégories d'actifs suite à l'achèvement de constructions en cours.

## 8. MOUVEMENTS DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES (SUITE)

	Terrains M USD	Bâtiments M USD	Machines M USD	Constructions en cours et autres installations M USD	Total M USD
<b>2004</b>					
<i>Coûts</i>					
<b>1<sup>er</sup> janvier</b>	367	5 247	7 909	1 370	14 893
Impact des regroupements d'entreprises	1	10	19		30
Retraitements <sup>1</sup>	4	404	583	-991	
Acquisitions	13	94	250	912	1 269
Cessions	-5	-102	-308	-58	-473
Écarts de conversion	23	376	598	130	1 127
<b>31 décembre</b>	403	6 029	9 051	1 363	16 846
<i>Amortissements cumulés</i>					
<b>1<sup>er</sup> janvier</b>	-1	-2 544	-4 751		-7 296
Impact des regroupements d'entreprises			-1		-1
Charges d'amortissements		-186	-594		-780
Reprises d'amortissements sur cessions		82	262		344
Charges pour pertes de valeur		-4	-12		-16
Écarts de conversion	-1	-208	-391		-600
<b>31 décembre</b>	-2	-2 860	-5 487		-8 349
<b>Valeurs nettes au bilan au 31 décembre</b>	401	3 169	3 564	1 363	8 497
<b>Valeurs assurées au 31 décembre</b>					19 490
<b>Valeur nette au bilan des biens détenus en location-financement</b>					132
<b>Engagements portant sur des achats d'immobilisations corporelles</b>					325

<sup>1</sup> Retraitements entre les diverses catégories d'actifs suite à l'achèvement de constructions en cours.

## 9. MOUVEMENTS DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

	Goodwill M USD	Recherche et développement acquis M USD	Technologies de développement clés M USD	Marques déposées, droits de produits et de marketing et bases de clientèle M USD	Autres immobilisations incorporelles M USD	Total M USD
<b>2005</b>						
<i>Coûts</i>						
<b>1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>2 739</b>	<b>323</b>		<b>4 655</b>	<b>639</b>	<b>8 356</b>
Impact des regroupements d'entreprises	5 531	619	305	2 123	41	8 619
Retraitements <sup>1</sup>	11	-251	210	67	-9	28
Acquisitions	24	211		77	85	397
Cessions	-3	-1		-64	-12	-80
Écarts de conversion	-222	-26	-7	-403	-17	-675
<b>31 décembre</b>	<b>8 080</b>	<b>875</b>	<b>508</b>	<b>6 455</b>	<b>727</b>	<b>16 645</b>
<i>Amortissements cumulés</i>						
<b>1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>-840</b>	<b>-23</b>		<b>-1 515</b>	<b>-349</b>	<b>-2 727</b>
Retraitements <sup>1</sup>	-13	23		-12	2	
Charges d'amortissement			-10	-382	-89	-481
Cessions	2			55	9	66
Charges pour pertes de valeur	-5	-38		-358		-401
Écarts de conversion	55	1		122	14	192
<b>31 décembre</b>	<b>-801</b>	<b>-37</b>	<b>-10</b>	<b>-2 090</b>	<b>-413</b>	<b>-3 351</b>
<b>Valeurs nettes au bilan au 31 décembre</b>	<b>7 279</b>	<b>838</b>	<b>498</b>	<b>4 365</b>	<b>314</b>	<b>13 294</b>
<b>2004</b>						
<i>Coûts</i>						
<b>1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>2 097</b>	<b>64</b>		<b>4 116</b>	<b>576</b>	<b>6 853</b>
Impact des regroupements d'entreprises	535	139		262	90	1 026
Retraitements <sup>1</sup>	6			-12	6	
Acquisitions		101		84	-2	183
Cessions	-20			-52	-41	-113
Écarts de conversion	121	19		257	10	407
<b>31 décembre</b>	<b>2 739</b>	<b>323</b>		<b>4 655</b>	<b>639</b>	<b>8 356</b>
<i>Amortissements cumulés</i>						
<b>1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>-620</b>	<b>-13</b>		<b>-1 190</b>	<b>-322</b>	<b>-2 145</b>
Retraitements <sup>1</sup>				1	-1	
Charges d'amortissement	-108	-7		-287	-54	-456
Cessions	7			51	37	95
Charges pour pertes de valeur	-75			-12		-87
Écarts de conversion	-44	-3		-78	-9	-134
<b>31 décembre</b>	<b>-840</b>	<b>-23</b>		<b>-1 515</b>	<b>-349</b>	<b>-2 727</b>
<b>Valeurs nettes au bilan au 31 décembre</b>	<b>1 899</b>	<b>300</b>		<b>3 140</b>	<b>290</b>	<b>5 629</b>

<sup>1</sup> Retraitements intervenus entre les diverses catégories d'actifs consécutifs à la comptabilisation du bilan final des acquisitions et des lancements de produits. L'affectation provisoire du prix d'achat a entraîné en 2005 une augmentation nette des immobilisations incorporelles de USD 28 millions et un accroissement des passifs d'impôts différés du même montant.

## 9. MOUVEMENTS DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES (SUITE)

### REPARTITION PAR DIVISION DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

La valeur d'actif nette des immobilisations incorporelles au 31 décembre 2005 est affectée comme suit aux divisions du Groupe :

	Goodwill M USD	Recherche et développement acquis M USD	Technologies de développement clés M USD	Marques déposées, droits de produits et de marketing et bases de clientèle M USD	Autres immobilisations incorporelles M USD	Total M USD
Pharmaceuticals	282	142		1 230	16	1 670
Sandoz	5 992	635	498	2 193	13	9 331
Consumer Health	1 005	61		942	274	2 282
Corporate					11	11
<b>Total</b>	<b>7 279</b>	<b>838</b>	<b>498</b>	<b>4 365</b>	<b>314</b>	<b>13 294</b>
Montant sous risque en cas de diminution de 5% des flux de trésorerie actualisés		2		30		32
Montant sous risque en cas de diminution de 10% des flux de trésorerie actualisés	29	3		91		123

La valeur du goodwill et d'autres immobilisations incorporelles d'une durée d'utilité indéterminée font l'objet d'un examen annuel pour détecter une éventuelle perte de valeur et chaque fois que l'on relève un indice indiquant que leur valeur comptable pourrait être inférieure à leur valeur recouvrable. Si la comptabilisation initiale d'une immobilisation incorporelle acquise dans la période comptable n'est que provisoire, celle-ci ne fait l'objet d'aucun examen visant à détecter une éventuelle perte de valeur et n'est donc pas comprise dans le calcul des valeurs comptables nettes sous risque suite à des variations du montant des flux de trésorerie actualisés. Novartis a adopté une méthode uniforme d'évaluation de la perte de valeur du goodwill et de tout autre actif incorporel. Si l'on ne dispose pas de projections concernant les flux de trésorerie pour toute la durée de vie utile d'une immobilisation incorporelle, on se réfère aux projections de flux de trésorerie pour les 5 ans à venir compte tenu des prévisions de la Direction et l'on fixe la valeur finale sur la base d'un taux de croissance identique ou inférieur à l'inflation. On recourt en général à trois scénarios pondérés en fonction des probabilités.

Les taux d'actualisation utilisés se fondent sur le coût moyen pondéré du capital du Groupe ajusté en fonction des risques de change et de pays spécifiques associés aux projections en matière de flux de trésorerie. Comme ces derniers tiennent également compte des charges d'impôts, on utilise un taux d'actualisation après impôts. Celui-ci correspond sensiblement au taux avant impôts appliqué aux flux de trésorerie avant impôts.

Le montant recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie et du goodwill qui s'y rapporte se fonde généralement sur la valeur d'utilité dérivée de l'application de flux de trésorerie futurs actualisés en recourant aux hypothèses clés ci-dessous.

	Pharmaceuticals %	Sandoz %	Consumer Health %
Hypothèses de croissance du chiffre d'affaires au-delà des prévisions détaillées	<sup>1</sup>	-3 à 4	-3 à 3
Taux d'actualisation	<sup>1</sup>	7 à 13	6 à 11

<sup>1</sup> Le goodwill se rapporte à une entité cotée en Bourse, si bien que dans l'examen visant à détecter une éventuelle perte de valeur, on a retenu le prix de vente net des frais commerciaux.

De plus, des pertes de valeur sur les produits de recherche et développement acquis et des droits de marketing peuvent également résulter d'événements tels l'issue de l'activité de R&D, l'obtention de l'aval des autorités compétentes et le lancement de produits concurrents.

En 2005, on a enregistré pour USD 401 millions de charges pour pertes de valeur imputables notamment à la perte de valeur sur les droits de marketing NKS104 de USD 332 millions dans la division Pharmaceuticals et de USD 37 millions au titre de l'IPR&D dans la division Sandoz.

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 la division Sandoz en Allemagne.

## 10. 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	
	2005 M USD	2004 M USD	2005 M USD	2004 M USD
Roche Holding SA, Suisse	5 542	6 234	166	27
Chiron Corporation, États-Unis	1 469	1 143	19	32
Divers	75	73	8	9
<b>Total</b>	<b>7 086</b>	<b>7 450</b>	<b>193</b>	<b>68</b>

Les résultats des sociétés associées du Groupe sont ensuite ajustés pour satisfaire aux IFRS si ce n'est pas encore le cas.

Comme le traitement comptable selon la méthode de la mise en équivalence a donné lieu à différentes estimations pour Roche Holding SA (« Roche ») et Chiron Corporation (« Chiron »), des ajustements pourraient être nécessaires ces prochaines années lorsque de plus amples informations d'ordre financier et autres seront publiées.

Le tableau ci-dessous présente des informations financières abrégées sur les principales sociétés associées au 31 décembre 2004, les chiffres 2005 n'étant pas encore disponibles.

	Actif Milliards	Dettes Milliards	Constatation de produits Milliards	Résultat net Milliards
Roche (CHF)	58,4	25,0	31,1	7,0
Chiron (USD)	4,3	1,7	1,7	0,1

**ROCHE HOLDING SA** : La part d'actions avec droit de vote détenue par le Groupe dans Roche se montait à 33,3% au 31 décembre 2005 et 2004. Cet investissement représente environ 6,3% des capitaux propres avec et sans droit de vote. Afin d'appliquer la méthode de la mise en équivalence, on a recouru à des estimations indépendantes pour fixer la juste valeur des actifs et des dettes identifiables de Roche 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.

L'allocation de valeur au bilan se présente comme suit :

	M USD
Part des actifs nets déclarés de Roche détenue par Novartis	1 548
Part détenue par Novartis des ajustements à la juste valeur des immobilisations incorporelles	2 194
Valeur d'actif nette du goodwill de Novartis	2 156
<b>Valeur résiduelle totale du prix d'achat</b>	<b>5 898</b>
Autres mouvements de capitaux propres cumulés	-356
<b>Valeur au bilan au 31 décembre 2005</b>	<b>5 542</b>

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.

Les incidences sur le compte de résultat de l'application des normes comptables de Novartis à Roche en 2005 et 2004 se présentent comme suit :

	2005 M USD	2004 M USD
Dépréciation et amortissement des ajustements de la juste valeur sur		
– les immobilisations corporelles et incorporelles nettes d'impôts de USD 35 millions (2004 : USD 35 millions)	-115	-131
– Goodwill		-136
Ajustement par rapport à l'exercice précédent	2	30
Part de Novartis dans le résultat consolidé estimé de Roche après impôts	279	264
<b>Effet sur le résultat net</b>	<b>166</b>	<b>27</b>

Au 31 décembre 2005, la valeur de marché de la participation de Novartis dans Roche se montait à USD 8,9 milliards (symbole Reuters : RO.S).

**CHIRON CORPORATION** : La participation du Groupe au capital ordinaire de Chiron se montait respectivement à 44,1% et 42,5% au 31 décembre 2005 et 2004. Les résultats de la participation stratégique dans Chiron reposent sur la part moyenne pondérée du capital de Chiron détenue par le Groupe au cours de l'exercice.

L'allocation de valeur au bilan se présente comme suit :

	M USD
Part des actifs nets déclarés de Chiron détenue par Novartis	1 093
Part détenue par Novartis des ajustements à la juste valeur des immobilisations incorporelles	77
Valeur d'actif nette du goodwill de Novartis	176
<b>Valeur résiduelle totale du prix d'achat</b>	<b>1 346</b>
Autres mouvements de capitaux propres cumulés	123
<b>Valeur au bilan au 31 décembre 2005</b>	<b>1 469</b>

Les incidences sur le compte de résultat de l'application des normes comptables de Novartis à Chiron en 2005 et 2004 se présentent comme suit :

	2005 M USD	2004 M USD
Ajustement par rapport à l'exercice précédent	-6	4
Part de Novartis dans le résultat consolidé de Chiron après impôts	25	46
Amortissement du goodwill de Novartis		-18
<b>Effet sur le résultat net</b>	<b>19</b>	<b>32</b>

Au 31 décembre 2005, la valeur de marché de la participation de Novartis dans Chiron se montait à USD 3,8 milliards (symbole NASDAQ : CHIR).

## 11. IMPÔTS DIFFERES

	2005 M USD	2004 M USD
Actifs d'impôts différés liés – aux avantages du personnel	1 356	1 004
– à des pertes fiscales reportées	54	47
– aux stocks	956	791
– à des immobilisations incorporelles	232	43
– à des provisions et autres comptes de régularisation	832	679
Moins : correctif de valeur	-29	-29
<b>Total actifs d'impôts différés</b>	<b>3 401</b>	<b>2 535</b>
Passifs d'impôts différés liés – à l'amortissement d'immobilisations corporelles	694	670
– au préfinancement des plans de prévoyance	794	559
– à des immobilisations incorporelles	908	189
– à des provisions et autres comptes de régularisation	883	687
– aux stocks	193	235
<b>Total passifs d'impôts différés</b>	<b>3 472</b>	<b>2 340</b>
<b>Passifs/(actifs) nets d'impôts différés</b>	<b>71</b>	<b>-195</b>

Variation du correctif de valeur pour impôts différés :

	2005 M USD	2004 M USD
1 <sup>er</sup> janvier	-29	-17
Addition	-10	-39
Utilisation	10	27
31 décembre	-29	-29

## 12. ACTIFS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS A LONG TERME

	2005 M USD	2004 M USD
Autres investissements et prêts à long terme	1 910	1 756
Préfinancement de plans de retraite	1 919	2 701
<b>Total</b>	<b>3 829</b>	<b>4 457</b>

Un correctif de valeur peut être repris s'il devient probable que les bénéfices imposables seront suffisants pour utiliser un actif d'impôt différé. Cela entraînerait une diminution du taux d'imposition effectif du Groupe.

Au 31 décembre 2005, des résultats non distribués de USD 30 milliards (2004 : USD 26 milliards) ont été conservés par des filiales pour être réinvestis. Il n'a pas été constitué de provisions pour l'impôt sur le résultat qui serait dû en cas de distribution de ces résultats. En cas de distribution, cela pourrait donner lieu à un impôt sur le résultat calculé sur la base des règles fiscales en vigueur.

	2005 M USD	2004 M USD
Différences temporelles n'ayant pas donné lieu à des impôts différés en raison de leur caractère permanent en rapport avec :		
– des amortissements d'investissements dans des filiales	1 803	-934
– du goodwill provenant d'acquisitions	3 383	1 121

Les autres investissements sont valorisés à leur valeur de marché.

En 2005, USD 43 millions (2004 : USD 35 millions) de pertes non réalisées sur des investissements disponibles à la vente et USD 5 millions (2004 : USD 14 millions) sur d'autres investissements ont été considérées comme étant de nature permanente, si bien que ces montants ont été imputés au compte de résultat.

### 13. STOCKS

	2005 M USD	2004 M USD
Matières premières, matières consommables	665	546
Produits finis	3 060	3 012
<b>Total stocks</b>	<b>3 725</b>	<b>3 558</b>

Les mouvements relatifs aux amortissements de stocks dans les diverses catégories d'inventaires sont résumés ci-dessous : les reprises de provisions sur stocks proviennent pour l'essentiel de la réévaluation des stocks fabriqués avant l'obtention de l'approbation des autorités.

	2005 M USD	2004 M USD
<b>1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>-260</b>	<b>-238</b>
Correctif de valeur sur les stocks imputé au compte de résultat	-544	-266
Utilisation des provisions sur stocks	329	134
Reprise des provisions sur stocks	150	139
Écarts de conversion	30	-29
<b>31 décembre</b>	<b>-295</b>	<b>-260</b>

### 14. COMPTES CLIENTS

	2005 M USD	2004 M USD
Total	5 546	5 102
Provisions pour débiteurs douteux	-203	-251
<b>Total comptes clients (net)</b>	<b>5 343</b>	<b>4 851</b>

Le tableau ci-après présente de manière abrégée les mouvements des provisions pour débiteurs douteux :

	2005 M USD	2004 M USD
<b>1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>-251</b>	<b>-227</b>
Provisions pour débiteurs douteux imputées au compte de résultat	-184	-186
Utilisation ou reprise de provisions pour débiteurs douteux	211	176
Écarts de conversion	21	-14
<b>31 décembre</b>	<b>-203</b>	<b>-251</b>

### 15. 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. Il escompte donc que toute perte de valeur de ces instruments sera compensée par un gain provenant des actifs couverts.

## 15. TITRES DE PLACEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS DERIVES (SUITE)

A) COURS DE CHANGE : Le dollar est la monnaie de présentation des états financiers 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. Il conclut divers contrats, dont la valeur varie en fonction de l'évolution des taux de change, afin de préserver la valeur des actifs, des engagements et des transactions anticipées. 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) MATIERES PREMIERES : 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.

C) TAUX D'INTERÊT : 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 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 2005 et 2004 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 DERIVES

Les tableaux ci-après présentent les valeurs contractuelles ou nominales, ainsi que les justes valeurs des instruments financiers dérivés aux 31 décembre 2005 et 2004, 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 2005 et 2004.

## INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

	Valeurs contractuelles ou nominales		Justes valeurs positives		Justes valeurs négatives	
	2005 M USD	2004 M USD	2005 M USD	2004 M USD	2005 M USD	2004 M USD
<b>Instruments de change</b>						
Contrats de change à terme	9 536	5 771	149	65	-223	-281
Options de change de gré à gré	44	3 987	1	6		-3
Swaps monétaires croisés	1 092	1 226	231	296	-18	
<b>Total des instruments de change</b>	<b>10 672</b>	<b>10 984</b>	<b>381</b>	<b>367</b>	<b>-241</b>	<b>-284</b>
<b>Instruments de taux d'intérêt</b>						
Swaps de taux	2 479	3 820	3	11	-3	-7
Forward rate agreements (FRA)	1 386	9 219		6	-1	-6
Options sur taux d'intérêt		100				
<b>Total des instruments de taux d'intérêt</b>	<b>3 865</b>	<b>13 139</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	<b>-4</b>	<b>-13</b>
Options sur actions	9	268		15		
<b>Total des instruments dérivés compris dans les titres de placement et autres dettes financières à court terme</b>	<b>14 546</b>	<b>24 391</b>	<b>384</b>	<b>399</b>	<b>-245</b>	<b>-297</b>



Le tableau ci-dessous présente la répartition par monnaie des contrats sur dérivés avec la valeur contractuelle de chaque type d'instruments au 31 décembre 2005 :

	CHF M USD	EUR M USD	USD M USD	JPY M USD	Autres monnaies M USD	Total 2005 M USD	Total 2004 M USD
<b>Instruments de change</b>							
Contrats de change à terme	1 818	2 211	4 194	956	357	9 536	5 771
Options de change de gré à gré			1	43		44	3 987
Swaps monétaires croisés		1 068	24			1 092	1 226
<b>Total des instruments de change</b>	<b>1 818</b>	<b>3 279</b>	<b>4 219</b>	<b>999</b>	<b>357</b>	<b>10 672</b>	<b>10 984</b>
<b>Instruments de taux d'intérêt</b>							
Swaps de taux	381	1 898	200			2 479	3 820
Forward rate agreements (FRA)		1 186	200			1 386	9 219
Options sur taux d'intérêt							100
<b>Total des instruments de taux d'intérêt</b>	<b>381</b>	<b>3 084</b>	<b>400</b>			<b>3 865</b>	<b>13 139</b>
Options sur actions			9			9	268
<b>Total instruments financiers dérivés</b>	<b>2 199</b>	<b>6 363</b>	<b>4 628</b>	<b>999</b>	<b>357</b>	<b>14 546</b>	<b>24 391</b>

#### INSTRUMENTS DE COUVERTURE SATISFAISANT AUX CRITERES DE LA COMPTABILITE DE COUVERTURE

	Valeurs contractuelles ou nominales 2005 M USD	Juste valeurs 2005 M USD
<i>Instruments de couverture anticipée</i>		
Contrats de change à terme	2 003	-38
<b>Total des instruments de couverture satisfaisant aux critères de la comptabilité de couverture compris dans les autres actifs circulants et autres dettes à court terme</b>	<b>2 003</b>	<b>-38</b>

Tous les instruments de couverture utilisés pour des opérations anticipées arrivent à échéance dans les douze mois et ont été contractés en vue de la couverture d'opérations anticipées en 2006. Au 31 décembre 2004, il n'existait pas d'instruments financiers dérivés à des fins de couverture.

#### TITRES DE PLACEMENT, DEPÔTS A TERME ET INSTRUMENTS FINANCIERS DERIVES

	2005 M USD	2004 M USD
<b>Titres de placement disponibles à la vente</b>		
Actions	521	448
Obligations	3 102	6 188
<b>Total titres de placement disponibles à la vente</b>	<b>3 623</b>	<b>6 636</b>
Dépôts à terme d'une durée initiale supérieure à 90 jours	505	639
Instruments financiers dérivés	384	399
Intérêts composés sur instruments financiers dérivés	19	26
Intérêts composés sur obligations	81	109
<b>Total titres de placement, dépôts à terme et instruments financiers dérivés</b>	<b>4 612</b>	<b>7 809</b>

En 2005, USD 49 millions de pertes non réalisées sur des titres de placement disponibles à la vente ont été considérés comme étant de nature permanente et transférés au compte de résultat (2004 : USD 66 millions).

## 16. AUTRES ACTIFS CIRCULANTS

	2005 M USD	2004 M USD
Impôts à la source récupérables	35	76
Créances liées aux activités d'assurance de Gerber Life	167	155
Charges payées d'avance – tiers	202	268
– sociétés associées	20	3
Autres créances à recevoir – tiers	1 005	1 089
– sociétés associées	13	28
<b>Total autres actifs circulants</b>	<b>1 442</b>	<b>1 619</b>

## 17. PRESENTATION DETAILLEE DES ACTIONS ET MOUVEMENTS D'ACTIONS

	Nombre d'actions <sup>1</sup>				
	31.12.2003	Variation en cours d'année	31.12.2004	Variation en cours d'année	31.12.2005
<b>Total actions Novartis</b>	2 801 470 000	-24 260 000	2 777 210 000	-38 039 000	2 739 171 000
<b>Propres actions</b>					
Actions réservées pour les plans de rémunération en actions du personnel	41 569 718		41 569 718	-1 278 098	40 291 620
Propres actions librement disponibles	385 431 957	12 713 198	398 145 155	-35 182 275	362 962 880
<b>Total propres actions</b>	427 001 675	12 713 198	439 714 873	-36 460 373	403 254 500
<b>Total des actions en circulation</b>	2 374 468 325	-36 973 198	2 337 495 127	-1 578 627	2 335 916 500
	M USD	M USD	M USD	M USD	M USD
Capital-actions	1 017	-9	1 008	-14	994
Propres actions	-155	-4	-159	13	-146
<b>Capital-actions en circulation</b>	862	-13	849	-1	848

<sup>1</sup> Toutes les actions sont enregistrées, autorisées, émises et entièrement libérées. Excepté les 258 143 543 propres actions, toutes celles avec droit de vote donnent droit au dividende.

Il existe 14,6 millions d'options call sur actions Novartis, émises comme élément de rémunération versée en actions. Le teneur de marché a acquis ces options mais elles n'ont pas encore été exercées. Le prix d'exercice moyen pondéré de ces options est de USD 42,60 et elles présentent une durée de vie contractuelle résiduelle allant jusqu'à 8 ans.

## 18. DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME

	2005 M USD	2004 M USD
Obligations	2 294	3 185
Dettes auprès de banques et d'autres établissements financiers <sup>1</sup>	128	114
Engagements de location-financement	19	117
<b>Total (incluant la partie à court terme des dettes à long terme)</b>	<b>2 441</b>	<b>3 416</b>
Moins partie à court terme des dettes à long terme	-1 122	-680
<b>Total dettes à long terme</b>	<b>1 319</b>	<b>2 736</b>
<b>Obligations</b>		
USD Euro Medium Term Note 6,625% 1995/2005 de Novartis Corporation, Florham Park, New Jersey, USA		300
USD Euro Medium Term Note 6,625% 1995/2005 de Novartis Corporation, Florham Park, New Jersey, USA		250
USD Emprunt 9,0% 2006 de Gerber Products Company, Fremont, Michigan, USA	34	35
EUR Emprunt 4,0% 2001/2006 de EUR 900 millions de Novartis Securities Investment Ltd., Hamilton, Bermudes <sup>2</sup>	1 068	1 228
EUR Emprunt 3,75% 2002/2007 de EUR 1 milliard de Novartis Securities Investment Ltd., Hamilton, Bermudes	1 192	1 372
<b>Total obligations</b>	<b>2 294</b>	<b>3 185</b>

<sup>1</sup> Taux d'intérêt moyen 3,9% (2004 : 3,4%).

<sup>2</sup> Swapé en francs suisses en 2002.

		2005 M USD	2004 M USD	
<b>Répartition des remboursements selon leur échéance</b>				
	2005		680	
	2006	1 122	1 288	
	2007	1 224	1 388	
	2008	23	20	
	2009	19	16	
	2010	14	24	
	Au-delà	39		
<b>Total</b>		<b>2 441</b>	<b>3 416</b>	
<b>Répartition par monnaie</b>				
	USD	9	707	
	EUR	1 318	1 474	
	CHF	1 069	1 228	
	Divers	45	7	
<b>Total</b>		<b>2 441</b>	<b>3 416</b>	
<b>Comparaisons des justes valeurs</b>				
	Valeurs au bilan M USD	2005 Justes valeurs M USD	2004 Valeurs au bilan M USD	2004 Justes valeurs M USD
Obligations	2 294	2 321	3 185	3 272
Divers	147	147	231	231
<b>Total</b>	<b>2 441</b>	<b>2 468</b>	<b>3 416</b>	<b>3 503</b>
<b>Dettes à long terme garanties et actifs gagés</b>				
Montant total des dettes financières à long terme garanties		2005 M USD	2004 M USD	
		19	20	
Valeur nette au bilan des immobilisations corporelles mises en gage pour garantir des dettes financières à long terme		2005 M USD	2004 M USD	
		91	88	

La proportion de taux fixe dans l'ensemble de la dette financière était respectivement de 28% et 47% au 31 décembre 2005 et 2004.

Les dettes financières y compris celles à court terme ne contiennent que des clauses générales de risque de défaillance. Le Groupe agit en conformité avec ces clauses.

Le taux d'intérêt moyen des dettes financières est de 4,2% (2004 : 4,2%).

## 19. PROVISIONS ET AUTRES DETTES A LONG TERME

	2005 M USD	2004 M USD
Provisions à titre d'avantages du personnel :		
– plans de retraite à prestations définies	1 480	1 520
– autres avantages à long terme et rémunérations différées	284	324
– assistance médicale postérieure à l'emploi	1 033	862
Remboursements liés à l'activité d'assurance	559	487
Provisions pour risques écologiques	189	202
Provisions pour litiges et risques-produit	621	696
Autre provisions	283	157
<b>Total</b>	<b>4 449</b>	<b>4 248</b>

### 19.1) ENVIRONNEMENT :

Novartis a constitué des provisions pour faire face aux coûts de dépollution conformément à sa politique en matière de comptabilité figurant à la note 1. La provision enregistrée au 31 décembre 2005 consiste en USD 105 millions (2004 : USD 111 millions) destinés à la remise en état de sites de tiers et USD 97 millions (2004 : USD 107 millions) pour celle de ses propres sites. Aux États-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 AG, en 1997, une filiale de Novartis a accepté de rembourser à CSC 50% des coûts : i) associés à des obligations environnementales aux États-Unis et émanant des activités de spécialités chimiques de la filiale américaine de Ciba-Geigy SA et ii) qui dépassent les provisions constituées aux termes d'un accord passé entre cette filiale et CSC. L'obligation de remboursement n'est limitée ni dans le temps ni en montant mais, aux États-Unis,

certaines obligations pourraient s'éteindre au cas où certains événements tels qu'une fusion de CSC ou la cession de ses actifs surviendraient.

En rapport avec l'acquisition de sociétés du Groupe Hexal, une filiale de la division Sandoz a conclu un accord de location-financement portant sur une usine située à Radebeul, en Allemagne, appartenant à une société détenue par Hexal et qui n'avait pas été rachetée par Novartis. Comme le site de Radebeul a supporté une activité industrielle chimique durant de nombreuses années, Novartis est en train de procéder, avec le soutien du gouvernement régional de Saxe, à un examen approfondi des éventuelles conséquences pour l'environnement. Novartis pense qu'il n'est que faiblement exposé au risque de responsabilité quant à une pollution du site antérieure ou des risques sur la santé. Toutefois, si sa responsabilité devait être engagée, Novartis serait indemnisé par les vendeurs selon les accords conclus lors de la vente ainsi qu'avec le Land de Saxe.

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 2005 et 2004 :

	2005 M USD	2004 M USD
<b>1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>218</b>	<b>179</b>
Paielements	-19	-9
Reprises sur provisions	-1	-4
Dotations	26	41
Écarts de conversion	-22	11
<b>31 décembre</b>	<b>202</b>	<b>218</b>
Moins dettes à court terme	-13	-16
<b>Dettes à long terme au 31 décembre</b>	<b>189</b>	<b>202</b>

**19.2) PROVISIONS POUR LITIGES ET RISQUES-PRODUIT :**

**LITIGES :** Dans le cadre de la conduite normale de leurs affaires, certaines filiales du Groupe sont défenderesses dans des litiges ou des actions en responsabilité-produit susceptibles d'engendrer des charges dont certaines ne peuvent être totalement ou partiellement couvertes par des assurances. Des provisions sont constituées pour tous les engagements pouvant faire l'objet d'une estimation fiable et pour un montant brut. Les remboursements d'assurance ne sont comptabilisés que si leur encaissement est quasiment certain. La Direction du Groupe estime que le résultat éventuel de ces litiges et actions en responsabilité-produit n'est pas susceptible d'avoir une incidence significative sur la situation financière de Novartis. Cependant, elle pourrait en avoir une sur la situation d'une période donnée.

**ACTION EN JUSTICE A PROPOS DE L'AVERAGE WHOLESALE PRICE :**

Des plaintes ont été déposées contre divers laboratoires pharmaceutiques, dont des filiales de Novartis, alléguant du fait qu'elles ont surfacturé le « prix moyen de gros (AWP) » et les « meilleurs prix », auxquels le gouvernement américain se réfère pour fixer les remboursements de Medicare et ceux de Medicaid. Des filiales de Novartis sont impliquées dans un certain nombre de dossiers. Les investigations suivent leur cours contre certains accusés. Des filiales de Novartis ont accepté de participer à une enquête en cours du Congrès américain sur l'AWP et le prix des médicaments.

**IMPORTATIONS CANADIENNES :** Novartis AG ainsi que diverses autres sociétés pharmaceutiques sont accusées d'entente illicite en vue de maintenir le prix des médicaments aux États-Unis à un niveau artificiellement élevé en bloquant les importations de médicaments canadiens. Le 26 août 2005, le Tribunal de district fédéral a suivi la recommandation du juge fédéral demandant le rejet de la demande. La décision est actuellement en appel. Une filiale de Novartis est accusée par un État fédéral d'avoir maintenu ses prix à un niveau artificiellement élevé. Dans ce dossier, le Tribunal a accédé et rejeté en partie la demande des plaignants. Par conséquent, l'affaire suit son cours.

**CHIRON/FLUVIRIN :** Novartis détient environ 44% 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 AG a été attaqué en justice dans le cadre d'une action groupée pour manquement à ses obligations fiduciaires. Le 8 juillet 2005, le Tribunal a donné suite à la demande de Novartis AG que la plainte soit rejetée pour n'avoir pas été présentée devant l'instance compétente. La décision est actuellement en appel.

**CHIRON/PROJET D'ACQUISITION :** A la suite de l'offre de Novartis AG en date du 1<sup>er</sup> septembre 2005 d'acquérir le solde d'environ 58% du capital de Chiron Corporation, non encore détenu par Novartis, à raison de USD 40 l'action, 12 plaintes collectives ont été déposées contre Novartis AG, Chiron et le Conseil d'administration de Chiron qui comprend trois administrateurs indépendants nommés à ce poste par Novartis. Huit de ces plaintes, déposées auprès du Tribunal de l'État de Californie, ont été regroupées en une seule dans cet État. Les quatre plaintes restantes, déposées auprès du Tribunal de l'État de Delaware, ont été regroupées en une seule dans cet État. Les plaintes portent généralement sur le fait que l'offre de Novartis AG était inadéquate et déloyale, et que les administrateurs de Chiron ont manqué et/ou manqueront à leurs obligations fiduciaires liées à l'offre. Deux des plaintes déposées dans le Delaware sur le problème de l'accord de gouvernance avaient fait l'objet d'une requête en annulation ou portent sur le fait que certains points d'un accord de gouvernance conclu antérieurement entre Novartis et Chiron étaient illégaux au regard de la législation du Delaware. Les plaintes déposées en Californie n'ont, pour leur part, donné lieu à aucun procès important. Les plaintes déposées dans le Delaware concernant l'accord de gouvernance avaient fait l'objet d'une requête en vue d'annuler ou d'écourter les actions (« dispositive motions ») mais celle-ci a été suspendue suite à l'annonce par Novartis AG, le 31 octobre 2005, de la conclusion d'un accord avec le Conseil d'administration de Chiron en vue d'acheter le solde des actions de Chiron.

**FEN-PHEN :** Avant l'acquisition d'Eon Labs, Inc., une filiale de la division Sandoz distribuait la phentermine fabriquée par Eon. Phentermine, associée avec un ou deux autres médicaments anti-obésité, fenfluramine ou dexfenfluramine, était connu sous le nom de « Fen-Phen » et a fait l'objet d'un certain nombre de plaintes en responsabilité-produit. Avant l'acquisition d'Eon par Novartis, Eon défendait et indemnisait Sandoz lorsqu'une plainte était déposée. Depuis l'acquisition d'Eon, cette indemnisation n'a plus lieu. De plus, Sandoz est désormais responsable des actions en justice restantes contre Eon et a assumé la responsabilité d'Eon dans la défense de certains anciens distributeurs d'Eon. Depuis le début du litige Fen-Phen, en 1997, Sandoz a fait l'objet de 3 626 plaintes dans le cadre de Fen-Phen, qui ont toutes donné lieu à des indemnités de la part d'Eon. Au 31 décembre 2005, plus de 99% des plaintes Fen-Phen déposées contre Sandoz avaient été rejetées et Sandoz faisait toujours l'objet de quelque 28 actions en justice. De plus, Eon a fait l'objet d'environ 7 105 plaintes dans le cadre de Fen-Phen, lesquelles ont été rejetées dans près de 99% des cas et faisait toujours l'objet de quelque 76 actions en justice. Alors que le nombre d'actions intentées a considérablement diminué, il se peut que d'autres soient encore déposées. Novartis pense que ses filiales disposent d'arguments forts pour faire face à ces plaintes bien que l'on ne puisse prédire l'issue finale. Au 31 décembre 2005, aucune responsabilité au titre de Fen-Phen n'avait été retenue contre Sandoz ou Eon et aucune d'elles n'avait dû effectuer de paiement relatif à cette affaire.

## 19. PROVISIONS ET AUTRES DETTES A LONG TERME (SUITE)

**PPA :** Des filiales de Novartis sont toujours impliquées dans quelque 52 actions en justice aux États-Unis, intentées par des personnes qui affirment avoir subi des dommages provoqués par des produits contenant de la phénylpropanolamine (PPA) et distribués par certaines de ces filiales. Ces affaires se trouvent à des stades d'avancement divers et Novartis est sorti gagnant des quatre premières affaires jugées. Cependant, dans deux autres, le jury a été incapable de rendre un verdict. Au cours des 12 prochains mois, 26 autres procès sont prévus. Pour l'heure, on ne saurait être sûr que ces succès initiaux vont se répéter ou se maintenir.

**ACTION EN JUSTICE CONCERNANT LE THS :** Une filiale de Novartis est défenderesse, avec diverses autres sociétés pharmaceutiques, dans environ 115 actions en justice intentées par quelque 230 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 :** Comme de nombreux autres fabricants de médicaments sur ordonnance, une filiale de Novartis fait l'objet de plaintes, déposées par certaines officines des États-Unis, pour violation de la réglementation sur les prix. Des procédures de requête préparatoires au procès sont en cours.

**SMON (NEURO-MYELOPATHIE AVEC NEVRITE OPTIQUE) :** En 1996, une filiale de Ciba-Geigy, l'une des deux sociétés à l'origine de Novartis, ainsi que deux autres laboratoires pharmaceutiques ont soldé certains problèmes de responsabilité-produit en rapport avec les ventes de son produit Clioquinol au Japon. Aux termes de cet accord, une filiale de Novartis doit prendre en charge certains frais médicaux des demandeurs.

**TERAZOSINE :** Une filiale de Novartis fait l'objet de plusieurs actions en justice aux États-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. Un accord portant sur la défense et le partage des torts a été conclu entre la filiale de Novartis et Abbott. Bien que la majorité des plaintes aient fait entre temps l'objet d'accords amiables, on ne saurait exclure que certains plaignants n'intenteront pas une action pour violation de la législation anti-trust. La responsabilité de la filiale de Novartis est limitée aux sommes fixées dans l'accord portant sur le partage des torts.

**RISQUES-PRODUIT :** Novartis estime que ses filiales ont des arguments de défense valables et 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. Compte tenu des restrictions des couvertures d'assurance dont bénéficient les fabricants de produits pharmaceutiques, de telles couvertures n'ont souvent plus de justification économique. Pour certaines substances pharmaceutiques, il n'est pas possible d'obtenir une quelconque couverture. Pour satisfaire à ce changement de dynamique des marchés, Novartis a constitué des provisions au titre des responsabilités en risques-produit du Groupe. A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2006, ces provisions constitueront l'unique moyen de gérer de manière efficace les risques de responsabilités-produit de la division Pharmaceuticals. La couverture d'assurance de responsabilité-produit des autres divisions continuera d'être assurée par des parties tierces.

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 ou les provisions constituées.

Les provisions pour responsabilité de risques-produit sont calculées sur une base actuarielle compte tenu de certains facteurs tels que l'expérience passée, le nombre de plaintes déposées et le nombre d'incidents survenus mais non encore déclarés ainsi que d'autres hypothèses. Au fur et à mesure que le Groupe pourra s'appuyer sur une expérience effective, il continuera à affiner et à ajuster ses estimations de responsabilité-produit. L'évolution future peut aussi révéler la nécessité de constituer des provisions pour litiges en responsabilité-produit ou des plaintes qui diffèrent de manière sensible, soit par leur importance ou par leur fréquence, de l'évolution historique. Le cas échéant, Novartis constituera des provisions. Si certaines des hypothèses retenues dans ce calcul actuariel devaient se révéler incorrectes ou exiger un ajustement substantiel, il pourrait y avoir une différence notable entre le montant des provisions enregistrées et la responsabilité potentielle.

Au 31 décembre 2005, les principales hypothèses suivantes étaient retenues :

	%
Taux d'inflation retenu pour calculer les frais de défense et de risques-produit	7
Taux d'escompte retenu pour calculer la valeur actualisée des engagements liés aux incidents risques-produit estimés mais non encore déclarés	6

Un écart d'un point de pourcentage entre ces deux taux a une incidence d'environ USD 50 millions sur le compte de résultat.

**LITIGES AYANT TRAIT À LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE :** Les filiales du Groupe peuvent parfois déposer ou faire l'objet d'une action en justice ayant trait à des droits de propriété intellectuelle.

**VERRES DE CONTACT :** Johnson & Johnson a déposé en septembre 2003 une plainte contre CIBA Vision aux États-Unis, alléguant que le produit à base d'hydrogel de silicone de CIBA Vision *Focus NIGHT & DAY* portait atteinte à un brevet d'emballage de Johnson & Johnson et demandant la confirmation que le lancement de son produit Acuvue Advance® ne portait pas atteinte à certains brevets ou que ceux-ci ne seraient pas valables. Des plaintes analogues déposées par Johnson & Johnson en Nouvelle-Zélande et en Australie ont abouti à l'abandon de ces brevets dans ces deux pays. En Australie, une demande divisionnelle qui n'a pas été abandonnée reste cependant en suspens. De plus, Johnson & Johnson a déposé en février 2005 une plainte contre CIBA Vision aux États-Unis, alléguant que le lancement de leur produit Acuvue Oasys® ne porte pas atteinte aux mêmes brevets et/ou que ceux-ci ne seraient pas valables. CIBA Vision a déposé à son tour une plainte dans les deux cas aux États-Unis, pour non-respect des brevets par les deux produits. Les deux dossiers sont en cours d'instruction.

**EXELON :** Le principe actif d'*Exelon* est protégé par un brevet (détenu par Protterra AG, Suisse) qui, dans l'état des choses, expirera aux États-Unis en août 2007, et qui a fait l'objet d'une extension de brevet accordée par la FDA jusqu'en 2012. Sur les principaux autres marchés, il expirera entre 2011 et 2013. Novartis détient en outre un brevet isomère sur *Exelon* qui expirera entre 2012 et 2014. Dr. Reddy's, Sun Pharmaceuticals et Watson Pharmaceuticals ont déposé des demandes de commercialisation d'une version générique d'*Exelon* aux États-Unis. Novartis a déposé avec Protterra une plainte pour violation de brevet contre ces trois sociétés. Les affaires sont en cours d'instruction.

**FAMVIR :** Le principe actif de *Famvir* est protégé par un brevet qui expirera en 2010 aux États-Unis, en 2008 en Europe et en 2006 au Canada. D'autres brevets d'application expireront en 2014 et en 2015. Ces brevets ont été contestés par Teva aux États-Unis où il a déposé une demande de version générique de *Famvir*. Novartis a attaqué Teva devant la justice américaine pour non-respect du brevet protégeant cette molécule. Cette affaire est encore au stade préliminaire.

**FOCALIN :** La forme d'administration de *Focalin* et son emploi dans le traitement de l'hyperactivité avec déficit de l'attention sont protégés par des brevets (octroyés à Celgene Corporation et dont Novartis a acheté un droit d'exploitation) jusqu'en 2015 aux États-Unis et en 2018 dans d'autres pays. Ces brevets ont été contestés par Teva qui a déposé une demande de version générique de *Focalin* aux États-Unis. Novartis a déposé avec Celgene une plainte contre Teva pour violation de brevet.

**LOTREL/CIBACEN/LOTENSIN/CIBADREX :** Le brevet protégeant le bédazépril dans l'utilisation de *Cibacen/Lotensin/Cibadrex* expirera en juin 2007 en France, en décembre 2008 en Italie et a déjà expiré ailleurs. Cependant, *Lotrel*, qui est une association de bésylate d'amlodipine et de bédazépril, est breveté aux États-Unis jusqu'en 2017. Teva et Dr. Reddy's Laboratories ont remis en question ce brevet. Dr. Reddy's cherche à obtenir une autorisation de mise sur le marché d'une association de bédazépril différente, en recourant au maléate d'amlodipine plutôt qu'au bésylate d'amlodipine. Du fait de cette différence, si le produit de Dr. Reddy's arrivait sur le marché, il ne pourrait pas automatiquement remplacer *Lotrel* aux États-Unis. Teva cherche cependant à obtenir une autorisation de mise sur le marché pour la même association de produits à base de bédazépril que *Lotrel* et cherche à lancer un parfait substitut de celui-ci sur le marché américain. Novartis a attaqué Teva et Dr. Reddy's devant la justice américaine pour non-respect de brevet. L'action en justice avec Dr. Reddy's est actuellement en suspens.

**MIACALCIN/MIACALCIC :** La formulation spécifique de ce produit par Novartis est protégée par des brevets qui expireront en 2015 aux États-Unis. Cependant, des brevets sur la formulation de Novartis ont expiré dans un certain nombre de pays majeurs et expireront en Italie en décembre 2006. Apotex a déposé auprès de la FDA une demande de commercialisation d'une version générique de *Miacalcin* en utilisant la formulation de Novartis. Novartis a déposé à son encontre une plainte pour violation de brevet. Cette affaire est encore au stade préliminaire. Deux autres sociétés ont déposé auprès de la FDA une demande de commercialisation d'une version générique de *Miacalcin* avec une formulation différente. Novartis n'a pas déposé de plainte contre ces deux sociétés. Le produit d'Unigene à base de calcitonine de saumon a été homologué aux États-Unis mais ne représenterait pas nécessairement un substitut de *Miacalcin* dans ce pays.

**NEORAL :** Il existe des brevets protégeant la micro-émulsion de *Neoral* et d'autres formulations de la cyclosporine jusqu'en 2009 et au-delà dans des pays importants. En dépit de cette protection, des génériques de la cyclosporine entrant en compétition avec *Neoral* ont été lancés sur le marché de la transplantation aux États-Unis, en Allemagne, au Japon, au Canada et ailleurs. Des actions pour violation de brevet sont en cours contre des fabricants de certains de ces produits génériques. Actuellement, aucun jugement n'a été prononcé contre l'un des fabricants poursuivis par Novartis.

**OMEPRAZOLE :** Des filiales de la division Sandoz sont actuellement impliquées dans un certain nombre de pays dans des actions en justice contre des filiales d'AstraZeneca PLC concernant l'oméprazole, la version générique de Novartis pour Prilosec® d'AstraZeneca. Sandoz a lancé l'oméprazole aux États-Unis en août 2003. Alors qu'en Europe certains dossiers ont été jugés en faveur de Sandoz et d'autres réglés, de nombreuses autres actions, dont celles en cours aux États-Unis et qui se trouvent au stade de l'instruction, pourraient encore se poursuivre pendant quelque temps.

## 19. PROVISIONS ET AUTRES DETTES A LONG TERME (SUITE)

**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.

**MARCHE AMERICAIN DES POMPES ENTERALES:** Le 11 février 2005, deux filiales américaines de l'unité Nutrition médicale de Novartis ont réglé des plaintes éventuelles à leur encontre à la suite d'une enquête sur le marché des pompes entérales menée par le ministère américain de la Justice. Le règlement comprenait un aveu de culpabilité de l'une des filiales, OPI Properties, pour tentative d'obstruction à un audit de Medicare et le versement par OPI Properties d'une amende de USD 4,5 millions, ainsi qu'un accord civil en vertu duquel l'autre filiale, Novartis Nutrition Corporation, a versé USD 44,65 millions de dommages-intérêts.

**GENERIQUES AU ROYAUME-UNI:** L'une des filiales britanniques de Sandoz UK ainsi que d'autres génériqueurs 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.

**TRILEPTAL:** Le 26 mai 2005, le procureur général de l'Eastern District of Pennsylvania a délivré à une filiale de Novartis une citation à comparaître en rapport avec la « Health Insurance Portability and Accountability Act ». Novartis pense que le procureur général mène parallèlement une enquête civile et pénale portant sur de prétendues allégations de promotion sur des indications non approuvées de *Trileptal*. A l'heure actuelle, Novartis n'est pas en mesure d'exprimer un avis quant à l'impact probable de ces enquêtes.

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 une 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 2005 et 2004 :

	2005 M USD	2004 M USD
<b>1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>1 012</b>	867
Impact de regroupements d'entreprises	79	
Paielements	-249	-141
Reprises sur provisions	-107	-71
Dotations	115	343
Écarts de conversion	-25	14
<b>31 décembre</b>	<b>825</b>	1 012
Moins dettes à court terme	-204	-316
<b>Dettes à long terme au 31 décembre</b>	<b>621</b>	696



## 20. DETTES FINANCIÈRES A COURT TERME

	2005 M USD	2004 M USD
Comptes rémunérés des collaborateurs	897	1 012
Dettes auprès de banques et autres établissements	4 047	1 049
Papiers commerciaux	824	372
Partie à court terme des dettes financières	1 122	680
Dettes liées aux repurchase agreements		709
Juste valeur des instruments financiers dérivés	245	297
<b>Total</b>	<b>7 135</b>	<b>4 119</b>

Les dettes financières à court terme autres que la partie courante des dettes financières à long terme sont proches de la juste valeur estimée en raison de la nature de court terme de ces instruments.

Le taux d'intérêt moyen pondéré des dettes bancaires et autres dettes financières, y compris les comptes de collaborateurs, a été respectivement de 2,1% et 2,5% en 2005 et 2004.

## 21. PROVISIONS ET AUTRES DETTES A COURT TERME

	2005 M USD	2004 M USD
Impôts autres qu'impôts sur le revenu	270	220
Provisions pour restructuration	31	30
Engagements pour biens et services réceptionnés mais non facturés	1 079	1 110
Provisions au titre de royalties	205	162
Chiffre d'affaires brut faisant l'objet de déductions	1 262	1 026
Remboursements potentiels liés à l'activité d'assurance	184	171
Engagements au titre de rémunérations y compris sécurité sociale et fonds de pension	650	868
Obligations liées à l'environnement	13	16
Revenus différés en rapport avec des subventions publiques	74	13
Provisions pour responsabilité-produit et contentieux	204	316
Divers	1 007	677
<b>Total</b>	<b>4 979</b>	<b>4 609</b>

**FRAIS DE RESTRUCTURATION:** En 2005, des charges de USD 51 millions ont été engagées en rapport avec l'acquisition d'Hexal et d'Eon Labs ainsi qu'avec la fermeture de sites de production en Asie. Ces charges comprenaient USD 36 millions d'indemnités de fin de contrat de travail et USD 15 millions de coûts de tiers. Au total, 710 salariés étaient concernés par ces divers plans de restructuration.

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. Le plan de restructuration concernait 40 salariés, dont quatre étaient toujours en fonction au 31 décembre 2005, mais qui devraient tous quitter le Groupe en 2006. Toutes les opérations importantes en rapport avec ce projet ont été finalisées en 2005.

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. Les divers plans de restructuration concernaient 435 salariés dont 55 seulement n'ont pas encore quitté le Groupe. Toutes les opérations importantes en rapport avec ce projet ont été finalisées en 2005.

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 restructurés, cédés ou abandonnés. Les provisions pour perte de valeur sont transférées aux amortissements dès que les immobilisations correspondantes auront été 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.

On estime que la plus grande partie de ces provisions pour restructuration seront versées dans les douze prochains mois.

Les reprises sur provisions de USD 19 millions et USD 6 millions respectivement en 2005 et 2004 s'expliquent essentiellement par le fait que les coûts effectifs ont été inférieurs à l'estimation faite lors de la constitution de ces provisions.

**21. PROVISIONS ET AUTRES DETTES A COURT TERME (SUITE)**

	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
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2004</b>	18	13	12	43
Paievements	-23		-3	-26
Reprises sur provisions			-6	-6
Dotations	29	16	2	47
Transfert aux immobilisations corporelles et autres positions du bilan		-29		-29
Écarts de conversion			1	1
<b>Au 31 décembre 2004</b>	24		6	30
Paievements	-26		-3	-29
Reprises sur provisions	-10		-9	-19
Dotations	36		15	51
Écarts de conversion	-2			-2
<b>Au 31 décembre 2005</b>	22		9	31

**22. TRESORERIE RESULTANT DE VARIATIONS DE L'ACTIF CIRCULANT ET D'AUTRES FLUX DE TRESORERIE DES ACTIVITES OPERATIONNELLES**

	2005 M USD	2004 M USD
Variation des stocks	175	23
Variation des comptes clients	-490	-327
Variation des fournisseurs	-54	239
Variation d'autres actifs circulants, d'autres dettes à long terme et d'autres éléments du cash-flow opérationnel	1 241	120
<b>Total</b>	<b>872</b>	<b>55</b>

## 23. ACQUISITIONS ET CESSIONS D'ACTIVITES

### 23.1) TRESORERIE RESULTANT D'ACQUISITIONS ET DE CESSIONS D'ACTIVITES

Le tableau suivant résume l'impact des acquisitions et cessions d'activités :

	2005 Acquisitions M USD	2005 Cessions M USD	2004 Acquisitions M USD	2004 Cessions M USD
Immobilisations corporelles	-665		-29	3
Produits commercialisés actuellement y compris marques déposées	-2 123		-262	
Projets de recherche et développement en cours (IPR&D)	-619		-139	
Autres propriétés intellectuelles	-346		-90	
Actifs financiers y compris impôts différés	-199		-5	
Stocks	-692		-69	4
Comptes clients et autres actifs circulants	-409		-20	
Titres, liquidités et placements à court terme	-319		-6	
Dettes financières à court et long terme vis-à-vis de tiers	338		8	-2
Emprunts bancaires			86	
Fournisseurs et autres dettes y compris passifs d'impôts différés	1 866		109	-3
<b>Actif net identifiable des acquisitions ou cessions</b>	<b>-3 168</b>		<b>-417</b>	<b>2</b>
Liquidités des acquisitions ou cessions	155		6	
<b>Sous-total</b>	<b>-3 013</b>		<b>-411</b>	<b>2</b>
Refinancement de dettes acquises			-86	
Goodwill	-5 531		-535	
Gains/pertes sur cessions		8		-1
<b>Flux de trésorerie net</b>	<b>-8 544</b>	<b>8</b>	<b>-1 032</b>	<b>1</b>

Les principales modifications concernant les acquisitions et cessions d'activités sont décrites à la note 2. Toutes les acquisitions ont été réglées en espèces.

### 23.2) ACTIFS ET PASSIFS RESULTANT DES ACQUISITIONS REALISEES EN 2005

	Juste valeur M USD	Réévaluation due à la comptabilisation des acquisitions M USD	Montant comptabilisé par la société rachetée M USD
Immobilisations corporelles	665	52	613
Produits commercialisés actuellement y compris marques déposées	2 123	2 093	30
Projets de recherche et développement en cours (IPR&D)	619	619	
Autres propriétés intellectuelles	346	339	7
Actifs financiers y compris impôts différés	199	4	195
Stocks	692	184	508
Comptes clients et autres actifs circulants	409	2	407
Titres, liquidités et placements à court terme	319		319
Dettes financières à court et long terme vis-à-vis de tiers	-338		-338
Fournisseurs et autres dettes y compris passifs d'impôts différés	-1 866	-1 037	-829
<b>Actif net identifiable des acquisitions</b>	<b>3 168</b>	<b>2 256</b>	<b>912</b>
Moins liquidités des acquisitions	-155		
Goodwill	5 531		
<b>Total flux de trésorerie provenant des acquisitions d'activités</b>	<b>8 544</b>		

Le goodwill provenant des acquisitions reflète la valeur des effets de synergie escomptés. Le goodwill susceptible d'être fiscalement déductible se monte à USD 3,6 milliards.

Les honoraires et frais en rapport avec les acquisitions se montent à USD 28 millions (2004 : USD 12 millions).

## 24. VARIATIONS DE L'ETAT CONSOLIDE DES PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISES AU BILAN

L'état des produits et charges comptabilisés au bilan comprend le résultat du Groupe pour l'exercice ainsi que tous les autres ajustements de valeur enregistrés au bilan consolidé du Groupe mais qui, selon les IFRS, ne figurent pas dans le compte de résultat. Ceux-ci comprennent des ajustements de la juste valeur aux titres de placement, des écarts actuariels sur les régimes de prévoyance à pres-

tations définies et l'assistance médicale postérieure à l'emploi ainsi que des écarts de conversion. Ces montants peuvent faire l'objet de fluctuations significatives hors du contrôle de la Direction en raison de facteurs tels que le cours de l'action ou des variations de taux d'intérêt ou de taux de change.

Ces ajustements de juste valeur revenant aux actionnaires de Novartis sont présentés sommairement ci-après :

	Ajustements de la juste valeur des titres de placement M USD	Juste valeur des couvertures de flux de trésorerie différés M USD	Gains/pertes actuariels provenant d'obligations au titre des prestations définies M USD	Écarts de conversion cumulés M USD	Total ajustements de la juste valeur M USD
<b>Ajustements de la juste valeur au 1<sup>er</sup> janvier 2004</b>	<b>74</b>	<b>7</b>		<b>949</b>	<b>1 030</b>
<b>Changements de normes comptables</b>	<b>1</b>		<b>-653</b>	<b>-121</b>	<b>-773</b>
Ajustements des instruments financiers à leur juste valeur	324	-27			297
Pertes actuarielles nettes des régimes à prestations définies			-1 038		-1 038
Variation des écarts de conversion				949	949
<b>Total ajustements de la juste valeur en 2004</b>	<b>324</b>	<b>-27</b>	<b>-1 038</b>	<b>949</b>	<b>208</b>
<b>Ajustements de la juste valeur au 31 décembre 2004</b>	<b>399</b>	<b>-20</b>	<b>-1 691</b>	<b>1 777</b>	<b>465</b>
Ajustements des instruments financiers à leur juste valeur	-76	1			-75
Pertes actuarielles nettes des régimes à prestations définies			-400		-400
Variation des écarts de conversion				-1 976	-1 976
<b>Total ajustements de la juste valeur en 2005</b>	<b>-76</b>	<b>1</b>	<b>-400</b>	<b>-1 976</b>	<b>-2 451</b>
<b>Ajustements de la juste valeur au 31 décembre 2005</b>	<b>323</b>	<b>-19</b>	<b>-2 091</b>	<b>-199</b>	<b>-1 986</b>

24.1) Les variations de la juste valeur des instruments financiers intervenues en 2004 et 2005 se présentent comme suit :

	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
<b>Ajustements de la juste valeur au 1<sup>er</sup> janvier 2004</b>	<b>75</b>	<b>7</b>	<b>82</b>
Variations de la juste valeur :			
– titres de placement disponibles à la vente	23		23
– autres actifs financiers	19		19
– variation 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
<b>Ajustements de la juste valeur au cours de l'exercice</b>	<b>324</b>	<b>-27</b>	<b>297</b>
<b>Ajustements de la juste valeur au 31 décembre 2004</b>	<b>399</b>	<b>-20</b>	<b>379</b>

	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
<b>Ajustements de la juste valeur au 1<sup>er</sup> janvier 2005</b>	<b>399</b>	<b>-20</b>	<b>379</b>
Variations de la juste valeur :			
– titres de placement disponibles à la vente	-81		-81
– couvertures des flux de trésorerie		-14	-14
– autres actifs financiers	25		25
– variation des capitaux propres des sociétés associées	-6		-6
Gains nets réalisés, transférés au compte de résultat :			
– titres de placement vendus	-69		-69
– instruments financiers dérivés		15	15
– autres actifs financiers vendus	-65		-65
Pertes de valeur sur titres et autres actifs financiers	92		92
Impôts différés sur les montants ci-dessus	28		28
<b>Ajustements de la juste valeur au cours de l'exercice</b>	<b>-76</b>	<b>1</b>	<b>-75</b>
<b>Ajustements de la juste valeur au 31 décembre 2005</b>	<b>323</b>	<b>-19</b>	<b>304</b>

## 24.2) Origine des pertes actuarielles nettes des régimes à prestations définies

	2005 M USD	2004 M USD
Plans de prévoyance à régime de prestations définies avant impôts	-502	-1 381
Assistance médicale postérieure à l'emploi avant impôts	-90	-91
Impôts sur les montants ci-dessus	192	434
<b>Total après impôts</b>	<b>-400</b>	<b>-1 038</b>

24.3) 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 de ces sociétés est enregistrée directement net d'impôts dans l'état consolidé des produits et charges comptabilisés au bilan. La quote-part de Novartis dans les mouvements de capitaux propres de ces sociétés est enregistrée directement net d'impôts dans l'état consolidé des produits et charges comptabilisés au bilan. Les écarts de conversion et les ajustements de la juste valeur des sociétés associées sont compris dans les ajustements respectifs du Groupe.

24.4) A la suite de la liquidation de sociétés affiliées ou du remboursement partiel des capitaux propres de sociétés affiliées, USD 46 millions (2004: USD 301 millions) d'écarts de conversion cumulés ont été transférés au résultat financier.

## 25. VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

25.1) L'Assemblée générale des actionnaires de 2005 a approuvé le versement d'un dividende de CHF 1,05 par action, soit un volume total de dividendes de USD 2,1 milliards qui a été versé en 2005 (2004: versement d'un dividende de CHF 1,00 par action correspondant à un volume total de USD 1,9 milliard). Le montant à distribuer sous forme de dividendes est fonction des résultats disponibles non distribués de Novartis AG selon les prescriptions du Code des obligations.

25.2) Il a été racheté pour USD 0,5 milliard d'actions en 2005 dans le cadre du quatrième programme de rachat d'actions du Groupe sur la seconde ligne de négoce. Il a été racheté pour USD 1,0 milliard d'actions 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 2005, un total net de 3 millions d'actions ont été rachetées pour un total de USD 0,2 milliard, comprenant les actions achetées et vendues sur la première et la seconde ligne de négoce, des transactions avec des salariés et l'exercice des options dans le cadre des rémunérations versées en instruments de capitaux propres.

25.3) Aux termes d'une résolution approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 1<sup>er</sup> mars 2005, 38 millions d'actions pour une valeur nominale de USD 14 millions ont été annulées (2004: 24,3 millions d'actions pour une valeur nominale de USD 9 millions).

25.4) Les charges pour rémunérations versées en instruments de capitaux propres sont imputées au compte de résultat sur la période de service ou d'acquisition des droits. La valeur des actions et des options attribuées, y compris les impôts s'y rapportant, représentent une augmentation des capitaux propres.

25.5) Les primes d'émission ont été réduites de USD 3 millions en 2005 (augmentation de USD 26 millions en 2004) pour atteindre le minimum de 20% du capital-actions de Novartis exigé par le Code des obligations.

## 26. AVANTAGE DU PERSONNEL

26.1) 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 de 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. Les actifs à long terme de ces plans de retraite sont évalués à leur juste valeur. Les obligations au titre des prestations définies des plans de retraite non financés se montaient à USD 804 millions au 31 décembre 2005 (2004 : USD 821 millions).

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 2005 et 2004 :

	Plans de retraite		Assistance médicale postérieure à l'emploi	
	2005 M USD	2004 M USD	2005 M USD	2004 M USD
<b>Obligations en début d'exercice</b>	<b>16 488</b>	13 865	<b>828</b>	720
Coût des services rendus	426	351	33	24
Coût financier	567	580	49	42
Écarts actuariels	869	1 401	90	91
Modifications des plans	55	-41	73	-8
Écarts de conversion	-1 921	1 204	1	3
Prestations versées	-855	-872	-50	-44
Incidences des acquisitions ou cessions	3			
<b>Obligations en fin d'exercice</b>	<b>15 632</b>	16 488	<b>1 024</b>	828
<b>Juste valeur des actifs des plans en début d'exercice</b>	<b>17 663</b>	16 128		
Rendement attendu des actifs des plans	716	715	-1	
Gains actuariels	367	23		
Écarts de conversion	-2 119	1 417		
Cotisations de l'entreprise	224	207	49	
Cotisations des employés	63	52		
Modifications des plans		-7	26	
Prestations versées	-855	-872	-50	
<b>Juste valeur des actifs des plans en fin d'année</b>	<b>16 059</b>	17 663	<b>24</b>	
<b>Couverture financière</b>	<b>427</b>	1 175	<b>-1 000</b>	-828
Coût des services antérieurs non comptabilisés	12	6	-33	-34
<b>Actif net/(passif) net au bilan</b>	<b>439</b>	1 181	<b>-1 033</b>	-862

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	
	2005 M USD	2004 M USD	2005 M USD	2004 M USD
<b>Variation de l'actif/(passif) net</b>				
Actif/(passif) net au bilan en début d'exercice	1 181	2 269	-862	-759
Produits/(coûts) des prestations	-218	-145	-58	-52
Cotisations de l'entreprise	224	207	49	44
Coûts de services antérieurs générés durant l'exercice en cours	10	-19	-6	8
Modifications des plans (net)	-55	34	-65	-8
Incidences des acquisitions ou cessions	-3			
Variations des écarts actuariels	-502	-1 378	-90	-91
Écarts de conversion	-198	213	-1	-4
<b>Actif/(passif) net au bilan en fin d'exercice</b>	<b>439</b>	<b>1 181</b>	<b>-1 033</b>	<b>-862</b>
<b>Montants figurant au bilan</b>				
Préfinancement de plans de retraite	1 919	2 701		
Provisions pour plans de retraite	-1 480	-1 520	-1 033	-862
<b>Actif/(passif) net au bilan en fin d'exercice</b>	<b>439</b>	<b>1 181</b>	<b>-1 033</b>	<b>-862</b>

Les produits et charges nets comptabilisés dans le compte de résultat comprenaient les éléments suivants :

	Plans de retraite		Assistance médicale postérieure à l'emploi	
	2005 M USD	2004 M USD	2005 M USD	2004 M USD
<b>Composantes des produits et charges nets comptabilisés</b>				
Coût des services rendus	426	351	33	24
Coût financier	567	580	49	42
Rendement attendu des actifs des plans	-716	-715	1	
Cotisations des employés	-63	-52		
Coût des services antérieurs comptabilisés	4	-19	-7	-14
Pertes/gains de liquidation			-18	
<b>Coûts des prestations</b>	<b>218</b>	<b>145</b>	<b>58</b>	<b>52</b>

On a recouru aux principales hypothèses actuarielles moyennes pondérées suivantes pour calculer les engagements relatifs aux plans à prestations définies et ceux relatifs aux prestations de l'assistance médicale postérieure à l'emploi.

	Plans de retraite		Assistance médicale postérieure à l'emploi	
	2005 %	2004 %	2005 %	2004 %
<b>Hypothèses moyennes pondérées retenues pour déterminer les obligations en fin d'exercice</b>				
Taux d'actualisation	3,4	3,8	5,5	5,8
Taux de progression escompté des salaires	2,7	2,8		
<b>Hypothèses moyennes pondérées retenues pour déterminer les produits et charges nets comptabilisés pour l'exercice écoulé</b>				
Taux d'actualisation	3,8	4,3	5,8	5,8
Rendement attendu des actifs des plans	4,5	4,5		
Taux de progression escompté des salaires	2,8	2,1		

## 26. AVANTAGES DU PERSONNEL (SUITE)

Le tableau ci-dessous présente une rétrospective sur 5 ans du financement des plans à prestations définies et l'incidence des écarts du rendement escompté et effectif des actifs des plans.

	2005 M USD	2004 M USD	2003 M USD	2002 M USD	2001 M USD
Actifs des plans	16 059	17 663	16 128	14 365	13 905
Obligation au titre des prestations définies	-15 632	-16 488	-13 865	-11 320	-10 655
<b>Excédent</b>	<b>427</b>	<b>1 175</b>	<b>2 263</b>	<b>3 045</b>	<b>3 250</b>
Écart entre l'évolution escomptée et effective des actifs du plan	367	23	120	-2 143	-1 342
Écart entre l'évolution escomptée et effective des passifs du plan	-869	-1 401	-695	1 108	-821

Au 31 décembre 2005 et 2004, l'allocation des actifs des plans à prestations définies financés était la suivante (moyenne pondérée) :

	Plans de retraite		
	Objectif à long terme %	2005 %	2004 %
Actions	15-40	22	25
Obligations	45-70	61	58
Immobilier	0-15	8	8
Liquidités et autres	0-15	9	9
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

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.

Les cotisations anticipées du Groupe au titre des plans de retraite et de l'assistance médicale postérieure à l'emploi au 31 décembre 2005 se présentaient comme suit :

	Plans de retraite M USD	Assistance médicale postérieure à l'emploi M USD
<b>Cotisations estimées de l'entreprise</b>		
2006	179	44
<b>Estimations des prestations futures</b>		
2006	876	46
2007	880	49
2008	891	51
2009	903	53
2010	902	55
2011-2014	4 676	303

Les taux de croissance attendus 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 l'an prochain	2005	2004
Hypothèses de variation attendue des coûts médicaux l'an prochain	10,0%	11,0%
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

Une variation d'un point du taux de variation attendu des coûts médicaux par rapport à ceux de 2005 aurait les effets suivants :

	Augmentation de 1 point M USD	Diminution de 1 point M USD
Incidence sur le coût des services et le coût financier	12	-11
Incidence sur l'assistance médicale postérieure à l'emploi	127	-105



Au 31 décembre 2005, les caisses de pension et autres institutions de prévoyance détenaient 21,6 millions d'actions Novartis AG pour une valeur de marché de USD 1,1 milliard (2004 : 30,9 millions d'actions pour une valeur de USD 1,6 milliard). Ces fonds ont vendu 9,3 millions d'actions Novartis AG au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2005 (2004 : 0,6 million). Le montant des dividendes encaissés sur les actions Novartis AG détenues en tant qu'actifs de plan a atteint USD 26 millions au cours de ce même exercice (2004 : USD 25 millions).

26.2) **PLANS A COTISATIONS DEFINIES :** 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 284 millions au 31 décembre 2005 (2004 : USD 324 millions). En 2005, les contributions versées à ces plans à cotisations définies et enregistrées au compte de résultat se sont élevées à USD 118 millions (2004 : USD 94 millions).

## 27. PLANS DE REMUNERATION VERSEE EN ACTIONS

Les plans de rémunération versée en actions des employés et de la Direction se composent du plan en actions « Select » et d'autres plans. La charge enregistrée au compte de résultat pour chaque attribution est répartie uniformément sur la période d'acquisition. On établit des hypothèses quant au taux d'abandon des droits qui est ajusté pendant la période d'acquisition, si bien qu'à la fin de celle-ci, il ne reste que la charge pour le nombre d'instruments acquis. Comme les règles transitoires de l'IFRS 2 le permettent, les attributions antérieures au 7 novembre 2002 ne doivent pas être incluses dans le compte de résultat. En 2005, la dépense totale en rapport avec l'ensemble des plans en actions figurant dans le compte de résultat se montait à USD 532 millions (2004 : USD 462 millions). La provision en rapport avec des rémunérations versées en actions se montait à USD 149 millions (2004 : USD 166 millions). Le montant de l'avantage fiscal correspondant, figurant dans le compte de résultat était de USD 148 millions (2004 : USD 126 millions).

### 27.1) PLAN NOVARTIS DE PARTICIPATION EN ACTIONS « SELECT »

En 2004, le Conseil d'administration a adopté une modification du 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 sous forme d'options sur actions ou d'actions soumises à des restrictions. La parité d'échange des options en actions est fixée par le Comité de rémunération du Conseil d'administration. En 2005, quatre options sur actions pouvaient être échangées contre une action. La période pendant laquelle les actions attribuées sont soumises à des restrictions est identique à la période d'acquisition des options. Le nombre d'actions distribuées dépend de la performance individuelle et des résultats de la division à laquelle appartient l'intéressé. Les participants au plan Novartis de participation en actions Select se sont vu attribuer 1 294 567 actions (2004 : 792 470 actions) pour le plan Select hors États-Unis et 2 270 646 actions (2004 : 1 439 567 actions) pour le plan Select États-Unis.

A) **PLAN SELECT HORS ETATS-UNIS :** Les administrateurs (jusqu'en 2002), les cadres dirigeants et certains employés sélectionnés des sociétés du Groupe (les participants) peuvent se voir attribuer des instruments de capitaux propres. L'attribution de ces instruments de capitaux propres a pour objet de récompenser les participants pour leurs performances passées et de les motiver dans leur contribution future. Celles-ci leur permettent de participer à la hausse de l'action Novartis dans le temps. Il s'agit donc d'une incitation financière à long terme visant à améliorer la rentabilité et la performance de Novartis. Les options sont négociables. Elles peuvent être exercées pour obtenir des actions Novartis ou transférées à un teneur de marché. Lorsqu'un participant quitte volontairement la société, les actions attribuées mais non encore disponibles deviennent caduques. En 2004, la période d'acquisition des droits des options dans le plan est passée de deux à trois ans pour la plupart des pays. En raison d'une future loi fiscale suisse, il a été décidé de ne pas appliquer la période d'acquisition des droits de trois ans en Suisse. La nouvelle loi devrait entrer en vigueur en 2007 et la période d'acquisition des options pourrait être modifiée. Dans le cadre du plan, les options ont une durée de dix ans et une parité de conversion de 1 pour 1.

## 27. PLANS DE REMUNERATION VERSEE EN ACTIONS (SUITE)

Le tableau ci-dessous présente les hypothèses retenues pour l'évaluation des options sur actions attribuées au cours de la période.

	Plan Select hors États-Unis 2005	Plan Select hors États-Unis 2004
Date de valorisation	4 février 2005	4 février 2004
Date d'expiration	3 février 2015	3 février 2014
Cours de clôture de l'action à la date d'attribution	CHF 57,45	CHF 57,45
Prix d'exercice	CHF 57,45	CHF 57,45
Volatilité	16%	20%
Rendement sur dividende escompté	1,8%	1,8%
Taux d'intérêt	2,4%	3,0%
Valeur de marché de l'option à la date d'attribution	CHF 11,07	CHF 14,05

La dépense enregistrée dans le compte de résultat 2005 à la suite du calcul selon l'IFRS 2 s'est montée à USD 95 millions (2004 : USD 86 millions).

Les prix moyens pondérés figurant dans le tableau ci-dessous ont été convertis de francs suisses en dollars aux taux de change historiques pour les positions attribuées, vendues et annulées. Pour la conversion des cours de fin d'année, on a appliqué les taux de change de fin d'année.

	2005		2004	
	Options (millions) d'exercice USD	Moyenne pondérée des prix USD	Options (millions) d'exercice USD	Moyenne pondérée des prix USD
Options en circulation au 1 <sup>er</sup> janvier	18,6	48,1	21,0	44,3
Attribuées	7,1	47,8	4,9	46,1
Vendues	-8,6	35,9	-6,3	37,6
Annulées	-0,6	46,8	-1,0	37,4
En circulation au 31 décembre	16,5	43,6	18,6	48,1
Exercibles au 31 décembre	5,4	36,4	5,0	54,6
Moyenne pondérée de la juste valeur des options attribuées durant l'exercice (USD)		14		11

Toutes les options ont été attribuées à un prix d'exercice égal ou supérieur au prix du marché de l'action Novartis à la date d'attribution. Le cours moyen pondéré de l'action pendant la période durant laquelle les options ont été exercées a été de USD 35,90, soit une valeur intrinsèque totale réalisée d'environ USD 50,1 millions. La durée de vie contractuelle résiduelle, moyenne, pondérée des options en cours en fin d'année était de 7,6 ans et de 5,3 ans pour les options exercables. Les options en cours avaient une valeur intrinsèque globale de USD 152,8 millions et de USD 53,8 millions pour les options exercables.

Le tableau ci-après contient des informations abrégées sur les options Novartis en cours au 31 décembre 2005 :

Fourchette des prix d'exercice (USD)	Options en circulation			Options exercables	
	Nombre d'options en circulation (millions)	Durée de vie moyenne résiduelle contractuelle (années)	Moyenne pondérée des prix d'exercice (USD)	Nombre d'options exercables (millions)	Moyenne pondérée des prix d'exercice (USD)
30-34	3,1	5,8	34,5	3,1	34,5
35-39	1,6	4,8	36,8	1,6	36,7
40-44	0,6	4,2	42,7	0,6	42,7
45-49	11,2	8,6	47,1	0,1	49,6
<b>Total</b>	<b>16,5</b>	<b>7,6</b>	<b>43,6</b>	<b>5,4</b>	<b>36,4</b>

B) PLAN SELECT ETATS-UNIS : Introduit en 2001, ce plan prévoit l'attribution d'instruments de capitaux propres à des directeurs basés aux États-Unis (jusqu'en 2002), à des cadres dirigeants et certains employés sélectionnés en vue de remplacer l'US Management ADS Appreciation Rights Plan. Les conditions du plan des États-Unis sont sensiblement équivalentes au plan Select hors États-Unis. Depuis 2004, les options sur ADS attribuées dans le cadre de ce plan sont négociables.

Le tableau ci-dessous présente les hypothèses retenues pour l'évaluation des options sur actions attribuées au cours de la période.

	Plan Select États-Unis 2005	Plan Select États-Unis 2004
Date de valorisation	4 février 2005	4 février 2004
Date d'expiration	3 février 2015	3 février 2014
Cours de clôture de l'ADS à la date d'attribution	USD 47,84	USD 46,09
Prix d'exercice	USD 47,84	USD 46,09
Volatilité	15%	24,9%
Rendement sur dividende escompté	1,8%	1,8%
Taux d'intérêt	4,5%	4,6%
Valeur de marché de l'option à la date d'attribution	USD 12,85	USD 15,66

La dépense enregistrée dans le compte de résultat 2005 à la suite du calcul selon l'IFRS 2 s'est montée à USD 166 millions (2004 : USD 114 millions)

Le précédent US Management ADS Appreciation Rights Plan permettait aux employés de Novartis bénéficiant d'un contrat d'emploi aux États-Unis d'encaisser en espèces la différence de prix des ADS Novartis par rapport au prix du marché à la date d'attribution de ces derniers.

Les charges enregistrées au compte de résultat 2005 par le US Management ADS Appreciation Rights Plan s'est monté à USD 12 millions (2004 : USD 21 millions).

Comparaison de juste valeur	2005		2004	
	Options sur ADS (millions)	Moyenne pondérée des prix d'exercice USD	Options sur ADS (millions)	Moyenne pondérée des prix d'exercice USD
<b>Options en circulation au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>44,1</b>	<b>39,1</b>	40,6	37,7
Attribuées	9,9	47,8	9,2	46,1
Vendues ou exercées	-8,1	38,3	-2,4	40,8
Annulées	-3,1	40,7	-3,3	38,5
<b>Options en circulation au 31 décembre</b>	<b>42,8</b>	<b>41,2</b>	44,1	39,1
<b>Exercibles au 31 décembre</b>	<b>10,8</b>	<b>39,0</b>	6,3	42,5
Moyenne pondérée de la juste valeur des options attribuées en cours d'exercice (USD)		<b>13</b>		16

Toutes les options ont été attribuées à un prix d'exercice égal à celui du prix du marché de l'ADS à la date d'attribution. Le cours moyen pondéré de l'action pendant la période durant laquelle les options ont été exercées a été de USD 38,30, soit une valeur intrinsèque totale réalisée d'environ USD 93,8 millions. Le total des prix d'acquisition acquittés par les participants s'est monté à USD 314,5 millions. L'avantage fiscal effectif tiré de l'exercice des options a été de USD 37 millions. La durée de vie contractuelle résiduelle, moyenne, pondérée des options en cours en fin d'année était de 7,2 ans et de 5,9 ans pour les options exercables. Les options en cours avaient une valeur intrinsèque globale de USD 484,6 millions et de USD 145,7 millions pour les options exercables.

Le tableau ci-après contient des informations abrégées sur les options sur ADS en circulation au 31 décembre 2005 :

Fourchette des prix d'exercice (USD)	Options sur ADS en circulation			Options sur ADS exercables	
	Nombre d'options en circulation (millions)	Durée de vie moyenne résiduelle contractuelle (années)	Moyenne pondérée des prix d'exercice (USD)	Nombre d'options exercables (millions)	Moyenne pondérée des prix d'exercice (USD)
35-39	22,5	6,6	36,6	7,1	37,2
40-44	3,5	4,2	41,9	3,4	42,0
45-49	16,8	8,7	47,1	0,3	46,7
<b>Total</b>	<b>42,8</b>	<b>7,2</b>	<b>41,2</b>	<b>10,8</b>	<b>39,0</b>

## 27.2) AUTRES PLANS D'INTERESSEMENT A LONG TERME

A) PLAN DE PERFORMANCE A LONG TERME : Ce plan est proposé à certains cadres sélectionnés. 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, les performances de Novartis sur la base d'une plus-value financière quantifiée en fonction de certains objectifs prédéterminés dans le cadre d'un plan. 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. 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. La dépense enregistrée dans le compte de résultat 2005 à la suite du calcul selon l'IFRS 2 s'est montée à USD 20 millions (2004 : USD 16 millions). Au cours de l'année 2005, 458 251 actions (2004 : 411 041 actions) ont été attribuées à des cadres.

B) PLANS D'EPARGNE EN ACTIONS : Il existe deux types de plans. Selon ces deux plans, les participants reçoivent leur prime annuelle sous forme d'actions à la valeur de marché de l'action à la date d'octroi. Avec le premier, les cadres participant au plan peuvent vendre tout ou partie de leurs actions immédiatement et les titres non vendus immédiatement sont bloqués pendant cinq ans à compter de la date d'attribution. A l'échéance du blocage, le nombre de titres est doublé. Avec le second plan, les employés bénéficiant d'un contrat d'emploi suisse peuvent revendre immédiatement la moitié ou la totalité de ces actions. Les actions détenues dans le cadre de ce plan sont bloquées pour une durée de trois ans et le nombre d'actions bloquées détenues par l'employé est augmenté de 50% à titre de bonus. 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. La participation est limitée à un seul plan par an. La dépense enregistrée dans le compte de résultat 2005 à la suite du calcul selon l'IFRS 2 s'est montée à USD 232 millions (2004 : USD 208 millions). En 2004, 3 792 981 actions (2004 : 3 335 063 actions) ont été octroyées à des participants.

C) AUTRE PLAN D'INTERESSEMENT 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 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. La dépense enregistrée dans le compte de résultat 2005 à la suite du calcul selon l'IFRS 2 s'est montée à USD 7 millions (2004 : USD 18 millions). Au cours de l'année 2005, 792 369 actions (2004 : 485 609 actions) ont été attribuées à des cadres et à des employés sélectionnés.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution en début et en fin de période des actions non encore acquises dans tous les plans mentionnés ci-dessus :

	Nombre d'actions (millions) 2005	Nombre d'actions (millions) 2004	Juste valeur M USD 2005	Juste valeur M USD 2004
<b>Actions bloquées au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>7,4</b>	3,3	<b>324,5</b>	137,4
Attribuées	8,6	6,2	424,1	281,7
Bloquées	-3,0	-2,0	-104,4	-90,1
Annulées	-0,4	-0,1	-17,6	-4,5
<b>Actions bloquées au 31 décembre</b>	<b>12,6</b>	7,4	<b>626,6</b>	324,5

## 28. PARTIES LIEES

28.1) ROCHE/GENENTECH: Novartis a conclu deux accords avec Genentech, Inc., États-Unis, une filiale de Roche Holding SA (Roche) comptabilisée dans les comptes consolidés selon la méthode de la mise en équivalence en raison des 33,3% de droits de vote de Roche détenus par Novartis.

Novartis Ophthalmics, entité de la division Pharmaceuticals, a acquis les droits de licence exclusifs pour développer et commercialiser Lucentis hors des États-Unis pour des indications en rapport avec des atteintes oculaires. Dans le cadre de cet accord, Novartis a procédé à un paiement d'étapes initial et à un remboursement de frais de R&D de l'ordre de USD 47 millions et les parties se partageront les coûts des essais de phase III en cours de Genentech et d'autres frais de développement en rapport avec ce produit. Il se peut que Novartis effectue des paiements supplémentaires en rapport avec la finalisation de certains projets de développement cliniques et de paiements d'étapes relatifs à l'homologation de produits, et versera des royalties sur le chiffre d'affaires net de produits *Lucentis* hors des États-Unis.

En février 2004, Novartis Pharma AG, Genentech, Inc., et Tanox, Inc. ont finalisé une collaboration tripartite visant à piloter le développement et la commercialisation de certains anticorps anti-IgE y compris *Xolair* et le TNX-901. Aux termes de cet accord, les trois parties développent en commun *Xolair* aux États-Unis et Novartis et Genentech procèdent en commun à la promotion de *Xolair* aux États-Unis. Ils effectueront tous les deux certains paiements individuels et en commun à Tanox. Genentech comptabilisera tous les chiffres d'affaires et le prix de revient des ventes aux États-Unis, et Novartis commercialisera le produit et comptabilisera tous les chiffres d'affaires et le prix de revient des

ventes en Europe. Genentech et Novartis se partageront le résultat opérationnel aux États-Unis et en Europe respectivement, compte tenu des parts prévues dans l'accord.

Le produit net dégagé par les deux accords décrits ci-dessus s'est monté à USD 80 millions en 2005 (2004 : USD 40 millions). Comme *Xolair* n'a été lancé en Europe que fin 2005, on n'a pas enregistré de chiffre d'affaires substantiel par Novartis au cours de l'exercice.

28.2) AUTRES PARTIES LIEES (SAUF POUR LES CADRES DIRIGEANTS ET LES ADMINISTRATEURS): Le Groupe Novartis a créé diverses fondations ayant pour objet la prévoyance sociale, la formation du personnel, la recherche et les œuvres caritatives qui n'ont pas été consolidées. 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.

En 2005, les fondations ci-dessus ont effectué auprès du Groupe des dépôts à court terme pour un total de USD 11 millions (2004 : USD 16 millions).

On compte en outre une vingtaine d'autres fondations à but caritatif qui n'ont pas été consolidées, car le Groupe n'en tire aucun bénéfice. Au 31 décembre 2005, ces fondations détenaient quelque 6 millions d'actions Novartis pour une valeur comptable de près de USD 30 millions.

28.3) REMUNERATION DES CADRES DIRIGEANTS ET DES ADMINISTRATEURS: En 2005, on comptait 20 (2004 : 20) cadres dirigeants : membres du Comité de direction, membres permanents du Comité de direction et directeurs de divisions et d'unités d'affaires, y compris ceux partis à la retraite ou ayant quitté la société en 2005.

La rémunération totale des cadres dirigeants et des 11 (2004 : 11) administrateurs externes selon les normes de comptabilisation de l'IFRS 2 applicables aux rémunérations versées en actions était la suivante :

	Cadres dirigeants		Administrateurs externes		Total	
	2005 M USD	2004 M USD	2005 M USD	2004 M USD	2005 M USD	2004 M USD
Avantages à court terme	15,5	14,4	4,7	4,5	20,2	18,9
Assistance médicale postérieure à l'emploi	1,7	2,0			1,7	2,0
Indemnités de départ	0,3	1,9			0,3	1,9
Rémunérations versées en actions <sup>1</sup>	64,8	56,9			64,8	56,9
<b>Total</b>	<b>82,3</b>	<b>75,2</b>	<b>4,7</b>	<b>4,5</b>	<b>87,0</b>	<b>79,7</b>

<sup>1</sup> Si les règles transitoires de l'IFRS 2 prévoyant de ne procéder à des octrois qu'après le 7 novembre 2002 n'avaient pas été appliquées, en 2005, la juste valeur des rémunérations en actions aurait été de USD 67,8 millions (2004 : USD 62,0 millions).

La rémunération à base de capitaux propres est attribuée en février de l'année suivant la période comptable, la fixation de la proportion versée en trésorerie et de celle versée en instruments de capitaux propres étant laissée partiellement à la discrétion du bénéficiaire. La répartition entre la partie de la rémunération réglée en trésorerie ou en instruments de capitaux propres est estimée.

## 29. ENGAGEMENTS CONDITIONNELS ET EVENTUALITES

**CHIRON CORPORATION** : En rapport avec sa prise de participation d'origine en janvier 1995 :

- Novartis pourra, à la demande de Chiron, être appelé à acquérir une nouvelle tranche de capital de ce dernier à une juste valeur de marché jusqu'à concurrence de USD 500 millions. Le 30 octobre 2005, en rapport avec l'accord et le plan de fusion conclus entre Novartis Corporation et Chiron, ce dernier a fait savoir à Novartis qu'il demande l'acquisition d'une part de USD 300 millions de nouvelles actions Chiron pour USD 43,50 l'action. Le 8 décembre 2005, Novartis Biotech Partnership, Inc., une filiale indirecte de Novartis, contrôlée à 100% par celui-ci, a finalisé l'acquisition de 6,9 millions d'actions ordinaires Chiron pour un total de USD 300 millions. Chiron ne demandera peut-être pas à Novartis d'acheter un supplément de capital ordinaire de Chiron.
- Novartis a accepté de se porter garant des dettes de Chiron jusqu'à concurrence de USD 702,5 millions. Les garanties dépassant le seuil de USD 402,5 millions réduiraient le montant du capital de Chiron devant être acquis selon l'obligation décrite ci-dessus. Novartis n'est pas obligé de verser un quelconque montant à moins que Chiron ne se trouve en défaut sur sa dette. Le 22 décembre 2005, Chiron a décidé de relever le montant de la garantie à son maximum et, par conséquent, Chiron ne peut plus exiger de Novartis qu'il achète un supplément de son capital.
- Chiron a attribué à Novartis une option lui permettant d'acheter directement auprès de lui des titres de participation Chiron nouvellement émis à une valeur de marché acceptable. Novartis peut exercer cette option à tout moment et ponctuellement, 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 :**

	2005 M USD
Engagements futurs résultant de contrats de location simple au 31 décembre :	
2006	257
2007	195
2008	134
2009	71
2010	64
Au-delà	242
<b>Total</b>	<b>963</b>
Charges pour l'exercice en cours	336

**ENGAGEMENTS EN MATIERE DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT** : Le Groupe a conclu avec diverses institutions des accords de recherche à long terme prévoyant notamment le versement d'éventuels paiements d'étapes qui peuvent être capitalisés. Les engagements envers ces institutions au 31 décembre 2005 figurent dans le tableau ci-dessous :

	Engagements non conditionnels 2005 M USD	Paiements d'étapes potentiels 2005 M USD	Total 2005 M USD
2006	60	363	423
2007	20	199	219
2008	15	315	330
2009		299	299
2010		259	259
Au-delà		643	643
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>2 078</b>	<b>2 173</b>

**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 généralement pas les prix courants du marché et interviennent dans le cadre d'activités normales.

**EVENTUALITES** : 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, des litiges et des enquêtes. Selon la Direction du Groupe, ces actions en justice n'auront pas d'impact significatif sur sa situation financière, ses activités ou sa trésorerie.

L'éventuelle provision du Groupe pour l'environnement est estimée sur des appréciations du risque à partir d'investigations menées sur les divers sites pouvant présenter un risque. Un certain nombre d'incertitudes pèsent sur les futures dépenses de remise en l'état de ces sites. Ces incertitudes incluent, sans s'y limiter, la méthode 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 d'impact significatif sur les états financiers consolidés.

### 30. PRINCIPAUX COURS DE CHANGE

		2005 USD	2004 USD
Cours de fin d'année pour les bilans consolidés :			
1	CHF	0,762	0,881
1	EUR	1,186	1,362
1	GBP	1,726	1,923
100	JPY	0,851	0,964

		2005 USD	2004 USD
Moyenne des cours mensuels utilisés pour les comptes de résultat consolidés et les flux de trésorerie :			
1	CHF	0,804	0,805
1	EUR	1,245	1,243
1	GBP	1,820	1,831
100	JPY	0,910	0,926

### 31. EVENEMENTS POSTERIEURS AU 31 DECEMBRE 2005, DATE DE CLOTURE DU BILAN

Les comptes consolidés de l'exercice 2005 du Groupe Novartis ont été approuvés par le Conseil d'administration le 18 janvier 2006. Simultanément, un dividende de CHF 1,15 a été proposé pour approbation par l'Assemblée générale des actionnaires. En cas d'acceptation, le volume total des dividendes versés serait de l'ordre de USD 2,0 milliards.

### 32. COMPTES CONSOLIDES 2004 RETRAITES

Novartis a adopté à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2005 les nouvelles normes IFRS suivantes ou procédé à d'autres améliorations dans la présentation de ses comptes consolidés et, comme les IFRS l'exigent, les comptes consolidés 2004 ont été retraités en conséquence.

#### IFRS 2 (REMUNERATIONS VERSEES EN ACTIONS)

L'IFRS 2 prévoit que la juste valeur d'un instrument de capitaux propres attribué à des employés soit comptabilisée comme une charge. 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 mais elle a été compensée par un revenu équivalent du poste Corporate et autres revenus/charges. Par conséquent, aucune charge n'avait été imputée au résultat opérationnel du Groupe. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, Novartis calcule la juste valeur des options attribuées au moyen d'une variante de la méthode binomiale. Les charges au titre des options et autres rémunérations versées en actions sont imputées sur les périodes d'acquisition des droits et ajustées pour tenir compte du nombre d'actions et d'options effectivement attribuées par rapport à l'attribution initiale. Comme l'IFRS 2 le permet, Novartis n'a retraité ses comptes consolidés historiques audités de 2004 que pour faire apparaître le coût des attributions de titres

intervenues après le 7 novembre 2002. Une charge de USD 462 millions a été constituée au poste Autres produits et charges. Une dette de USD 166 millions a été enregistrée au titre des plans d'intéressement en actions réglés en trésorerie.

#### IFRS 3 (REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES)

Selon l'IFRS 3, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2005, tout 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 présenté séparément dans le bilan du Groupe mais aussi celui relatif aux sociétés associées, comptabilisé selon la méthode de la mise en équivalence. Les nouveaux principes comptables étaient déjà appliqués en 2004 pour les transactions intervenues après le 31 mars 2004.

#### IAS 1 (SOCIETES ASSOCIEES, INTERETS MINORITAIRES)

L'IAS 1 révisée prévoit que les intérêts minoritaires seront inclus dans les capitaux propres du bilan consolidé du Groupe et non plus comme catégorie distincte et qu'ils ne soient plus portés en déduction du résultat net du Groupe. Par conséquent, les USD 15 millions imputables aux intérêts minoritaires sont déduits du résultat net et leur part de USD 138 millions dans les capitaux propres du

Groupe n'est plus présentée séparément. L'IAS 1 révisée prévoit que l'impôt en rapport avec le résultat des sociétés affiliées ne soit pas inclus dans les charges d'impôts du Groupe. La part du Groupe aux résultats des sociétés associées figure désormais sur une ligne du compte de résultat et est calculée déduction faite des impôts et intérêts minoritaires de ces sociétés. Par conséquent, les résultats des sociétés associées ont été réduits de USD 74 millions et les charges d'impôts de USD 61 millions.

#### IAS 38 (IMMOBILISATIONS INCORPORELLES)

Selon l'IAS 38 révisée, Novartis doit modifier le mode de comptabilisation de ses immobilisations incorporelles. Les principales modifications des principes comptables sont les suivantes :

- Une valeur doit être affectée aux projets de recherche et développement en cours (IPR&D) dans le cadre du processus d'affectation du prix d'acquisition dans un regroupement d'entreprises. 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 comptabilisé dans le goodwill pour satisfaire aux IFRS et amorti. Comme les règles transitoires selon les IFRS l'exigent, l'IPR&D est déjà capitalisé séparément et non amorti pour toutes les acquisitions postérieures au 31 mars 2004.
- Les actifs de R&D acquis tels que ceux en rapport avec les paiements initiaux et d'étapes 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 de R&D n'étaient comptabilisées que si elles étaient acquises après l'approbation par la FDA (US Food and Drug Administration) ou un organisme analogue.

#### IAS 19 (AVANTAGES DU PERSONNEL)

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, Novartis a décidé d'adopter une nouvelle option selon l'IAS 19 qui prévoit que les écarts actuariels ressortant de l'évaluation à la date du bilan des actifs et des passifs des plans de prévoyance des régimes à prestations définies fassent l'objet d'un ajustement immédiat au bilan accompagné d'une correction correspondante dans l'état des produits et charges comptabilisés au bilan. La pratique antérieure qui consistait à amortir dans le compte de résultat les écarts actuariels qui excédaient la « fourchette » (10% au-dessus des actifs ou des passifs du plan) n'est plus exigée. Il en résulte un gain de USD 76 millions reporté dans le poste Autres produits et charges, une diminution des actifs à long terme de USD 1 290 millions et une augmentation des dettes de USD 441 millions, net d'impôts.

#### SIC-12 (PLAN DE REMUNERATION VERSEE EN ACTIONS)

Les modifications de l'interprétation n° 12 du Standing Interpretations Committee, qui exigent la consolidation des plans de rémunération en actions, sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2005. Avant cette modification, l'IFRS n'exigeait nullement de consolider ces plans de rémunération. La consolidation a diminué de 92,5 millions le nombre moyen d'actions en circulation en raison d'un accroissement du nombre d'actions Novartis détenues par la Fondation de participation des collaborateurs, non consolidée antérieurement, et dont les actions sont distribuées dans le cadre du programme de rémunération du personnel. Par conséquent, le BPA a été ramené à USD 2,28. De plus, les liquidités, les placements à court terme et les titres négociables ont été réduits d'un montant de USD 701 millions tandis que les autres actifs circulants ont été augmentés de USD 10 millions. Le flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles a également été réduit de USD 130 millions. La trésorerie affectée à des activités de financement a été ajustée en fonction du dividende versé par Novartis à la Fondation de participation (USD 72 millions) et des liquidités provenant de la vente de propres actions par la Fondation (USD 55 millions).

De plus, le Groupe a procédé volontairement aux changements de présentation suivants :

- Le prix de revient total des marchandises vendues comprend désormais les charges de royalties en rapport avec les produits vendus qui étaient précédemment comptabilisées au poste Autres produits et charges d'exploitation (USD 343 millions). En outre, le prix de revient des marchandises vendues comprend désormais les amortissements et pertes de valeur sur les droits de produit acquis, brevets et marques déposées, qui étaient comptabilisés antérieurement au poste Autres produits et charges (USD 264 millions) ou dans le R&D (USD 36 millions).
- La présentation séparée du poste Autres produits, notamment des royalties et des produits provenant d'accords de partage des bénéfices, conduit à la reclassification de USD 154 millions du poste Autres produits et charges au poste Autres produits.

## 32. COMPTES CONSOLIDES 2004 RETRAITES (SUITE)

## COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE ET RETRAITE POUR L'EXERCICE CLOS AU 31 DECEMBRE 2004

	Notes	2004 déclaré M USD	Ajustements M USD	2004 retraité M USD
<b>Chiffre d'affaires net</b>		28 247		28 247
Autres produits	32.1		154	154
Prix de revient des marchandises vendues	32.2	-6 625	-643	-7 268
<b>Bénéfice brut</b>		21 622	-489	21 133
Marketing et vente		-8 873		-8 873
Recherche et développement	32.3	-4 207	36	-4 171
Administration et frais généraux		-1 540		-1 540
Autres produits et charges	32.4	-463	66	-397
<b>Résultat opérationnel</b>		6 539	-387	6 152
Résultat provenant de sociétés associées	32.5	142	-74	68
Produits financiers		488	-2	486
Charges d'intérêts		-261		-261
<b>Résultat avant impôts et intérêts minoritaires</b>		6 908	-463	6 445
Impôts	32.6	-1 126	61	-1 065
Intérêts minoritaires	32.7	-15	15	
<b>Résultat net</b>		5 767	-387	5 380
<i>Attribuable aux</i>				
<i>Actionnaires de Novartis AG</i>		5 767		5 365
<i>Intérêts minoritaires</i>		15		15
<b>BPA (USD)</b>	32.8	2,36		2,28

## ANNEXES AU COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE 2004, RETRAITE

32.1. Présentation séparée des royalties et des produits provenant d'accords de partage des bénéfices, présentés antérieurement sous Autres produits et charges.

32.2. Réduction de USD 343 millions due à la reclassification des charges de royalties provenant du poste Autres produits et charges et réduction de USD 300 millions due à la reclassification des amortissements et pertes de valeur sur droits de produit, de brevets et de marques déposées provenant du poste Autres produits et charges et du poste R&D vers le poste Prix de revient des marchandises vendues.

32.3. Reclassification de USD 36 millions d'amortissements et droits de produit, de brevets et de marques déposées au poste Prix de revient des marchandises vendues.

32.4. Augmentation totale nette de USD 66 millions du poste Autres produits et charges provenant de :

- Une augmentation nette de USD 683 millions due à la reclassification des amortissements et pertes de valeur, de droits de produit, de brevets et de marques déposées (USD 264 millions) ainsi que de charges de royalties (USD 343 millions) vers le poste Prix de revient des marchandises vendues et une reprise d'amortissement liées à des pertes actuarielles nettes au titre des pensions et de

l'assistance médicale postérieure à l'emploi (USD 76 millions) et

- Une diminution de USD 617 millions due au retraitement des charges pour rémunérations versées en actions (USD 462 millions), de la reclassification des royalties et des Produits provenant d'accords de partage des bénéfices dans Autres produits (USD 154 millions) et de la consolidation de la Fondation de participation des collaborateurs (USD 1 million).

32.5. L'impact de la reclassification d'impôts différés en rapport avec des sociétés associées.

32.6. L'effet fiscal des ajustements ci-dessus et de la reclassification des impôts en rapport avec des sociétés associées vers le poste Résultat des sociétés associées.

32.7. Les intérêts minoritaires sont présentés désormais séparément après le résultat net

32.8. La consolidation de la Fondation de participation des collaborateurs et des actions Novartis AG détenues par celle-ci a diminué de 92,5 millions le nombre moyen d'actions en circulation.



## BILAN CONSOLIDÉ RETRAITE AU 31 DECEMBRE 2004

	Notes	Déclaré à l'origine M USD	Ajustements M USD	Retraité M USD
Total actifs immobilisés	32.9	29 858	-1 290	28 568
Liquidités, placements à court terme et titres négociables	32.10	14 593	-701	13 892
Autres actifs circulants	32.11	10 018	10	10 028
<b>Total actif</b>		<b>54 469</b>	<b>-1 981</b>	<b>52 488</b>
<b>Total capitaux propres</b>	32.12	<b>33 783</b>	<b>-2 468</b>	<b>31 315</b>
Intérêts minoritaires	32.13	138	-138	
Dettes financières		6 855		6 855
Autres dettes	32.14	13 693	625	14 318
<b>Total dettes</b>		<b>20 548</b>	<b>625</b>	<b>21 173</b>
<b>Total passif</b>		<b>54 469</b>	<b>-1 981</b>	<b>52 488</b>

## ANNEXES AU BILAN CONSOLIDÉ RETRAITE

- 32.9. Réduction de USD 1 636 millions de l'actif net au bilan au titre de régimes de prestations définies en raison d'écarts actuariels comptabilisés dans les capitaux propres moins USD 346 millions d'impôts différés en rapport avec ceux-ci.
- 32.10. La consolidation de la Fondation de participation des collaborateurs a pour effet de réduire les liquidités, les placements à court terme et les titres de placement.
- 32.11. Augmentation des autres actifs circulants en raison de la consolidation de la Fondation de participation des collaborateurs.
- 32.12. Réduction des capitaux propres en raison de la consolidation de la Fondation de participation des collaborateurs, y compris les engagements au titre des plans de participation en trésorerie ; réduction due à l'élimination d'écarts actua-

riels comptabilisés antérieurement et se rapportant à des régimes de retraite et d'assistance médicale postérieure à l'emploi, nets d'impôts et augmentation des intérêts minoritaires ne figurant plus à un poste séparé du bilan mais désormais inclus comme composant distinct des capitaux propres.

- 32.13. Intérêts minoritaires désormais compris en tant que composant distinct dans le total des capitaux propres.
- 32.14. Enregistrement d'une provision de USD 898 millions en rapport avec la comptabilisation des pertes actuarielles des régimes à prestations définies, de USD 153 millions de dettes au titre de plans de participation des collaborateurs réglés en trésorerie et consolidation de la Fondation de participation des collaborateurs moins USD 426 millions d'impôts différés en rapport avec ces éléments.

## FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS ET RETRAITES POUR L'EXERCICE ARRÊTÉ AU 31 DECEMBRE 2004

	Notes	Déclaré à l'origine M USD	Ajustements M USD	Retraité M USD
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	32.15	6 725	-130	6 595
Flux de trésorerie consacrés à des activités d'investissement		-3 219	2	-3 217
Flux de trésorerie consacrés à des activités de financement	32.16	-3 124	127	-2 997
Écarts de conversion sur les liquidités et placements à court terme		55	1	56
<b>Variation des liquidités et placements à court terme</b>		<b>437</b>		<b>437</b>

## ANNEXES RELATIVES AU FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ RETRAITE

- 32.15. Consolidation de la Fondation de participation des collaborateurs avec les sorties de trésorerie principalement dues à la partie de la rémunération sous forme d'actions réglée en trésorerie.

- 32.16. Une réduction totale de USD 127 millions des sorties de fonds provenant à raison de USD 72 millions de dividendes payés par Novartis AG à la Fondation de participation des collaborateurs désormais consolidée et de USD 55 millions provenant de la vente de propres actions par la Fondation de participation des collaborateurs.

## 33. PRINCIPALES FILIALES ET SOCIETES ASSOCIEES

au 31 décembre 2005

	Capital-actions/ capital libéré <sup>1</sup>	Partici- pation %	Activités
<b>Afrique du Sud</b>			
Novartis South Africa (Pty) Ltd., Spartan/Johannesbourg	ZAR 86,4 M	100	◆▼
<b>Allemagne</b>			
Novartis Deutschland GmbH, Wehr	EUR 155,5 M	100	■
Novartis Pharma GmbH, Nuremberg	EUR 25,6 M	100	◆ ▲
Novartis Pharma Produktions GmbH, Wehr	EUR 2,0 M	100	▼ ▲
Sandoz International GmbH, Holzkirchen	EUR 100 000	100	■
Sandoz Pharmaceuticals GmbH, Ismaning	EUR 5,1 M	100	◆▼
Sandoz Industrial Products GmbH, Francfort s. M.	EUR 2,6 M	100	◆▼
Hexal Aktiengesellschaft, Holzkirchen	EUR 93,7 M	100	■◆▼
Salutas Pharma GmbH, Barleben	EUR 41,7 M	100	◆▼
1 A Pharma GmbH, Oberhaching	EUR 25 565	100	◆
Novartis Consumer Health GmbH, Munich	EUR 14,6 M	100	◆▼▲
Novartis Nutrition GmbH, Munich	EUR 23,5 M	100	◆▼▲
CIBA Vision Vertriebs GmbH, Grossostheim	EUR 2,6 M	100	◆
CIBA Vision GmbH, Grosswallstadt	EUR 15,4 M	100	◆▼▲
<b>Antilles Néerlandaises</b>			
Sandoz N.V., Curaçao	USD 6 000	100	■◆
<b>Argentine</b>			
Novartis Argentina S.A., Buenos Aires	ARS 230,6 M	100	◆
Sandoz S.A., Buenos Aires	ARS 11,8 M	100	◆▼
<b>Australie</b>			
Novartis Australia Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 11,0 M	100	■
Novartis Pharmaceuticals Australia Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 3,8 M	100	◆ ▲
Sandoz Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 11,6 M	100	◆
Novartis Consumer Health Australasia Pty Ltd., Mulgrave, Victoria	AUD 7,6 M	100	◆▼
Novartis Animal Health Australasia Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 3,0 M	100	◆ ▲
<b>Autriche</b>			
Novartis Pharma GmbH, Vienne	EUR 1,1 M	100	◆
Novartis Institutes for BioMedical Research GmbH & Co KG, Vienne	EUR 10,9 M	100	▲
Sandoz GmbH, Kundl	EUR 32,7 M	100	■◆▼▲
Novartis Animal Health GmbH, Kundl	EUR 37 000	100	◆
<b>Bangladesh</b>			
Novartis (Bangladesh) Limited, Dhaka	BDT 162,5 M	60	◆▼
<b>Belgique</b>			
N.V. Novartis Management Services S.A., Vilvorde	EUR 7,5 M	100	■
N.V. Novartis Pharma S.A., Vilvorde	EUR 7,1 M	100	◆
N.V. Sandoz S.A., Vilvorde	EUR 4,2 M	100	◆
N.V. Novartis Consumer Health S.A., Vilvorde	EUR 4,3 M	100	◆
N.V. Nutrition & Santé Benelux S.A., Bruxelles	EUR 509 630	95	◆
N.V. CIBA Vision Benelux S.A., Malines	EUR 62 000	100	◆
<b>Bermudes</b>			
Triangle International Reinsurance Ltd., Hamilton	CHF 1,0 M	100	■
Novartis Securities Investment Ltd., Hamilton	CHF 30 000	100	■
Novartis International Pharmaceutical Ltd., Hamilton	CHF 10,0 M	100	■◆▼▲
<b>Brésil</b>			
Novartis Biociências S.A., São Paulo	BRL 232,3 M	100	◆▼
Sandoz do Brasil Indústria Farmacêutica Ltda., Cambé	BRL 139,5 M	100	◆▼▲
Novartis Saúde Animal Ltda., São Paulo	BRL 50,7 M	100	◆▼
<b>Canada</b>			
Novartis Pharma Canada Inc., Dorval/Montréal	CAD 0 <sup>2</sup>	100	◆ ▲
Sandoz Canada Inc., Boucherville, Québec	CAD 2	100	◆▼▲
Novartis Santé Familiale Canada Inc., Mississauga, Ontario	CAD 2	100	◆
CIBA Vision Canada Inc., Mississauga, Ontario	CAD 1	100	◆▼
<b>Chili</b>			
Novartis Chile S.A., Santiago du Chili	CLP 2,0 Md	100	◆

	Capital-actions/ capital libéré <sup>1</sup>	Partici- pation %	Activités
<b>Chine</b>			
Beijing Novartis Pharma Co., Ltd., Beijing	CNY 111,3 M	100	◆▼
Novartis Pharmaceuticals (HK) Limited, Hong Kong	HKD 200	100	◆
Shanghai Novartis Trading Ltd., Shanghai	CNY 20,3 M	100	◆
<b>Colombie</b>			
Novartis de Colombia S.A., Santafé de Bogotá	COP 20,9 Md	100	◆▼
<b>Corée du Sud</b>			
Novartis Korea Ltd., Séoul	KRW 24,5 Md	99	◆
<b>Croatie</b>			
Lek Zagreb d.o.o., Zagreb	HRK 25,6 M	100	◆
<b>Danemark</b>			
Novartis Healthcare A/S, Copenhague	DKK 10,0 M	100	◆
Sandoz A/S, Odense	DKK 5,0 M	100	◆
Hexal A/S, Hvidovre	DKK 10,0 M	100	◆
<b>Egypte</b>			
Novartis Pharma S.A.E., Le Caire	EGP 33,8 M	99	▼
Novartis Egypt (Healthcare) S.A.E., Le Caire	EGP 250 000	95	◆
<b>Equateur</b>			
Novartis Ecuador S.A., Quito	USD 209 193	100	◆
<b>Espagne</b>			
Novartis Farmacéutica, S.A., Barcelone	EUR 63,0 M	100	■◆▼
Sandoz Farmacéutica, S.A., Barcelone	EUR 270 450	100	◆
Sandoz Industrial Products, S.A., Les Franqueses 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	95	◆▼▲
CIBA Vision, S.A., Barcelone	EUR 1,4 M	100	◆
<b>États-Unis</b>			
Novartis Corporation, Florham Park, NJ	USD 72,2 M	100	■
Novartis Finance Corporation, New York, NY	USD 1,7 Md	100	■
Novartis Pharmaceuticals Corporation, East Hanover, NJ	USD 5,2 M	100	◆▼▲
Novartis Institutes for BioMedical Research, Inc., Cambridge, MA	USD 1	100	▲
Novartis Institute for Functional Genomics, Inc., San Diego, CA	USD 1 000	100	▲
Chiron Corporation, Emeryville, CA	USD 2,0 M	44	■◆▼▲
Idenix Pharmaceuticals, Inc., Cambridge, MA	USD 55 825	56	▲
Sandoz Inc., Princeton, NJ	USD 25 000	100	◆▼▲
Lek Pharmaceuticals, Inc., Wilmington, NC	USD 200 000	100	◆
Eon Labs, Inc., Lake Success, NY	USD 1	100	◆▼
Novartis Consumer Health, Inc., Parsippany, NJ	USD 0 <sup>2</sup>	100	◆▼▲
Novartis Animal Health US, Inc., Greensboro, NC	USD 100	100	◆▼▲
Novartis Nutrition Corporation, Minneapolis, MN	USD 50 000	100	◆▼▲
Gerber Products Company, Fremont, MI	USD 10	100	■◆▼▲
Gerber Life Insurance Company, White Plains, NY	USD 148,5 M	100	◆
CIBA Vision Corporation, Duluth, GA	USD 301,3 M	100	■◆▼▲
<b>Fédération de Russie</b>			
Novartis Pharma ZAO, Moscou	RUR 17,5 M	100	◆
ZAO Lek, Moscou	RUR 57,4 M	100	◆
<b>Finlande</b>			
Novartis Finland Oy, Espoo	EUR 459 000	100	◆
<b>France</b>			
Novartis Groupe France S.A., Rueil-Malmaison	EUR 103,0 M	100	■
Novartis Pharma S.A.S., Rueil-Malmaison	EUR 43,4 M	100	◆▼▲
Sandoz S.A.S., Levallois-Perret	EUR 2,6 M	100	◆
Laboratoires G-Gam S.A.R.L., Créteil	EUR 1,2 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	95	■◆▼▲
CIBA Vision S.A.S., Blagnac	EUR 1,8 M	100	◆
<b>Gibraltar</b>			
Novista Insurance Limited, Gibraltar	CHF 130,0 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

	Capital-actions/ capital libéré <sup>1</sup>	Partici- pation %	Activités
<b>Grande-Bretagne</b>			
Novartis UK Limited, Frimley/Camberley	GBP 25,5 M	100	■
Novartis Pharmaceuticals UK Limited, Frimley/Camberley	GBP 5,4 M	100	◆▼▲
Novartis Grimsby Limited, Frimley/Camberley	GBP 230 M	100	▼
Sandoz Limited, Bordon	GBP 2,0 M	100	◆
Novartis Consumer Health UK Limited, Horsham	GBP 25 000	100	◆▼
Novartis Animal Health UK Limited, Royston	GBP 100 000	100	◆▲
Vericore Limited, Royston	GBP 2	100	◆▼
CIBA Vision (UK) Limited, Southampton	GBP 550 000	100	◆
<b>Grèce</b>			
Novartis (Hellas) S.A.C.I., Athènes	EUR 14,6 M	100	◆
<b>Hongrie</b>			
Novartis Hungary Healthcare Limited Liability Company, Budapest	HUF 545,6 M	100	◆
<b>Inde</b>			
Novartis India Limited, Mumbai	INR 159,8 M	51	◆▼
Sandoz Private Limited, Mumbai	INR 32,0 M	100	◆▼
<b>Indonésie</b>			
PT Novartis Indonesia, Jakarta	IDR 7,7 Md	100	◆▼
PT CIBA Vision Batam, Batam	IDR 11,9 Md	100	▼
<b>Irlande</b>			
Novartis Ireland Limited, Dublin	EUR 25 000	100	◆
Novartis Ringaskiddy Limited, Ringaskiddy, County Cork	EUR 2,0 M	100	▼
<b>Italie</b>			
Novartis Farma S.p.A., Origgio	EUR 18,2 M	100	◆◆▼▲
Sandoz S.p.A., Origgio	EUR 390 000	100	◆
Sandoz Industrial Products S.p.A., Rovereto	EUR 2,6 M	100	▼
Novartis Consumer Health S.p.A., Origgio	EUR 2,9 M	100	◆
Nutrition & Santé Italia S.p.A., Origgio	EUR 1,7 M	95	◆
CIBA Vision S.r.l., Marcon	EUR 2,4 M	100	◆
<b>Japon</b>			
Novartis Holding Japan K.K., Tokyo	JPY 10,0 M	100	■
Novartis Pharma K.K., Tokyo	JPY 6,0 Md	100	◆▲
Ciba-Geigy Japan Limited, Tokyo	JPY 8,5 Md	100	▼
CIBA Vision K.K., Tokyo	JPY 495,0 M	100	◆
<b>Liechtenstein</b>			
Novista Insurance Aktiengesellschaft, Vaduz	CHF 5,0 M	100	■
<b>Luxembourg</b>			
Novartis Investments S.à r.l., Luxembourg	USD 2,6 Md	100	■
<b>Malaisie</b>			
Novartis Corporation (Malaysia) Sdn. Bhd., Kuala Lumpur	MYR 3,3 M	70	◆
<b>Mexique</b>			
Novartis Farmacéutica, S.A. de C.V., Mexico	MXN 205,0 M	100	◆▼
Productos Gerber, S.A. de C.V., Querétaro	MXN 12,5 M	100	◆▼
<b>Norvège</b>			
Novartis Norge AS, Oslo	NOK 1,5 M	100	◆
<b>Nouvelle-Zélande</b>			
Novartis New Zealand Ltd., Auckland	NZD 820 000	100	◆
<b>Pakistan</b>			
Novartis Pharma (Pakistan) Limited, Karachi	PKR 24,8 M	98	◆▼
<b>Panama</b>			
Novartis Pharma (Logistics), Inc., Panama	USD 10 000	100	◆
<b>Pays-Bas</b>			
Novartis Netherlands B.V., Arnhem	EUR 1,4 M	100	■
Novartis Pharma B.V., Arnhem	EUR 4,5 M	100	◆
Sandoz B.V., Almere	EUR 907 570	100	◆▼
Hexal B.V., Haarlem	EUR 18 152	100	◆
Novartis Consumer Health B.V., Breda	EUR 23 830	100	◆▼
<b>Philippines</b>			
Novartis Healthcare Philippines, Inc., Makati/Manille	PHP 298,8 M	100	◆

Participation en % – de 50 à 100% des droits de vote – entièrement consolidée  
– de 20 à 50% des droits de vote – participation dans une société associée – méthode de la mise en équivalence

<sup>1</sup> Le capital-actions/capital libéré ne reflète pas nécessairement le capital-actions/capital libéré imposable et n'inclut pas d'éventuelles contributions au capital.

<sup>2</sup> actions sans valeur nominale

M = million; Md = milliard

	Capital-actions/ capital libéré <sup>1</sup>	Partici- pation %	Activités
<b>Pologne</b>			
Novartis Poland Sp. z o.o., Varsovie	PLN 44,2 M	100	◆
Lek S.A., Strykow	PLN 2,6 M	100	◆▼
Hexal Polska Sp. z o.o., Varsovie	PLN 12,7 M	100	◆▼
Alima-Gerber S.A., Varsovie	PLN 57,1 M	100	◆▼
<b>Portugal</b>			
Novartis Portugal SGPS Lda., Sintra	EUR 500 000	100	■
Novartis Farma – Produtos Farmacêuticos S.A., Sintra	EUR 2,4 M	100	◆
Novartis Consumer Health – Produtos Farmacêuticos e Nutrição Lda., Lisbonne	EUR 100 000	100	◆
<b>Porto Rico</b>			
Ex-Lax, Inc., Humacao	USD 10 000	100	▼
Gerber Products Company of Puerto Rico, Inc., Carolina	USD 100 000	100	◆▼
CIBA Vision Puerto Rico, Inc., Cidra	USD 1 000	100	▼
<b>Roumanie</b>			
Lek PharmaTech S.R.L., Targu-Mures	ROL 93,2 Md	100	◆▼
<b>République tchèque</b>			
Novartis s.r.o., Prague	CZK 51,5 M	100	◆
Lek Pharma s.r.o., Prague	CZK 44,7 M	100	◆
<b>Singapour</b>			
Novartis Institute for Tropical Diseases Pte Ltd., Singapour	SGD 2 004	100	▲
<b>Slovénie</b>			
Société Pharmaceutique Lek d.d., Ljubljana	SIT 11,6 Md	100	◆◆▼▲
<b>Suède</b>			
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	◆
<b>Suisse</b>			
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 SA, Bâle	CHF 160,0 M	33	◆◆▼▲
Novartis Pharma AG, Bâle	CHF 350,0 M	100	◆◆▼▲
Novartis Pharma Services AG, Bâle	CHF 20,0 M	100	◆
Novartis Pharma Schweizerhalle AG, Schweizerhalle	CHF 18,9 M	100	▼
Novartis Pharma Stein AG, Stein	CHF 251 000	100	▼▲
Novartis Pharma Schweiz AG, Berne	CHF 5,0 M	100	◆
Sandoz AG, Basel	CHF 50 000	100	◆▲
Novartis Consumer Health S.A., Nyon	CHF 30,0 M	100	◆◆▼▲
Novartis Consumer Health Schweiz AG, Berne	CHF 250 000	100	◆
Novartis Santé Animale AG, Bâle	CHF 101 000	100	◆◆▼▲
Novartis Centre de Recherche Santé Animale S.A., St-Aubin	CHF 250 000	100	▲
SANUTRI AG, Berne	CHF 31,6 M	95	■
CIBA Vision AG, Embrach	CHF 300 000	100	◆◆
<b>Taiwan</b>			
Novartis (Taiwan) Co., Ltd., Taipei	TWD 170,0 M	100	◆▼
<b>Thaïlande</b>			
Novartis (Thailand) Limited, Bangkok	THB 230,0 M	100	◆
<b>Turquie</b>			
Novartis Saglik, Gıda ve Tarım Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.S., Istanbul	TRY 98,0 M	100	◆▼
Sandoz İlaç Sanayi ve Ticaret A.S., Gebze-Kocaeli	TRY 31,7 M	100	◆▼
<b>Venezuela</b>			
Novartis de Venezuela, S.A., Caracas	VEB 1,4 Md	100	◆
Novartis Nutrition de Venezuela, S.A., Caracas	VEB 877,8 M	100	◆▼

En outre, Novartis est représenté par des filiales, sociétés associées ou joint ventures dans les pays suivants : Algérie, Costa Rica, Guatemala, Îles Caymans, Ancienne République Yougoslave de Macédoine, Maroc, Pérou, République Dominicaine et Uruguay.

### 34. DIFFERENCES 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 dans les tableaux ci-après :

	Notes	2005 M USD	2004 M USD
<b>Résultat net selon les IFRS</b>		<b>6 141</b>	<b>5 380</b>
Ajustements aux normes US GAAP :			
Titres disponibles à la vente	34.1	278	-183
Reprise pour perte de valeur des stocks	34.2	20	-43
Sociétés associées	34.3	-6	179
Immobilisations incorporelles	34.4	-1 238	-590
Immobilisations corporelles	34.5	53	77
Plans de retraite et d'assistance médicale postérieure à l'emploi	34.6	-181	-82
Impôts différés	34.7	178	423
Rémunérations versées en actions	34.8	-44	-61
Écarts de conversion	34.9		-301
Intérêts minoritaires	34.10	-11	-15
Divers			9
<b>Résultat net selon les US GAAP</b>		<b>5 190</b>	<b>4 793</b>
Résultat de base par action selon les US GAAP (USD)		2,22	2,03
Résultat dilué par action selon les US GAAP (USD)		2,22	2,02

	Notes	Dec 31, 2005 M USD	Dec 31, 2004 M USD
<b>Capitaux propres selon les IFRS</b>		<b>33 164</b>	<b>31 315</b>
Ajustements aux normes US GAAP :			
titres disponibles à la vente	34.1	-24	-64
Reprise pour perte de valeur des stocks	34.2	-23	-43
Sociétés associées	34.3	25	6
Immobilisations incorporelles	34.4	4 142	6 036
Immobilisations corporelles	34.5	-409	-558
Plans de retraite et d'assistance médicale postérieure à l'emploi	34.6	3 133	3 379
Impôts différés	34.7	-1 438	-2 082
Rémunérations versées en actions	34.8	-96	-118
Intérêts minoritaires	34.10	-174	-138
<b>Total des ajustements aux normes US GAAP</b>		<b>5 136</b>	<b>6 418</b>
<b>Capitaux propres selon les US GAAP</b>		<b>38 300</b>	<b>37 733</b>

## VARIATION DES CAPITAUX PROPRES SELON LES US GAAP

	2005 M USD	2004 M USD
1 <sup>er</sup> janvier	37 733	34 568
Résultat net de l'exercice selon les US GAAP	5 190	4 793
Ajustement non réalisé de la valeur de marché net	-320	397
Augmentation de la prime en rapport avec les rémunérations versées en actions	511	393
Passifs minimums au titre des retraites	-155	-278
Variation des capitaux propres des sociétés associées	41	24
Écarts de conversion	-2 348	1 541
Dividendes versés aux actionnaires de Novartis AG	-2 107	-1 896
Achats de propres actions	-245	-1 809
31 décembre	38 300	37 733 <sup>1</sup>

## CAPITAUX PROPRES ET RESULTAT NET 2004 RETRAITES SELON LES US GAAP

	31.12.2004 M USD	1.1. 2004 M USD
Capitaux propres déclarés selon les US GAAP	38 101	34 878
Retraitements dus à l'abandon du DEPS en faveur du PEPS <sup>1</sup>	-457	-374
Impôts différés sur les montants ci-dessus	89	64
Capitaux propres retraités selon les US GAAP	37 733	34 568

Résultat net 2004 déclaré selon les US GAAP	4 989
Incidence de la rémunération versée en actions	-181
Incidence de l'abandon du DEPS en faveur du PEPS	-25
Impôts différés sur les montants ci-dessus	10
Résultat net 2004 retraité selon les US GAAP	4 793

<sup>1</sup> Le Groupe a modifié son mode de comptabilisation selon les US GAAP de certains stocks en Amérique du Nord en abandonnant la méthode « dernier entré-premier sorti » (DEPS) au profit de la méthode « premier entré-premier sorti » (PEPS). L'abandon de la méthode DEPS au profit de celle dite PEPS visait à harmoniser la méthode de valorisation des stocks dans l'ensemble du Groupe et à l'aligner sur les normes IFRS. Cette modification a été mise en œuvre en retraitant les capitaux propres selon les US GAAP des années précédentes.

## NOTES RELATIVES AU RAPPROCHEMENT AVEC LES US GAAP

34.1) TITRES DE PLACEMENT NEGOCIABLES DISPONIBLES À LA VENTE ET INSTRUMENTS FINANCIERS DERIVES: Selon les IFRS, l'impact des fluctuations de taux de change des monnaies sous-jacentes des obligations disponibles à la vente doivent figurer dans le compte de résultat. Les US GAAP exigent que la variation totale de la juste valeur de ces obligations soit comptabilisée dans les capitaux propres y compris celle imputable aux fluctuations des taux de change. Il en résulte un revenu supplémentaire selon les US GAAP de USD 278 millions en 2005 (2004 : charge de USD 183 millions).

Selon les IFRS, le Groupe réévalue à leur juste valeur ses participations dans des sociétés non cotées. Selon les US GAAP, ces participations doivent être évaluées à leur prix d'achat. Une plus-value de réévaluation de USD 24 millions (2004 : 64 millions) a été enregistrée dans les capitaux propres selon les IFRS et annulée pour les comptes US GAAP.

Le rapprochement de la valeur au bilan des titres de placement et instruments financiers dérivés selon les IFRS et les US GAAP se présente comme suit :

	2005 M USD	2004 M USD
Valeur au bilan des titres de placement et instruments financiers selon les IFRS (note 15)	3 623	6 636
Valeur comptable d'autres investissements selon les IFRS	1 431	1 286
Total selon les US GAAP	5 054	7 922

La composition des titres de placement disponibles à la vente selon les US GAAP au 31 décembre 2005 et 2004 est la suivante :

	Prix de revient M USD	Gains bruts non réalisés M USD	Pertes brutes non réalisées M USD	Valeur comptable et juste valeur estimée M USD
<b>Au 31 décembre 2005</b>				
<i>Titres disponibles à la vente :</i>				
Actions	717	259	-2	974
Obligations	3 995	120	-35	4 080
<b>Total</b>	<b>4 712</b>	<b>379</b>	<b>-37</b>	<b>5 054</b>
<b>Au 31 décembre 2004</b>				
<i>Titres disponibles à la vente :</i>				
Actions	681	201	-10	872
Obligations	6 587	494	-31	7 050
<b>Total</b>	<b>7 268</b>	<b>695</b>	<b>-41</b>	<b>7 922</b>

### 34. DIFFERENCES IMPORTANTES ENTRE LES IFRS ET LES NORMES COMPTABLES DES ETATS-UNIS (US GAAP) (SUITE)

Le produit des ventes de titres disponibles à la vente s'est monté à USD 4,4 milliards (2004 : USD 5,9 milliards). Les gains bruts réalisés sur les ventes en 2005 et 2004 ont atteint respectivement USD 88 millions et USD 75 millions et les pertes brutes réalisées sur les ventes à USD 70 millions et USD 228 millions. Le gain ou la perte sur ces ventes a été calculé selon la méthode du coût moyen pondéré. Au 31 décembre 2005, on ne relevait aucune perte non réalisée sur actions existant depuis plus de 12 mois (2004 : néant) et USD 15 millions de pertes sur les obligations (2004 : néant).

Les échéances des obligations disponibles à la vente ou détenues au 31 décembre 2005 sont les suivantes :

	2005 M USD
Jusqu'à un an	657
De un à cinq ans	1 748
De cinq à dix ans	967
Plus de dix ans	708
<b>Total</b>	<b>4 080</b>

34.2) REPRISE POUR PERTE DE VALEUR DES STOCKS : Conformément à la politique du Groupe, dans la division Pharmaceuticals, on procède à une correction de valeur des stocks avant le lancement, leur commercialisation n'étant pas assurée tant que l'approbation finale n'est pas acquise. Si celle-ci est accordée et que la durée de validité du stock avant lancement permet sa commercialisation, on procède à une contre-passation de la perte de valeur dans les comptes IFRS. Les US GAAP ne permettent pas de procéder à une telle reprise.

34.3) SOCIETES ASSOCIEES : Les ajustements concernant les sociétés associées comprennent des différences d'allocation du prix d'acquisition et des différences d'amortissement résultant de dates d'entrée en vigueur différentes entre le FAS 142 et de l'IFRS 3 (regroupements d'entreprises). L'incidence des ajustements selon les US GAAP sur le résultat net et la valeur au bilan des participations dans Roche et Chiron est la suivante :

	2005			2004		
	Résultat net M USD	Écarts de conversion M USD	Capitaux propres M USD	Résultat net M USD	Écarts de conversion M USD	Capitaux propres M USD
Roche		45	-285	136	-13	-330
Chiron	-6	-20	310	43	14	336
<b>Total des ajustements au titre des sociétés associées</b>	<b>-6</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>179</b>	<b>1</b>	<b>6</b>

Au 31 décembre 2005, la valeur de marché des participations du Groupe dans Roche et Chiron dépassait leur valeur comptable selon les US GAAP de USD 3,6 milliards et USD 2,0 milliards respectivement.

34.4) IMMOBILISATIONS INCORPORELLES : 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. Selon les IFRS, la fusion a été considérée comme une fusion d'intérêts communs, mais pour les US GAAP, elle ne satisfaisait pas à toutes les conditions requises par l'Accounting Principles Board Opinion n° 16 pour une mise en commun des intérêts et était par conséquent considérée comme un achat selon les US GAAP. Selon ces dernières, Sandoz était considéré comme l'acquéreur, les actifs et les passifs de Ciba-Geigy étant repris à leur valeur de marché et ses résultats inclus à partir du 20 décembre 1996. Selon les US GAAP, le rachat de Ciba 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.

La juste valeur des actifs immobilisés à la date d'acquisition a été réduite en proportion d'un goodwill négatif de USD 7,3 milliards.

Les ajustements du résultat net et des capitaux propres effectués en rapport avec la comptabilisation du regroupement d'entreprises entre Ciba-Geigy et Sandoz selon US GAAP en 2005 et 2004 sont les suivants :

	2005 composantes à rapprocher		
	Résultat net M USD	Écarts de conversion M USD	Capitaux propres M USD
Immobilisations incorporelles en rapport avec des droits de produit et des marques déposées	-678	-510	2 837
Immobilisations corporelles	55	96	-575
Investissements		-20	129
Impôts différés	156	109	-604
<b>Total ajustements</b>	<b>-467</b>	<b>-325</b>	<b>1 787</b>

	2004 composantes à rapprocher		
	Résultat net M USD	Écarts de conversion M USD	Capitaux propres M USD
Immobilisations incorporelles en rapport avec des droits de produit et des marques déposées	-543	374	4 025
Immobilisations corporelles	55	-67	-726
Investissements		14	149
Impôts différés	122	-80	-869
<b>Total ajustements</b>	<b>-366</b>	<b>241</b>	<b>2 579</b>

Les écarts significatifs entre les IFRS et les US GAAP en rapport avec les immobilisations incorporelles sont expliqués ci-après :

#### AJUSTEMENTS DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES SELON LES US GAAP :

	2005 M USD	2004 M USD
<b>Goodwill</b>		
Différences due à l'amortissement du goodwill selon les IFRS avant 1995	2 945	2 945
Différences imputables à l'IPR&D compris dans le goodwill selon les IFRS avant le 31 mars 2004	-488	-458
Différences liées à des dispositions transitoires jusqu'à la date de mise en application du FAS 142 et de l'IFRS 3	202	220
Différences de pertes de valeur	-183	-155
Différences de prix d'achat et d'allocation du prix d'achat	-359	
<b>Différences dans le montant comptabilisé du goodwill</b>	<b>2 117</b>	2 552
<b>Droits de produits et marques déposées</b>		
Différences provenant de la comptabilisation de l'acquisition de Ciba-Geigy	2 837	4 025
Autres différences	26	-390
<b>Différences du montant comptabilisé des droits de produit et des marques déposées</b>	<b>2 863</b>	3 635
<b>IPR&amp;D</b>		
IPR&D provenant des acquisitions, amortis selon les US GAAP	-627	-151
Immobilisations incorporelles acquises, capitalisées selon l'IAS 38 et amorties comme IPR&D selon les US GAAP	-211	
<b>Différences totales dans le montant comptabilisé de l'IPR&amp;D</b>	<b>-838</b>	-151
<b>Total augmentation des immobilisations incorporelles selon les US GAAP</b>	<b>4 142</b>	6 036

#### CHARGES SUPPLEMENTAIRES POUR IMMOBILISATIONS INCORPORELLES SELON LES US GAAP :

	2005 M USD	2004 M USD
Perte de couverture sur regroupements d'entreprises	118	
Différence de pertes de valeur et d'amortissements du goodwill selon les IFRS avant 2005	28	-47
Amortissements et pertes de valeur supplémentaires sur droits de produit et marques déposées	680	498
Charges d'IPR&D selon les US GAAP et reprise d'amortissements et de pertes de valeur selon les IFRS	412	139
<b>Charge supplémentaire totale selon les US GAAP</b>	<b>1 238</b>	590

#### GOODWILL

Avant le 1<sup>er</sup> janvier 1995, le Groupe imputait tout le goodwill directement aux capitaux propres, conformément aux IFRS en vigueur à ce moment-là. Les modifications des IFRS entrées en vigueur en 1995 exigeaient la capitalisation et l'amortissement du goodwill mais pas le retraitement des états financiers précédents. L'écart de USD 2 945 millions est imputable au goodwill sur diverses acquisitions antérieures à 1995 et, notamment, à l'acquisition de Gerber Products Company en 1994. Le goodwill selon les US GAAP attribuable à Gerber Products Company s'est monté à USD 2 870 millions au 31 décembre 2005 et 2004. Le goodwill relatif à Gerber Products Company fait l'objet d'examens annuels en vue de détecter d'éventuelles pertes de valeur, mais cela ne s'est pas traduit par un besoin de provisionnement ni en 2004 ni en 2005.

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 pris en compte dans le goodwill. Selon les US GAAP, l'IPR&D est considéré comme actif distinct devant être passé par le compte de résultat dès son acquisition car son application n'a pas été prouvée et la technologie n'a pas d'utilisation alternative. L'écart figurant au bilan imputable à l'IPR&D compris dans le goodwill selon l'IFRS se montait à USD 488 millions au 31 décembre 2005 (2004 : 458 millions).

Depuis le 31 mars 2004, le goodwill et les immobilisations incorporelles d'une durée d'utilité illimitée ne sont plus amortis sur des périodes régulières pour satisfaire aux IFRS mais font fait l'objet d'un examen annuel pour détecter une éventuelle perte de valeur. Par conséquent, en 2005, il n'y a pas eu de charge d'amortissement selon les IFRS. Conformément aux US GAAP, ce traitement comptable était déjà en vigueur en 2002. L'écart au bilan imputable au décalage dans le temps entre l'adoption du FAS 142 et l'IFRS 3 se montait à USD 202 millions au 31 décembre 2005 (2004 : USD 220 millions).

Tous les investissements pour lesquels un goodwill figure au bilan ont fait l'objet d'un examen pour détecter une éventuelle perte de valeur en 2005 et l'on a déterminé la juste valeur de ces investissements à partir de la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs. La différence dans la valeur au bilan du goodwill selon les IFRS et les US GAAP attribuable à des pertes de valeur se montait à USD 183 millions au 31 décembre 2005 (2004 : USD 155 millions). Celles-ci étaient dues à des valeurs au bilan différentes et à une méthode d'évaluation des pertes de valeur différente entre IFRS et US GAAP. 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.

### 34. DIFFÉRENCES IMPORTANTES ENTRE LES IFRS ET LES NORMES COMPTABLES DES ETATS-UNIS (US GAAP) (SUITE)

Le Groupe a pris une couverture pour le prix d'achat de certaines acquisitions. Selon les IFRS, les gains ou pertes de couverture sont compris dans le prix d'acquisition. Or, les US GAAP ne permettent pas que le résultat de cette couverture soit pris en compte dans le prix des acquisitions. En 2005, des pertes de couverture de USD 118 millions (2004 : néant) en rapport avec l'acquisition d'Hexal et d'Eon Labs ont été enregistrées selon les US GAAP. De plus, selon les IFRS, une dette pour impôts différés de USD 241 millions (2004 : néant) a été enregistrée en rapport avec l'IPR&D acquis qui a été comptabilisé comme actif. A la suite de l'enregistrement de l'impôt différé, le goodwill a été augmenté du même montant. Selon les US GAAP, l'IPR&D est amorti sans incidence fiscale et la valeur comptable du goodwill se trouve réduite du montant de l'impôt différé.

Les charges supplémentaires selon les US GAAP résultant des amortissements et pertes de valeur du goodwill ainsi que des différences dans la comptabilité des acquisitions se montaient à USD 28 millions (2004 : revenu de USD 47 millions).

Les modifications de la valeur comptable du goodwill pour les exercices clos au 31 décembre 2005 et 2004 se présentent comme suit :

	Division Pharmaceuticals M USD	Division Sandoz M USD	Division Consumer Health M USD	Total M USD
<b>1<sup>er</sup> janvier 2004</b>	22	428	3 487	3 937
Acquisitions		352	183	535
Pertes de valeur		-106		-106
Amortissements du goodwill en rapport avec la cession d'activités		-11	-2	-13
Réaffectation en provenance des immobilisations incorporelles identifiées séparément		6		6
Écarts de conversion	1	63	17	81
<b>31 décembre 2004</b>	23	732	3 685	4 440
Acquisitions	15	4 958	223	5 196
Pertes de valeur	-9	-8	-16	-33
Amortissement du goodwill en rapport avec la cession d'activités			-1	-1
Réaffectation aux immobilisations incorporelles identifiées séparément	-4	-20	12	-12
Écarts de conversion	5	-176	-24	-195
<b>31 décembre 2005</b>	30	5 486	3 879	9 395

#### DROITS DE PRODUITS ET MARQUES DEPOSEES

Les différences de USD 2 863 millions entre les IFRS et les US GAAP concernant la valeur des droits de produits et des marques déposées sont imputables pour l'essentiel à la juste valeur des produits de Ciba-Geigy AG lors de la fusion avec Sandoz. L'amortissement supplémentaire selon les US GAAP au titre des droits de produits et des marques déposées a atteint USD 680 millions (2004 : USD 498 millions).

La valeur totale au bilan des produits commercialisés ainsi que des marques déposées et des droits de produits importants figurant au bilan se présente comme suit :

	Valeur d'acquisition 31.12.2005 M USD	Amortissements cumulés 31.12.2005 M USD	Valeur au bilan 31.12.2005 M USD	Valeur au bilan 31.12.2004 <sup>1</sup> M USD
<i>Famvir</i>	1 652	641	1 011	1 301
<i>Voltaren</i>	1 738	956	782	1 056
<i>Tegretol</i>	565	311	254	392
Autres produits pharmaceutiques	3 893	2 216	1 677	2 183
<b>Total division Pharmaceuticals</b>	<b>7 848</b>	<b>4 124</b>	<b>3 724</b>	<b>4 932</b>
<b>Division Sandoz</b>	<b>2 496</b>	<b>302</b>	<b>2 194</b>	<b>790</b>
<b>Division Consumer Health</b>	<b>2 124</b>	<b>814</b>	<b>1 310</b>	<b>1 053</b>
<b>Total</b>	<b>12 468</b>	<b>5 240</b>	<b>7 228</b>	<b>6 775</b>

<sup>1</sup> Au 31 décembre 2004 ; retraité en raison de la reclassification entre diverses catégories d'actifs selon les IFRS (note 9).

Novartis emploie couramment la méthode de l'amortissement linéaire. Pour les produits de Pharmaceuticals, la durée de vie du brevet correspond généralement à la durée de vie utile, bien que dans certains cas, on attribue également une valeur à la période sans protection par un brevet. Pour les autres divisions, la durée de vie utile est au maximum de 20 ans.

#### FAMVIR

La valeur de Famvir a été scindée, la majeure partie de la valeur étant attribuée aux ventes effectuées sous la protection du brevet. Cette partie sera amortie jusqu'à l'expiration du brevet en 2010.

Le reste sera amorti sur une durée supplémentaire de dix ans correspondant à sa valeur en tant que produit de marque non protégé par un brevet. La charge d'amortissement est moitié moindre que pendant la durée de vie du brevet.

#### VOLTAREN

Voltaren, médicament de marque contre les douleurs musculaires, est surtout vendu en Europe car son brevet a expiré dans la plupart des autres pays. Novartis applique une période d'amortissement linéaire et la durée de vie utile du médicament devrait se terminer en 2011.

#### TEGRETOL

Le brevet de Tegretol a expiré. Novartis applique une période d'amortissement linéaire et la durée de vie utile du médicament devrait se terminer en 2011.

Le Groupe estime que les charges d'amortissement totales pour les actifs incorporels sujets à être amortis au cours des cinq exercices à venir augmenteront d'environ USD 50 millions en raison des regroupements d'entreprises intervenus en 2005.



**IPR&D**

Selon les IFRS, pour toutes les acquisitions d'entreprises postérieures au 31 mars 2004, l'IPR&D est identifié et enregistré comme immobilisation incorporelle devant faire l'objet d'un examen annuel pour détecter une éventuelle perte de valeur. Selon les US GAAP, l'IPR&D est considéré comme actif distinct devant être amorti dès son acquisition car son application n'a pas été prouvée et la technologie n'a pas d'utilisation alternative. En 2005, l'IPR&D est surtout provenu de l'acquisition d'Hexal AG et Eon Labs Inc., à raison de USD 619 millions. En 2004, l'IPR&D est surtout provenu de l'acquisition de la totalité du capital de Sabex Inc. (USD 132 millions) et de Durascan A/S (USD 7 millions).

En 2005, la charge pour pertes de valeur des immobilisations incorporelles selon les IFRS, déjà comptabilisée comme IPR&D selon les US GAAP, s'est montée à USD 418 millions (2004 : néant). Cette somme concerne pour l'essentiel la perte de valeur de NKS 104.

Ainsi, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, Novartis capitalise les technologies de développement qu'il amortit selon les US GAAP. En 2005, cela s'est traduit par une charge de USD 211 millions selon les US GAAP.

Le surplus total net de charges d'IPR&D pour 2005 s'est élevé à USD 412 millions (2004 : USD 139 millions). L'incidence de l'IPR&D a réduit les capitaux propres selon les US GAAP de USD 838 millions (2004 : USD 151 millions).

En 2006, des ajustements de l'affectation du prix d'acquisition d'Hexal, d'Eon Labs et des activités OTC acquises de Bristol-Myers Squibb seront traités différemment selon les US GAAP, sauf l'ajustement concernant une provision pour risque écologique concernant un site de production d'Hexal.

**34.5) IMMOBILISATIONS CORPORELLES:** La différence dans le compte de résultat de USD 53 millions (2004 : USD 77 millions) est principalement dû à la comptabilisation de l'acquisition de Ciba-Geigy pour un montant de USD 55 millions (2004 : USD 55 millions). Il existe aussi des différences entre les IFRS et les US GAAP concernant les intérêts capitalisés et amortis selon les US GAAP et portés en charges dans les IFRS. Elles ont abouti à une charge de USD 2 millions (2004 : revenu de USD 22 millions).

Les différences figurant au bilan totalisent USD 409 millions (2004 : USD 558 millions). Ce montant se compose d'une réduction de USD 575 millions (2004 : USD 726 millions) dans les comptes US GAAP suite à la répartition du goodwill négatif de Ciba-Geigy sur les actifs immobiliers acquis et d'un accroissement de USD 166 millions (2004 : augmentation de USD 168 millions) au titre des intérêts capitalisés selon les US GAAP.

**34.6) PLANS DE RETRAITE ET D'ASSISTANCE MEDICALE POSTERIEURE A L'EMPLOI:** A la suite de l'adoption par le Groupe, avec effet rétroactif, des nouvelles normes IFRS à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005, les écarts actuariels attribuables à des variations escomptées et effectives de la juste valeur des actifs et des passifs des plans de prévoyance à régime de prestations définies ainsi que des engagements relatifs à l'assistance maladie sont enregistrés immédiatement

dans le total des produits et charges comptabilisés au bilan. Selon les US GAAP, ces écarts ne sont comptabilisés dans le compte de résultat que s'ils excèdent certains niveaux spécifiques.

Il existe aussi des écarts entre les produits/(charges) nets comptabilisés et les actifs nets au bilan en raison de dates de transition différentes, de différences de règles comptables qui prévalaient avant 1999 et de règles différentes de comptabilisation des actifs nets 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 et les retraites :

	2005 M USD	2004 M USD
<b>Plans de retraite :</b>		
Actifs nets au bilan selon les IFRS	439	1 181
Différences dans les écarts actuariels non comptabilisés	3 566	3 614
Passifs minimums additionnels	-760	-501
<b>Actifs nets au bilan selon les US GAAP</b>	<b>3 245</b>	<b>4 294</b>
<hr/>		
Produits et charges nets comptabilisés selon les IFRS	-218	-145
Différences d'amortissement des montants actuariels et coûts des services passés	-153	-62
<b>Charges nettes comptabilisées selon les US GAAP</b>	<b>-371</b>	<b>-207</b>

La couverture financière des plans d'assistance médicale postérieure à l'emploi selon les US GAAP est comparable à celle figurant à la note 26. Ces plans proposés pour l'essentiel à l'étranger et les différences de traitement des pertes actuarielles entraînent les différences suivantes entre le compte de résultat et le bilan :

	2005 M USD	2004 M USD
<b>Assistance médicale postérieure à l'emploi :</b>		
Provisions dans les comptes IFRS	-1 033	-862
Différences dans les écarts actuariels non comptabilisés	327	266
<b>Engagements pris en compte selon les US GAAP</b>	<b>-706</b>	<b>-596</b>
<hr/>		
Charges pour assistance médicale postérieure à l'emploi selon les IFRS	-58	-52
Différences d'amortissements de montants actuariels et coûts de services antérieurs	-28	-20
<b>Charges pour assistance médicale postérieure à l'emploi selon les US GAAP</b>	<b>-86</b>	<b>-72</b>
<hr/>		
<b>Différences entre les IFRS et les US GAAP concernant les charges au titre des pensions et de l'assistance médicale postérieure à l'emploi</b>	<b>-181</b>	<b>-82</b>
<hr/>		
<b>Différence de capital propres selon les IFRS et les US GAAP au titre des pensions et de l'assistance médicale postérieure à l'emploi</b>	<b>3 133</b>	<b>3 379</b>

### 34. DIFFERENCES IMPORTANTES ENTRE LES IFRS ET LES NORMES COMPTABLES DES ETATS-UNIS (US GAAP) (SUITE)

#### RESUME DES PLANS DE PREVOYANCE

	Plans de retraite suisses		Plans de retraite étrangers	
	2005 M USD	2004 M USD	2005 M USD	2004 M USD
<b>Obligations en début d'exercice</b>	<b>11 920</b>	<b>9 793</b>	<b>4 568</b>	<b>4 072</b>
Coût des services rendus	220	179	206	172
Coût financier	340	366	227	214
Écarts actuariels	631	1 193	238	208
Modifications des plans			55	-41
Écarts de conversion	-1 646	1 048	-275	156
Prestations versées	-630	-659	-225	-213
Incidence du regroupement d'entreprises ou de cessions			3	
<b>Obligations en fin d'exercice</b>	<b>10 835</b>	<b>11 920</b>	<b>4 797</b>	<b>4 568</b>
<b>Juste valeur des actifs des plans en début d'exercice</b>	<b>14 436</b>	<b>13 218</b>	<b>3 227</b>	<b>2 910</b>
Rendement effectif des actifs des plans	770	484	313	254
Écarts de conversion	-1 969	1 348	-150	69
Cotisations de l'entreprise			224	207
Cotisations des employés	53	45	10	7
Modifications des plans				-7
Prestations versées	-630	-659	-225	-213
<b>Juste valeur des actifs des plans en fin d'année</b>	<b>12 660</b>	<b>14 436</b>	<b>3 399</b>	<b>3 227</b>
<b>Couverture financière</b>	<b>1 825</b>	<b>2 516</b>	<b>-1 398</b>	<b>-1 341</b>
Coût des services antérieurs non comptabilisés			-27	-35
Pertes actuarielles nettes non comptabilisées	2 585	2 699	1 020	956
Passifs minimums additionnels			-760	-501
<b>Actif net/(passif net) au bilan</b>	<b>4 410</b>	<b>5 215</b>	<b>-1 165</b>	<b>-921</b>
<b>Composantes des produits et charges nets comptabilisés</b>				
Coût des services rendus	220	179	206	172
Coût financier	340	366	227	214
Rendement attendu des actifs des plans	-504	-520	-212	-195
Cotisations des employés	-53	-45	-10	-7
Pertes actuarielles comptabilisées	107		50	75
Coût des services antérieurs comptabilisés				-32
<b>Charges (produits) nets comptabilisés</b>	<b>110</b>	<b>-20</b>	<b>261</b>	<b>227</b>
Obligations au titre des prestations constituées	10 125	11 217	4 447	4 209
<b>Principales hypothèses actuarielles</b>	%	%	%	%
<b>Hypothèses moyennes pondérées retenues pour déterminer les obligations en fin d'exercice</b>				
Taux d'actualisation	2,8	3,3	4,8	5,2
Taux de progression escompté des salaires	2,2	1,5	3,6	3,6
<b>Hypothèses moyennes pondérées retenues pour déterminer les produits et charges nets comptabilisés pour l'exercice écoulé</b>				
Taux d'actualisation	3,3	3,8	5,2	5,5
Rendement attendu des actifs des plans	4,0	4,0	6,6	6,7
Taux de progression escompté des salaires	1,5	2,5	3,6	3,6

**34.7) IMPÔTS DIFFÉRÉS :** Les bénéfices non réalisés provenant de transactions internes au Groupe sont éliminés par réduction de la valeur comptable des actifs tels que les stocks. Selon l'IAS 12 (révisée) *Impôts sur le revenu*, le Groupe calcule en fin d'année l'incidence fiscale 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 résulte en 2005 une charge supplémentaire selon les US GAAP de USD 69 millions (2004 : produit de USD 100 millions) et une diminution des capitaux propres de USD 581 millions (2004 : USD 510 millions).

L'incidence des impôts différés en rapport avec la comptabilisation de l'acquisition de Ciba-Geigy selon les US GAAP a abouti à un crédit d'impôts différés de USD 156 millions (2004 : USD 122 millions) et à une diminution des capitaux propres de USD 604 millions (2004 : USD 869 millions).

L'incidence des impôts différés sur les autres éléments de rapprochement effectués en 2005 a abouti dans les comptes selon les US GAAP à un crédit d'impôts différés de USD 91 millions (2004 : USD 201 millions) et à une diminution des capitaux propres de USD 253 millions (2004 : USD 703 millions).

L'actif d'impôts différés y compris les ajustements pour correctifs de valeur au 31 décembre 2005 et 2004 se compose respectivement de USD 1 455 millions et USD 1 174 millions figurant dans les actifs circulant et de USD 2 798 millions et USD 1 893 millions figurant dans les actifs immobilisés. Le passif d'impôts différés au 31 décembre 2005 et 2004 se monte respectivement à USD 866 millions et USD 695 millions pour les dettes à court terme et à USD 4 896 millions et USD 4 257 millions pour celles à long terme.

**34.8) REMUNÉRATIONS VERSEES EN ACTIONS :** Le Groupe a décidé d'adopter la FAS 123 révisée sur les rémunérations versées en actions en appliquant la méthode rétroactive modifiée à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2005. Comme cela est décrit à la note 27, le Groupe a plusieurs plans pouvant être mesurés selon le FAS 123. Contrairement aux IFRS qui exigent un retraitement des attributions postérieures au 7 novembre 2002, les US GAAP exigent le retraitement de toutes les attributions et les différences entre les dispositions transitoires entraînent de nouvelles différences dans le compte de résultat entre les IFRS et les US GAAP. En conséquence, une charge supplémentaire de USD 44 millions a été comptabilisée en 2005 pour satisfaire aux US GAAP (2004 : USD 61 millions).

Selon les IFRS, le Groupe traite toutes les attributions d'actions comme des rémunérations versées en actions. Cependant, selon les US GAAP, un accord contractuel prévoyant le versement d'un montant fixe en espèces, susceptible d'être converti en un nombre variable d'actions de l'émetteur, est considéré comme une dette. USD 96 millions et USD 118 millions comptabilisés dans les capitaux propres selon les IFRS au 31 décembre 2005 et 2004 respectivement ont été transférés aux provisions pour satisfaire aux US GAAP.

**34.9) CONVERSION MONÉTAIRE :** 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.

Les comptes du Groupe dans les pays à économie hyperinflationniste sont présentés conformément aux IAS 21 (révisée) et IAS 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.

**34.10) INTERÊTS MINORITAIRES :** Contrairement aux IFRS, les intérêts minoritaires sont déduits dans la détermination du résultat net et du total des capitaux propres selon les US GAAP.

### 34. DIFFERENCES IMPORTANTES ENTRE LES IFRS ET LES NORMES COMPTABLES DES ETATS-UNIS (US GAAP) (SUITE)

#### 34.11) INDICATIONS SUPPLEMENTAIRES RELATIVES AUX US GAAP : (I) RESULTAT PAR ACTION :

Résultat de base par action	2005	2004
Résultat net selon les US GAAP (M USD)	5 190	4 793
Nombre moyen pondéré d'actions émises	2 332 848 144	2 355 490 272
Résultat de base par action selon les US GAAP (USD)	2,22	2,03
Résultat dilué par action	2005	2004
Résultat net selon les US GAAP (M USD)	5 190	4 793
Nombre moyen pondéré d'actions émises selon les IFRS	2 332 848 144	2 355 490 272
Options sur actions à effet dilutif	9 605 470	11 917 258
Nombre moyen pondéré d'actions retenu pour le résultat dilué par action	2 342 453 614	2 367 407 530
Résultat dilué par action selon les US GAAP (USD)	2,22	2,02

#### (II) INCIDENCES DE L'ADOPTION DE NOUVELLES NORMES COMPTABLES :

US GAAP: En mars 2005 le FASB a publié l'interprétation 47 *Accounting for Conditional Asset Retirement Obligations – an interpretation of FASB Statement No. 143*, qui clarifie les termes des engagements liées à la mise au rebut conditionnel d'un actif, utilisé dans le FAS 143. Il sera applicable aux exercices à compter du 15 décembre 2005 et ne devrait pas avoir d'impact significatif sur les états financiers consolidés.

En mai 2005, le FASB a publié le FAS 154 *Accounting changes and error corrections* en remplacement de l'APB Opinion No. 20 *Accounting changes* et le FASB Statement No. 3 *Reporting Accounting Changes in Interim Financial Statements*, qui devra être mis en application dans les exercices à partir du 15 décembre 2005. Ce FAS exige que les changements de principes comptables soient pris en compte rétroactivement au lieu de comptabiliser son incidence dans le revenu net de la période comme le prévoyait l'APB Opinion No. 20. Novartis appliquera cette norme pour l'exercice débutant le 1<sup>er</sup> janvier 2006.

IFRS: En août 2005, l'IASB a publié l'IFRS 7 *Instruments financiers*: celle-ci contient des indications visant à remplacer l'IAS 30 *Informations à fournir dans les états financiers des banques et des institutions financières assimilées* et l'IAS 32 *Instrument financiers: informations à fournir présentation*. Novartis a l'intention d'adopter cette norme à compter de l'exercice 2006.

## RAPPORT DE LA DIRECTION DE NOVARTIS SUR LE CONTRÔLE INTERNE RELATIF AUX INFORMATIONS FINANCIÈRES

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 2005. Afin de procéder à cette évaluation, elle s'est basée sur les critères établis dans « Internal Control – Integrated Framework » publié par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Se fondant sur notre évaluation, la Direction a conclu que le contrôle interne du Groupe Novartis relatif aux informations financières en date du 31 décembre 2005 est efficace selon ces critères.

La Direction n'a pas inclus Hexal AG, Eon Labs, Inc. et les activités OTC acquises de Bristol-Myers Squibb Co. dans son évaluation du contrôle interne relatif aux informations financières au 31 décembre 2005 car ils ont été acquis par le Groupe Novartis dans le cadre de regroupements d'entreprises en 2005. Hexal AG, Eon Labs, Inc. et les activités OTC acquises de Bristol-Myers Squibb Co. sont des activités détenues à 100% par le Groupe et dont le total des actifs et du chiffre d'affaires représente quelque 17%, soit USD 10,0 milliards, et 5%, soit USD 1,5 milliard, des montants respectifs figurant dans les comptes consolidés et pour l'exercice se terminant au 31 décembre 2005.

L'évaluation de la Direction quant à l'efficacité du contrôle interne relatif aux informations financières au 31 décembre 2005 a été vérifiée par PricewaterhouseCoopers SA, Suisse, une société fiduciaire indépendante, comme mentionné dans son rapport inclus dans ce rapport financier.



Dr Daniel Vasella  
Président et Administrateur-délégué



Dr Raymund Breu  
Directeur financier  
du Groupe

Bâle, le 18 janvier 2006

## RAPPORT DU REVISEUR DES COMPTES CONSOLIDES SUR LES COMPTES CONSOLIDES ET LE CONTRÔLE INTERNE RELATIF AUX INFORMATIONS FINANCIERES DU GROUPE NOVARTIS

### A L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES DE NOVARTIS AG, BÂLE

En notre qualité de réviseur des comptes consolidés, nous avons vérifié les comptes consolidés du Groupe Novartis pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2005. Nous avons également vérifié l'évaluation de la Direction sur le contrôle interne relatif aux informations financières au 31 décembre 2005. Nos opinions, basées sur nos travaux de vérification, sont présentées ci-dessous.

#### COMPTES CONSOLIDES

En notre qualité de réviseur des comptes consolidés, nous avons vérifié les comptes consolidés (compte de résultat, bilan, tableaux de flux de trésorerie, état des produits et charges comptabilisés dans les fonds propres, tableau de variation des capitaux propres et annexe), pages 136 à 194, du Groupe Novartis pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2005.

La responsabilité de l'établissement des comptes consolidés incombe au Conseil d'administration alors que notre mission consiste à vérifier ces comptes consolidés et à émettre une appréciation les concernant. Nous attestons que nous remplissons les exigences légales de qualification et d'indépendance.

Notre révision a été effectuée selon les Normes d'audit suisses, les International Standards on Auditing ainsi que les normes du Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) des États-Unis. Ces normes requièrent de planifier et de réaliser la vérification de manière telle que des anomalies significatives dans les comptes consolidés puissent être constatées avec une assurance raisonnable. Nous avons révisé les postes des comptes consolidés et les indications fournies dans ceux-ci en procédant à des analyses et à des examens par sondages. En outre, nous avons apprécié la manière dont ont été appliquées les règles relatives à la présentation des comptes, les décisions significatives en matière d'évaluation, ainsi que la présentation des comptes consolidés dans leur ensemble. Nous estimons que notre révision constitue une base suffisante pour former notre opinion.

Selon notre appréciation, les comptes consolidés donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats du Groupe Novartis, en conformité avec les International Financial Reporting Standards (IFRS) et sont conformes à la loi suisse.

Comme exposé à la note 32 de l'annexe aux comptes consolidés, le Groupe Novartis a appliqué pour la première fois différentes normes comptables à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005 et en conséquence a retraité les chiffres des périodes comptables précédentes à des fins de comparabilité, telles que l'exigent certaines de ces normes.

Nous recommandons d'approuver les comptes consolidés qui vous sont soumis.

#### CONTRÔLE INTERNE RELATIF AUX INFORMATIONS FINANCIERES

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 195. Cette évaluation souligne que le Groupe Novartis disposait d'un contrôle interne efficace relatif aux informations financières au 31 décembre 2005. Les critères établis dans le « *Internal control – Integrated Framework* » émis par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ont servi de base à cette évaluation.

La responsabilité du maintien d'un contrôle interne efficace relatif aux informations financières et de l'évaluation de son efficacité incombe au Conseil d'administration et à la Direction du Groupe. Notre mission consiste à émettre une appréciation sur l'évaluation de la Direction et sur l'efficacité du contrôle interne du Groupe Novartis relatif aux informations financières sur la base de nos travaux de vérification.

Notre révision du contrôle interne relatif aux informations financières a été effectuée selon les normes du Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) des États-Unis. Ces normes requièrent de planifier et de réaliser la vérification de manière telle que le maintien de l'efficacité du contrôle interne relatif aux informations financières puisse être constaté avec une assurance raisonnable. Un audit du contrôle interne relatif aux informations financières requiert de comprendre le contrôle interne relatif aux informations financières, d'apprécier l'évaluation de la Direction, de tester et d'évaluer la conception et l'efficacité du contrôle interne, et de procéder à d'autres travaux de vérification jugés nécessaires selon les circonstances. Nous estimons que notre révision constitue une base suffisante pour former notre opinion.

Le contrôle interne relatif aux informations financières d'une société est un processus destiné à apporter une assurance raisonnable quant à la fiabilité des informations financières et la préparation des comptes annuels destinés à des tiers selon les principes comptables à appliquer. Le contrôle interne relatif aux informations financières d'une société comprend l'ensemble des principes et procédures qui permettent de s'assurer à un niveau de détail raisonnable que la tenue des comptes reflète de manière fidèle et juste les transactions et décisions relatives au patrimoine de la société. En outre, il comprend l'ensemble des principes et procédures destinés à apporter une assurance raisonnable que les transactions sont comptabilisées de manière conforme pour permettre la préparation des comptes annuels selon les principes comptables à appliquer, et que les revenus et dépenses de la société ne sont initiés qu'avec l'autorisation des membres de la Direction et du Conseil d'administration de la société. Il englobe également l'ensemble des principes et procédures destinés à apporter une assurance raisonnable quant à la prévention ou la détection en temps voulu d'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 disposait d'un contrôle interne efficace relatif aux informations financières au 31 décembre 2005 conforme aux critères établis dans « *Internal Control – Integrated Framework* » et publiés par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), donne une image fidèle sur tous les points essentiels. De plus, selon notre appréciation, le Groupe Novartis disposait, sur tous les points essentiels, d'un contrôle interne efficace relatif aux informations financières au 31 décembre 2005, conforme aux critères établis dans « *Internal Control – Integrated Framework* » publiés par le COSO.

Conformément à ce qui est exposé dans le « Rapport de la Direction sur le contrôle interne relatif aux informations financières », la Direction n'a pas inclus Hexal AG, Eon Labs, Inc. et les activités OTC acquises de Bristol-Myers Squibb Co. dans son évaluation du contrôle interne relatif aux informations financières au 31 décembre 2005, car ces entités ont été acquises par le Groupe Novartis dans le cadre de regroupements d'entreprises en 2005. En conséquence, nous avons également exclu Hexal AG, Eon Labs, Inc. ainsi que et les activités OTC acquises de Bristol-Myers Squibb Co. de notre vérification du contrôle interne relatif aux informations financières. La totalité des actifs et du chiffre d'affaires d'Hexal AG, Eon Labs, Inc. et les activités OTC acquises de Bristol-Myers Squibb Co. représentant respectivement environ 17%, soit USD 10 milliards, des actifs et 5%, soit USD 1,5 milliard, du chiffre d'affaires 2005 selon les comptes consolidés au 31 décembre 2005, appartiennent dans leur globalité au Groupe Novartis.

PricewaterhouseCoopers SA



R. P. Muir

D. Suter

Bâle, le 18 janvier 2006

# COMPTES ANNUELS DE NOVARTIS AG

## COMPTES DE RESULTAT

pour les exercices clos au 31 décembre 2005 et 2004

	2005 M CHF	2004 M CHF
<b>Produits</b>		
Produits des actifs financiers	6 472	5 889
Produits des titres de placement, liquidités et placements à court terme	42	254
Variation des provisions et ajustements de valeur des actifs financiers	54	
Gains sur cessions d'immobilisations incorporelles	168	225
Droits de licence versés par les sociétés affiliées	825	722
Autres produits	2	12
<b>Total produits</b>	<b>7 563</b>	<b>7 102</b>
<b>Charges</b>		
Charges financières	-271	-113
Charges administratives	-26	-26
Variation des provisions et ajustements de valeur des actifs financiers		-14
Dépréciation d'immobilisations incorporelles	-29	-19
Autres charges	-3	-2
Impôts	-109	-64
<b>Total charges</b>	<b>-438</b>	<b>-238</b>
<b>Résultat net</b>	<b>7 125</b>	<b>6 864</b>

## PROPOSITION D'AFFECTATION DU RESULTAT

	2005 CHF	2004 CHF
<b>Résultat disponible</b>		
Report à nouveau	-	-
Renonciation au dividende pour les propres actions	8 717 739	2 750 000
Résultat de l'exercice	7 124 758 251	6 863 565 195
<b>Total résultat disponible</b>	<b>7 133 475 990</b>	<b>6 866 315 195</b>
<b>Affectation du résultat</b>		
Paiement d'un dividende de CHF 1,15 (2004: CHF 1,05) brut sur 2 481 027 457 actions (2004: 2 485 747 397) portant dividende et d'une valeur nominale de CHF 0,50	-2 853 181 576	-2 610 034 767
Attribution aux réserves libres	-4 280 294 414	-4 256 280 428
<b>Report à nouveau</b>	<b>-</b>	<b>-</b>



**BILANS (AVANT AFFECTATION DU RESULTAT)**

(au 31 décembre 2005 et 2004)

	Notes	2005 M CHF	2004 M CHF
<b>Actif</b>			
<b>Actif immobilisé</b>			
Immobilisations incorporelles		310	98
Actifs financiers	3	21 568	11 607
<b>Total actif immobilisé</b>		<b>21 878</b>	<b>11 705</b>
<b>Actif circulant</b>			
Créances			
– sociétés du Groupe		1 456	7 238
– tiers		39	24
Titres de placement	4	1 016	2 898
Liquidités et placements à court terme		1	8
<b>Total actif circulant</b>		<b>2 512</b>	<b>10 168</b>
<b>Total actif</b>		<b>24 390</b>	<b>21 873</b>
<b>Passif</b>			
<b>Capitaux propres</b>			
<b>Total capital-actions</b>	5	<b>1 370</b>	<b>1 389</b>
<b>Réserves</b>			
Réserves légales	6		
Réserve générale		320	281
Réserve pour les propres actions		8 653	10 573
Réserves libres	7	6 048	2 036
<b>Total réserves</b>		<b>15 021</b>	<b>12 890</b>
<b>Résultat disponible</b>			
Report de résultat pour renonciation au dividende des propres actions		9	3
Résultat de l'exercice		7 125	6 864
<b>Total résultat disponible</b>		<b>7 134</b>	<b>6 867</b>
<b>Total capitaux propres</b>		<b>23 525</b>	<b>21 146</b>
<b>Dettes</b>			
Provisions		592	568
Fournisseurs et comptes de régularisation passifs			
– sociétés du Groupe		160	61
– tiers		113	98
<b>Total dettes</b>		<b>865</b>	<b>727</b>
<b>Total passif</b>		<b>24 390</b>	<b>21 873</b>

Les annexes font partie intégrante des comptes annuels.

## ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS DE NOVARTIS AG

### 1. INTRODUCTION

Les comptes annuels de Novartis AG sont conformes aux exigences de la loi suisse sur les sociétés contenue dans le Code des obligations (CO).

---

### 2. NORMES COMPTABLES

**DIFFERENCES 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 FINANCIERES :** 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 du prix d'achat et du prix du marché.

**PROVISIONS :** ce poste inclut des provisions pour risques divers du Groupe.

---

### 3. ACTIFS FINANCIERS

Les immobilisations financières comprennent CHF 11 615 millions (2004 : CHF 9 081 millions) de participations dans des sociétés affiliées et CHF 9 953 millions (2004 : CHF 2 526 millions) de prêts à des sociétés affiliées et à d'autres entités liées.

Les principales participations directes et indirectes ainsi que les autres participations de Novartis AG figurent aux pages 184 et 185 du présent rapport annuel.

---

### 4. TITRES DE PLACEMENT

Les titres contiennent des propres actions d'une valeur comptable nette de CHF 1 013 millions (2004 : CHF 2 895 millions) (se reporter aux notes 5 et 6 ci-après).

## 5. CAPITAL-ACTIONS

	Nombre d'actions				
	31.12.2003	Variation en cours d'année	31.12.2004	Variation en cours d'année	31.12.2005
<b>Total des actions Novartis AG</b>	2 801 470 000	-24 260 000	2 777 210 000	<b>-38 039 000</b>	<b>2 739 171 000</b>
<b>Propres actions</b>					
Propres actions détenues par Novartis AG	145 288 000	13 779 000	159 067 000	<b>-33 474 472</b>	<b>125 592 528</b>
Propres actions détenues par des filiales	129 476 019	2 919 584	132 395 603	<b>230 077</b>	<b>132 625 680</b>
<b>Total propres actions</b>	274 764 019	16 698 584	291 462 603	<b>-33 244 395</b>	<b>258 218 208</b>

Le capital-actions de Novartis AG est composé d'actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 0,50.

Le capital-actions a été ramené de CHF 1 388,6 millions au 31 décembre 2004 à CHF 1 369,6 millions au 31 décembre 2005 à la suite d'une réduction de capital et de l'annulation de 38 039 000 actions pour une valeur nominale de CHF 19 019 500 approuvée lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 1<sup>er</sup> mars 2005 avant de devenir effective le 25 mai 2005.

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.

Les achats de propres actions ont porté sur un total de 14,7 millions de titres (2004 : 41,0 millions) pour un prix d'achat moyen de CHF 57 (2004 : CHF 57) et les ventes de propres actions se sont montées à un total à 9,9 millions de titres pour un prix de vente moyen de CHF 59 (2004 : néant).

Le nombre de propres actions détenues par la société et ses filiales est conforme aux définitions et aux exigences de l'art. 659b du Code des obligations. Sur les 258 218 208 propres actions détenues au 31 décembre 2005, 258 143 543 ne donnent pas droit au dividende, le solde étant réservé aux rémunérations versées en actions et donnant droit au dividende. Les comptes consolidés du Groupe Novartis sont conformes à l'interprétation n° 12 du SIC des IFRS, exigeant la consolidation d'entités qui ne sont pas considérées comme des filiales au sens de l'art. 659b du Code des obligations.

## 6. RESERVES LEGALES

### RESERVE GENERALE

	2005 M CHF	2004 M CHF
<b>1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>281</b>	642
Gain provenant de la fusion d'une filiale avec Novartis AG	<b>39</b>	
Attribution aux réserves libres		-361
<b>31 décembre</b>	<b>320</b>	281

### RESERVE POUR LES PROPRES ACTIONS

	2005 M CHF	2004 M CHF
<b>1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>10 573</b>	9 483
Diminution due à l'annulation de propres actions (CHF 2 183 millions d'actions rachetées moins leur valeur nominale de CHF 19 millions, 2004 : CHF 1 263 millions et CHF 12 millions respectivement)	<b>-2 164</b>	-1 251
Report des réserves libres	<b>244</b>	2 341
<b>31 décembre</b>	<b>8 653</b>	10 573

La réserve générale doit représenter au moins 20% du capital-actions de Novartis AG, minimum requis par le Code des obligations.

Novartis AG 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.

## 7. RESERVES LIBRES

	2005 M CHF	2004 M CHF
1 <sup>er</sup> janvier	2 036	2 603
Report de la réserve générale		361
Report du résultat disponible	4 256	1 413
Report à la réserve pour les propres actions	-244	-2 341
31 décembre	6 048	2 036

## 8. ENGAGEMENTS HORS BILAN

	Engagements au 31.12.2005 M CHF	Engagements au 31.12.2004 M CHF
Garanties pour le remboursement du capital, des intérêts d'emprunts obligataires, de papiers commerciaux et du Euro medium-term note program pour un total de CHF 6 709 millions (2004 : CHF 7 049 millions)	3 964	3 950
Garanties en faveur de sociétés du Groupe, de sociétés associées et autres pour un total de CHF 2 856 millions (2004 : CHF 513 millions)	2 308	295
Total	6 272	4 245

## 9. RESTRICTIONS D'INSCRIPTION ET DE VOTE ET PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Selon les statuts de la société, aucun actionnaire nominatif, particulier ou entité juridique ne peut détenir plus de 2% des droits de vote des actions inscrites au Registre du commerce. Toutefois, le Conseil d'administration peut autoriser, à titre exceptionnel, des dérogations à la limite de participation.

Selon les informations disponibles, les actionnaires ou groupes d'actionnaires suivants détiennent plus de 2% du capital de la société:

	% du capital-actions détenu au 31 décembre 2005	% du capital-actions détenu au 31 décembre 2004
Fondation pour la participation des collaborateurs de Novartis, Bâle	2,9	3,1
Emasan SA, Bâle	3,2	3,2

De plus,

- Nortrust Nominees, Londres, détient 2,5% (2004 : 2,3%) et JPMorgan Chase Bank, New York, 8,3% (2004 : 7,6%) des actions nominatives à titre de représentants.
- JPMorgan Chase Bank, le dépositaire des actions représentées par des American Depositary Shares, peut être enregistré à concurrence de 11% du capital.

## RAPPORT DE L'ORGANE DE REVISION SUR LES COMPTES ANNUELS DE NOVARTIS AG

A L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES DE NOVARTIS AG,  
BÂLE

En notre qualité d'organe de révision, nous avons vérifié la comptabilité et les comptes annuels (compte de résultat, bilan et annexes), pages 198 à 202, de Novartis AG, Bâle, pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2005.

La responsabilité de l'établissement des comptes annuels incombe au Conseil d'administration alors que notre mission consiste à vérifier ces comptes et à émettre une appréciation les concernant. Nous attestons que nous remplissons les exigences légales de qualification et d'indépendance.

Notre révision a été effectuée selon les Normes d'audit suisses. Ces normes requièrent de planifier et de réaliser la vérification de manière telle que des anomalies significatives dans les comptes annuels puissent être constatées avec une assurance raisonnable. Nous avons révisé les postes des comptes annuels et les indications fournies dans ceux-ci en procédant à des analyses et à des examens par sondages. En outre, nous avons apprécié la manière dont ont été appliquées les règles relatives à la présentation des comptes, les décisions significatives en matière d'évaluation, ainsi que la présentation des comptes annuels dans leur ensemble. Nous estimons que notre révision constitue une base suffisante pour former notre opinion.

Selon notre appréciation, la comptabilité et les comptes annuels ainsi que la proposition relative à l'emploi du résultat disponible sont conformes à la loi suisse et aux statuts.

Nous recommandons d'approuver les comptes annuels qui vous sont soumis.

PricewaterhouseCoopers SA



R. P. Muir

H. Plozza

Bâle, le 18 janvier 2006

## DATES DE PUBLICATION DES DONNEES CLES EN 2006

### Dates de publication des données clés

Assemblée générale des actionnaires (exercice 2005)	28 février 2006
Premier trimestre 2006 (chiffre d'affaires et résultats)	24 avril 2006
Premier semestre 2006 (chiffre d'affaires et résultats 1 <sup>er</sup> semestre et 2 <sup>e</sup> trimestre)	17 juillet 2006
Troisième trimestre 2006 (chiffre d'affaires et résultats à 9 mois et 3 <sup>e</sup> trimestre)	18 octobre 2006
Exercice 2006 (chiffre d'affaires et résultats annuels et du 4 <sup>e</sup> trimestre)	janvier 2007

## CONTACTS

Si vous désirez de plus amples informations concernant Novartis, veuillez contacter :

Novartis International AG  
Novartis Communications  
CH-4002 Bâle  
Suisse

### INFORMATION INVESTISSEURS

Karen Huebscher

Tél: +41 61 324 8433

Fax: +41 61 324 8444

### INFORMATIONS MEDIAS

John Gilardi

Tél: +41 61 324 2200

Fax: +41 61 324 9090

### INFORMATIONS GENERALES

Tél: +41 61 324 1111

Fax: +41 61 324 8001

### NOVARTIS SUR INTERNET

[www.novartis.com](http://www.novartis.com)

### LE RAPPORT ANNUEL SUR INTERNET

[www.novartis.com/annualreport2005](http://www.novartis.com/annualreport2005)

### POUR LES INVESTISSEURS DES ETATS-UNIS

US investor relations

Ronen Tamir

Tél: +1 212 830 2433

Fax: +1 212 830 2405

### REGISTRE DES ACTIONNAIRES

Kurt Hoein

Tél: +41 61 324 4415

Fax: +41 61 324 3244

Nous tenons à remercier tous ceux qui, par leur expérience personnelle ou leur savoir-faire, ont apporté leur contribution à ce rapport.

Nous tenons à remercier tout particulièrement Jean-Baptiste Huynh pour la qualité et l'émotion des photos publiées dans ce rapport.

**JEAN-BAPTISTE HUYNH** Jean-Baptiste Huynh est né en 1966 à Châteauroux, en France, de mère française et de père vietnamien. Artiste de renommée internationale, ses tirages de collection font partie des plus prestigieuses collections. Autodidacte, il se consacre essentiellement à sa propre production artistique dont le fil conducteur est le Visage.

Son talent de portraitiste réside dans la perspicacité et la clarté de sa vision. Ses portraits allient intensité et intimité. Depuis plus de dix ans, il travaille sur un projet artistique qui s'attache aux visages à travers les âges de la vie et les grands ensembles culturels et ethniques.

Jean-Baptiste Huynh est l'auteur de 8 livres dédiés au Portrait : « Immortels » en 1996, « Intime Infini » en 1998, « Yeux » en 2001, « Univers » en 2002, « Mali » et « Japon » en 2003, « Inde » en 2004, et « Éthiopie » en 2005. Pour chacun de ces livres, il en a assuré la conception et la maquette.

Le travail de Jean-Baptiste Huynh a été récompensé par de nombreux prix en Photographie parmi lesquels les plus connus sont *Prix de la Fondation Hewlett Packard pour la Photographie* et *Prix Moins Trente du Centre National de la Photographie* en 1996, *Prix de la Villa Médicis hors les Murs* et *Prix Kodak de la Critique Photographique* en 1997.

Ses photographies, portraits, nus et natures mortes révèlent un univers épuré et intemporel. Il est représenté et a exposé dans différentes galeries à travers le monde, notamment à la galerie Beyeler (Suisse), à la galerie M. Hoss (Paris), à la galerie CameraWork (Berlin), à la galerie Mario Sequeira (Portugal), à la Moscow House of Photography (Russie) en 2004, à l'Université d'Art d'Osaka (Japon) en 2002 ainsi qu'à la Maison Européenne de la Photographie (Paris) en 2001.



## COMMENTAIRES PREVISIONNELS

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 AG le plus récent, déposé auprès de la Securities and Exchange Commission des États-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.

EDITEUR : NOVARTIS INTERNATIONAL AG, BÂLE, SUISSE  
 DESIGN ET GESTION DE PROJET : COM.FACTORY, BÂLE, SUISSE  
 IMPRESSION : NZZ FRETZ AG, SCHLIEREN, SUISSE

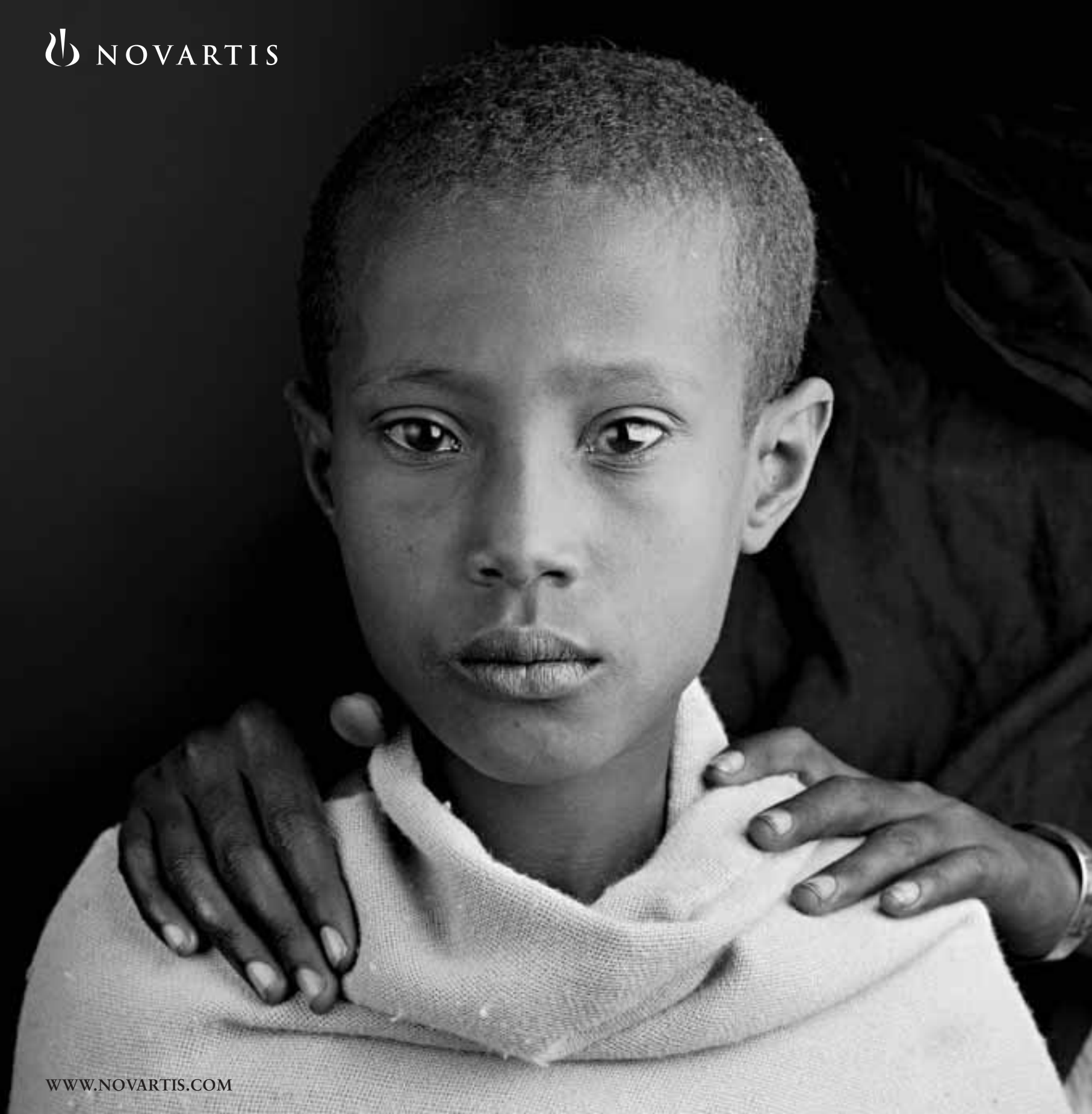




CHRISTOVAO LUIZ DA SILVA AVEC UN HOMME AGE SANS ABRI ; NOVARTIS BIOSCIENCES S.A. ; SAO PAULO, BRESIL

QUATRIEME DE COUVERTURE : ENFANT ; LALIBELA, ÉTHIOPIE

 NOVARTIS



[WWW.NOVARTIS.COM](http://WWW.NOVARTIS.COM)