

NOTRE MISSION

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

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

SOMMAIRE

VUE D'ENSEMBLE DES ACTIVITES

Chiffres clés	2
Lettre de Daniel Vasella	5
Pharmaceuticals	14
Vaccins et Diagnostic	34
Sandoz	42
Consumer Health	52

CITOYENNETE D'ENTREPRISE

Introduction	60
Engagement en faveur des patients	71
Engagement en faveur de nos collaborateurs et de la société	81
Engagement en faveur de l'environnement	89
Conduite éthique des affaires	96
Rapport indépendant de l'examen succinct	101

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

Gouvernement d'entreprise	103
Conseil d'administration	118
Comité de direction	124

RAPPORT SUR LES REMUNERATIONS

Rapport sur les rémunérations	128
-------------------------------	-----

RAPPORT FINANCIER 2007 DU GROUPE NOVARTIS

Sommaire	141
Rapport opérationnel et financier	144
Politique de dividende et information sur l'action	175
Comptes consolidés du Groupe Novartis	178
Comptes annuels de Novartis AG	244
Les photos du rapport annuel	252
Dates de publication des données clés en 2008	256
Contacts	256

GROUPE

Novartis propose des solutions thérapeutiques destinées à répondre aux besoins en constante évolution des patients et des populations dans le monde entier.

En se concentrant désormais sur les marchés en expansion du seul domaine de la santé, Novartis propose un portefeuille diversifié de produits susceptibles de satisfaire ces besoins : médicaments novateurs, génériques peu coûteux, vaccins, instruments de diagnostic et produits pharmaceutiques de consommation courante.

PRINCIPALES DONNEES FINANCIERES

CHIFFRES CLES

(M USD, sauf indication contraire)

	2007	2006
Chiffre d'affaires net du Groupe	39 800	37 020
Activités poursuivies ¹		
- Chiffre d'affaires net	38 072	34 393
- Résultat opérationnel hors charges environnementales et pour restructuration ²	7 815	7 642
- Résultat net en % du chiffre d'affaires net	20,5	22,2
- Résultat opérationnel	6 781	7 642
- Résultat net	6 540	6 825
Résultat net – activités abandonnées	5 428	377
Résultat net – total du Groupe	11 968	7 202
Résultat de base par action ³		
- Activités poursuivies	2,81	2,90
- Total du Groupe	5,15	3,06
Investissements en R & D ¹	6 430	5 321
en % du chiffre d'affaires net ¹	16,9	15,5
Effectif (ETP ⁴)	98 200	94 241

DONNEES PAR ACTION

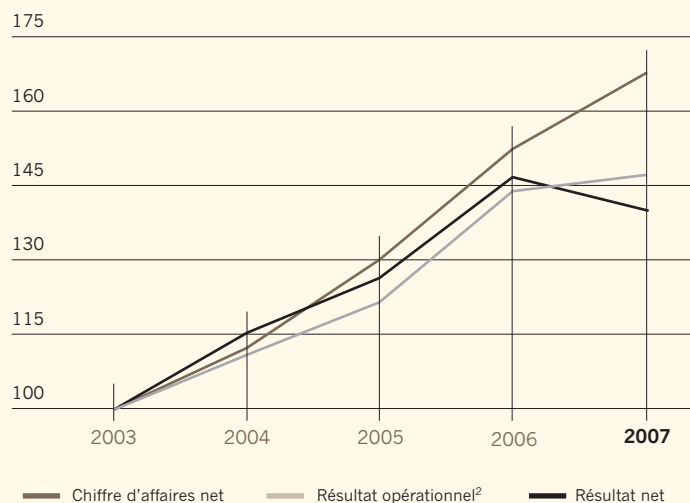
	2007	2006
Rendement des capitaux propres moyens (%)	26,4	19,3
Free cash-flow ¹	3 761	4 045
Flux de trésorerie des activités opérationnelles par action ^{1,3} (USD)	3,97	3,54
Cours de l'ADS en fin d'exercice (USD)	54,31	57,44
Cours de l'action en fin d'exercice (CHF)	62,10	70,25
Dividende ⁵ (CHF)	1,60	1,35
Taux de distribution du résultat net des activités poursuivies (%)	49	38

¹ Hors activités Consumer Health abandonnées

² En 2007, hors charges pour provisions environnementales d'USD 590 millions et pour restructuration du projet « Forward » d'USD 444 millions

CHIFFRE D'AFFAIRES NET, RESULTAT OPERATIONNEL² ET RESULTAT NET DES ACTIVITES POURSUIVIES¹

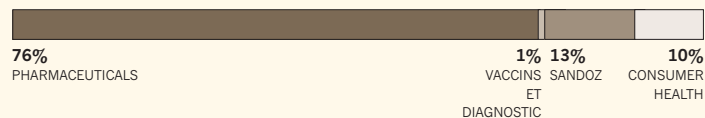
(2003 = 100%)



CHIFFRE D'AFFAIRES NET 2007 PAR DIVISION¹



RESULTAT OPERATIONNEL 2007 PAR DIVISION¹



³ Nombre moyen d'actions en circulation en 2007 : 2 317,5 millions (2006 : 2 345,2 millions)

⁴ Emplois en équivalent temps plein

⁵ Dividende 2007 proposé aux actionnaires

LES FAITS MARQUANTS DE 2007

GROUPE

Les résultats records enregistrés en 2007 soulignent la pertinence de nos choix stratégiques. Le chiffre d'affaires net du Groupe s'accroît de 8% (+3% en monnaies locales), à USD 39,8 milliards. Le résultat net du Groupe atteint quant à lui USD 12,0 milliards. Ces résultats comprennent les recettes de Nutrition médicale et Gerber jusqu'à leur cession, de même que le résultat d'après impôts d'USD 5,2 milliards relatif à cette cession.

Pour les activités poursuivies dans le seul domaine de la santé, Sandoz ainsi que Vaccins et Diagnostic, en particulier, réalisent une très bonne performance. Le chiffre d'affaires net s'accroît de 11% (+6% en m. l.) pour atteindre USD 38,1 milliards. La baisse du résultat opérationnel s'explique par le ralentissement de Pharmaceuticals aux Etats-Unis et par d'importantes charges d'environ USD 1 milliard pour des provisions environnementales et le projet « Forward » visant à améliorer la compétitivité du groupe.

PHARMACEUTICALS

Croissance à deux chiffres enregistrée en Europe, en Amérique latine et sur les principaux marchés émergents ; plusieurs produits renforcent leur position de leader. Le chiffre d'affaires net progresse de 6% (+2% en m. l.) et atteint USD 24,0 milliards. Aux Etats-Unis, la concurrence de génériques et le retrait de *Zelnorm* pèsent sur les résultats. La baisse du résultat opérationnel s'explique par le manque à gagner aux Etats-Unis, des charges importantes et les gros investissements consentis pour les nouveaux produits et le pipeline.

VACCINS ET DIAGNOSTIC

Le chiffre d'affaires net progresse à USD 1,5 milliard. Principaux moteurs de la croissance : les vaccins contre l'encéphalite à tiques, les vaccins à usage pédiatrique et ceux contre la grippe saisonnière, ainsi que les tests sanguins NAT (nucleic acid testing). Les vaccins contre la méningite en cours de développement accéderont bientôt à la procédure d'autorisation.

SANDOZ

Performance dynamique, avec une hausse de 20% (+13% en m. l.) du chiffre d'affaires net, qui atteint USD 7,2 milliards, en progression de plus d'USD 1 milliard par rapport à 2006, grâce principalement aux Etats-Unis et à l'Europe de l'Est. Les génériques de fabrication complexe confèrent à la division un avantage concurrentiel. Grâce à des gains de productivité, le résultat opérationnel croît beaucoup plus vite que le chiffre d'affaires.

CONSUMER HEALTH

La division progresse bien, avec un taux de croissance à deux chiffres des unités OTC et Animal Health, qui bénéficient de leur stratégie axée sur les produits phares, les nouveaux lancements et l'expansion géographique. CIBA Vision profite de la meilleure disponibilité de ses produits.

PIPELINE

15 autorisations importantes obtenues en Europe et aux Etats-Unis pour de nouveaux produits pharmaceutiques. Le portefeuille de Novartis est l'un des plus réputés, avec 140 projets en phase de développement clinique ; plusieurs d'entre eux pourraient devenir des références en matière de traitement.

RECHERCHE

Création de Novartis Biologics pour faire avancer plus vite nos projets R & D dans les thérapies biologiques, qui représentent 25% du pipeline de recherche préclinique de Novartis. De nombreux projets progressent rapidement au sein des Instituts Novartis pour la Recherche Biomédicale (NIBR).

CITOYENNETE D'ENTREPRISE

Les programmes de Novartis favorisant l'accès aux soins des personnes défavorisées ont profité à 66 millions de personnes en 2007, pour une contribution globale évaluée à USD 937 millions.

DIVIDENDE

Proposition d'augmenter le dividende 2007 de 19%, à CHF 1,60 par action, ce qui représente un taux de distribution de 49% par rapport au résultat net pour les activités poursuivies.





D' DANIEL VASELLA

CHERS ACTIONNAIRES,

J'ai le plaisir de vous annoncer de nouveaux résultats records pour notre douzième année d'activités, la plus extraordinaire depuis la création de Novartis, malgré un environnement difficile pour la division Pharmaceuticaux, dont l'année a été marquée par des succès et des revers.

En 2007, avec la cession de Nutrition médicale et de Gerber, nous avons achevé avec succès le recentrage stratégique de nos activités sur le seul domaine de la santé. Le résultat net a ainsi augmenté de 66%, pour atteindre USD 12 milliards, un montant dans lequel est compris le bénéfice après impôts – USD 5,2 milliards – résultant de la transaction.

La cession de Nutrition médicale et de Gerber, d'une part, et les charges exceptionnelles d'environ USD 1 milliard pour provisions environnementales et mesures de restructuration, de l'autre, rendent difficile la comparaison avec la performance de l'année dernière ; il y a donc lieu de mettre en exergue nos activités poursuivies :

- Pour les activités poursuivies, le chiffre d'affaires net du Groupe a progressé de 11% (+6% en monnaies locales) et s'élève à USD 38,1 milliards
- Pour les activités poursuivies, le résultat opérationnel du Groupe est en hausse de 2%, à USD 7,8 milliards – hors bénéfices et charges extraordinaires
- Le bénéfice par action est en hausse de 68% et s'élève à USD 5,15 pour le Groupe ; il est en hausse de 9% et s'élève à USD 3,15 pour les activités poursuivies – hors bénéfices et charges exceptionnelles
- Le free cash-flow des activités poursuivies a atteint USD 3,8 milliards

Si, cette année encore, le chiffre d'affaires net du Groupe a atteint des sommets, c'est grâce aux contributions de toutes les divisions ; il n'en reste pas moins que le résultat d'en-

semble a été négativement influencé par la performance en demi-teinte de la division Pharmaceuticals, par opposition à la bonne progression réalisée par la division Consumer Health et aux excellents résultats obtenus par les divisions Vaccins et Diagnostic et Sandoz.

Pour la division Pharmaceuticals, l'année a été semée d'embûches, mais cela ne doit pas nous faire oublier que, malgré des conditions difficiles, celle-ci a livré des résultats dans l'ensemble réjouissants, même si les gros titres de la presse y ont accordé moins d'importance qu'à nos revers. En Europe, en Amérique latine et dans les principaux marchés de croissance, nous avons enregistré une progression à deux chiffres du chiffre d'affaires net, une performance égale aussi par les domaines Oncologie et Neurologie. Parmi nos dix médicaments les plus vendus, plusieurs ont conservé leur rang dans leurs domaines thérapeutiques respectifs, en particulier *Glivec/Gleevec*, un traitement contre la leucémie myéloïde chronique, et l'antihypertenseur *Diovan*. Aux Etats-Unis, en revanche, le chiffre d'affaires a reculé, à la suite du retrait de *Zelnorm*, en mars, et d'une concurrence en partie inopinée de versions génériques de *Lotrel*, *Lamisil*, *Trileptal* et *Famvir*. En 2006, aux Etats-Unis, ces quatre produits avaient réalisé un chiffre d'affaires de quelque USD 3 milliards, de sorte que ces revers essuyés sur le marché américain ont signifié pour nous une perte de plus de 10% du chiffre d'affaires de l'année précédente à l'échelle mondiale. Pour ne rien arranger, l'approbation de *Galvus* (traitement du diabète) aux Etats-Unis a été reportée, tandis que celle de *Prexige* a été refusée.

Dans nos autres activités opérationnelles, nous avons observé partout d'excellents résultats.

2007 a été une année de très forte croissance pour notre division **Vaccins et Diagnostic**, une réussite qui s'explique par le succès de nos vaccins antigrippaux livrés aux Etats-Unis, de nos vaccins contre les encéphalites à tiques et de nos vaccins pédiatriques. Notre portefeuille de produits a réalisé des progrès significatifs, grâce notamment au développement d'un vaccin contre la méningite à méningocoques, qui

pourrait être le premier de sa catégorie, mais aussi grâce à l'alliance stratégique scellée avec Intercell, un fabricant de vaccins qui nous a donné accès à nombre de projets prometteurs.

Pour **Sandoz**, notre division spécialisée dans les génériques, la croissance enregistrée en 2007 a également été très forte, en particulier aux Etats-Unis. Le lancement de plusieurs génériques de fabrication complexe, a largement contribué à cette croissance. Le résultat opérationnel de la division a progressé beaucoup plus rapidement que le chiffre d'affaires net, profitant pleinement des mesures prises pour augmenter nos volumes de production et améliorer notre productivité.

L'année 2007 a aussi été bonne pour la division **Consumer Health**, portée par nos unités d'affaires OTC (médicaments en vente libre) et Animal Health, qui ont chacune connu de belles performances grâce à une stratégie axée sur leurs marques phares, le lancement de produits et le développement de leurs activités dans les marchés émergents et au Japon. Au Japon, qui représente le deuxième plus important marché OTC du monde, une filiale OTC Novartis a été créée en 2007. Le chiffre d'affaires net – mais surtout le résultat opérationnel – de CIBA Vision a également augmenté depuis que toute la gamme des lentilles de contact est à nouveau disponible. Malgré les investissements importants consentis en R & D et en marketing, la rentabilité de la division a pu être améliorée.

Ce bon résultat d'ensemble, obtenu dans des conditions difficiles, nous conforte dans nos choix stratégiques. A bien des égards, cette année 2007 prouve que notre stratégie de diversification ciblée sur le seul domaine de la santé nous place dans une situation avantageuse, par notre présence sur les marchés où se fait la croissance et par notre diversification des risques : nous avons réduit notre dépendance par rapport aux prix étatiques des médicaments et aux décisions des autorités réglementaires.

Malgré les difficultés auxquelles notre branche est actuellement confrontée, tout porte à croire qu'elle connaîtra à l'avenir une période de

forte croissance, alimentée par des besoins médicaux qui ne vont cesser d'augmenter pour les raisons suivantes :

- En premier lieu, le **vieillessement de la population**. L'incidence des maladies dégénératives et chroniques, telles que l'arthrose, l'hypertension, le cancer et bien sûr les démences, augmente avec l'âge. Après 80 ans, 80% des personnes souffrent d'une maladie, et plus de 60%, d'au moins deux maladies. Avec le passage à la retraite de la génération, nombreuse, des « baby-boomers », le phénomène va encore s'accroître – en 2007, les premiers représentants de cette génération ont pris leur retraite.
- Les jeunes générations aussi sont touchées dans leur santé par la **transformation des modes de vie**. De nouvelles habitudes alimentaires, couplées au manque d'activités physiques, font augmenter le nombre de personnes souffrant de surpoids, pas seulement aux Etats-Unis, mais également en Europe et dans nombre d'économies émergentes. Les effets négatifs de ce phénomène sont les maladies cardiovasculaires et le diabète. Par ailleurs, la pollution provoque davantage de cancers et de maladies pulmonaires.
- Les besoins médicaux augmentent aussi en raison de la **forte croissance économique de marchés émergents très peuplés** comme la Chine, l'Inde ou la Russie. Dans ces pays, on observe depuis quelques années une augmentation rapide d'une classe moyenne aisée, désireuse de bénéficier de soins de qualité.
- Enfin, grâce aux **progrès technologiques**, on parvient à développer sans cesse de nouveaux médicaments, susceptibles de traiter des maladies jusque-là incurables.

A ces tendances qui vont nourrir la demande, s'opposent d'autres facteurs qui représenteront plutôt des freins :

- **Une pression accrue sur les prix** : comme les dépenses de santé vont continuer à

augmenter, le combat politique contre les médicaments à prix élevé devrait se faire encore plus dur, partout dans le monde. Le corps médical, les pharmacies et les hôpitaux n'échapperont pas à cette pression politique, qui s'exercera en premier lieu sur le secteur pharmaceutique, bouc émissaire idéal, en raison de son rôle, important et visible, dans le système de santé.

- **Une érosion du droit des brevets** : depuis peu, notre branche se trouve confrontée à un comportement agressif de certains fabricants de génériques qui, considérant que les brevets peuvent être attaqués en justice, commercialisent leurs produits avant que le brevet du médicament original ait expiré ; dans plusieurs cas, les tribunaux ne sont pas encore intervenus pour stopper le phénomène.
- **Une plus grande méfiance** à notre égard : depuis quelque temps déjà, les autorités réglementaires aux Etats-Unis – la FDA – affichent un nouvel état d'esprit, empreint d'une prudence extrême envers le secteur pharmaceutique ; il semble que la FDA ait adopté cette attitude en réaction aux critiques de l'opinion publique, ce qui se traduit par des exigences à n'en plus finir en matière de résultats cliniques, afin de garantir un niveau de sécurité jamais atteint jusqu'ici. A long terme, cette attitude aura un impact négatif sur les progrès de la médecine, pour une raison toute simple : il ne peut pas y avoir de médicament totalement exempt d'effet secondaire pour tous les patients. C'est au médecin qu'il revient de faire, avec chaque patient pris individuellement, la pesée finale d'intérêts entre les bénéfices et les risques d'un traitement.

Une stratégie qui ne tiendrait pas compte de ces grandes tendances – qui tantôt se recourent et tantôt s'opposent – serait rapidement vouée à l'échec. C'est pourquoi nous sommes convaincus d'être idéalement positionnés pour affronter l'avenir, grâce à notre portefeuille de produits qui permet à la fois une diversification des risques tout en restant concentrés sur les domaines de croissance du secteur de la santé.

Ces dernières années, nous avons poursuivi de manière conséquente cette stratégie, en procédant, par exemple, en 2006, au rachat de Chiron, puis, en 2007, en achevant la cession de nos activités dans l'alimentaire.

En fin de compte, si nous pouvons faire la différence, c'est toujours grâce à notre capacité d'innovation. De ce point de vue, le bilan de l'année écoulée est réjouissant. Bien sûr, nous avons connu la déception liée au report de l'enregistrement de *Galvus*, mais j'aimerais rappeler que, dans l'ensemble, l'année 2007 s'est avérée très fructueuse. Novartis a obtenu six nouvelles homologations aux Etats-Unis et neuf en Europe (15 décisions positives sur un total de 17 demandes d'autorisation). *Rasilez/Tekturna* et *Exforge* (hypertension), *Exelon Patch* (maladie d'Alzheimer) et *Aclasta/Reclast* (ostéoporose) ont été enregistrés aux Etats-Unis et en Europe. En Europe, il y a eu l'homologation de *Lucentis* (forme humide de la dégénérescence maculaire liée à l'âge) et de *Sebivo/Tyzeka* (hépatite B). Au troisième trimestre, les autorités européennes ont enregistré *Galvus* comme nouveau traitement oral pour les personnes souffrant du diabète de type 2. Fin 2007, les Etats-Unis et l'Europe ont donné leur feu vert à *Tasigna*, un médicament destiné aux patients souffrant de leucémie myéloïde chronique qui ne répondent plus à *Glivec/Gleevec*.

Notre portefeuille de produits en développement est reconnu comme l'un des mieux fournis de la branche. Novartis concentre ses efforts de R & D sur les domaines suivants : les maladies cardiovasculaires, les troubles du métabolisme, le cancer, les maladies neurologiques, de même que les pathologies respiratoires et infectieuses. Notre portefeuille compte 140 projets en développement – plus que jamais auparavant. Les préparatifs visant à lancer la procédure d'homologation pour plusieurs molécules se trouvant au stade final de développement se déroulent selon le planning prévu. Cela concerne notamment **FTY720** (sclérose en plaques), **QAB149** (maladies respiratoires), **RAD001** (cancer), **ACZ885** (syndrome de Muckle-Wells) et **SOM230** (syndrome de Cushing).

Nous pouvons également faire état d'avancées spectaculaires réalisées dans nos divisions Sandoz et Vaccins et Diagnostic. Après avoir amélioré ses capacités d'innovation et sa productivité, Sandoz a renforcé sa position de leader sur le marché des génériques de fabrication complexe. L'homologation, en 2007, par les autorités européennes compétentes, de l'époétine alfa représente une nouvelle avancée majeure, après l'enregistrement historique, en 2006, par les autorités réglementaires américaines, d'*Omnitrope* (hormone de croissance), la première version générique d'un médicament recombinant biotechnologique, préalablement homologué. En Europe, 250 000 patients sont susceptibles de profiter d'époétine alfa, un biogénérique de grande qualité à bas prix.

En 2007, la division Vaccins et Diagnostic a obtenu le feu vert européen pour le nouveau vaccin antigrippal pandémique *Focetria* et pour *Optafly*, le premier vaccin contre la grippe obtenu à partir de culture cellulaire – la première innovation majeure dans la fabrication de vaccins contre la grippe depuis plus de 50 ans.

Toutes nos activités reposent sur notre capacité à innover, c'est-à-dire à développer de nouveaux principes actifs, mais aussi à imaginer de nouvelles stratégies de R & D. En conséquence, lorsque nous avons constaté que nos chercheurs multipliaient les découvertes de nouvelles protéines thérapeutiques, nous avons procédé à la création, en 2007, d'un nouveau département R & D baptisé « Biologics ». Ce nouveau département a pour objectif de réunir en un seul lieu toutes les compétences de l'entreprise en matière de biotechnologie.

C'est dans les périodes de turbulence qu'il faut montrer du courage, garder son propre cap et rester fidèle à ses convictions, au lieu d'attendre, tétanisé, ce que va faire la concurrence. Novartis a une ligne directrice cohérente, même si cela ne lui vaut pas toujours une cote délirante de popularité. Certains ont tendance à confondre l'analyse comparative des performances des uns et des autres – le benchmarking – avec la pensée

unique, qui est le plus sûr moyen de se tromper : plus personne n'a le courage d'appréhender un problème sans préjugés, de tirer ses propres conclusions et d'en assumer aussi les conséquences.

Cette force de conviction est l'un des traits caractéristiques de notre culture d'entreprise : lorsque nous participons aux débats politiques sur l'avenir de notre branche, nous restons fidèles à nos valeurs et ne perdons jamais de vue les besoins des patients. Nous faisons ainsi très clairement la distinction entre les réflexions légitimes sur les coûts de la santé et celles qui, sous prétexte de favoriser la concurrence des prix, n'aboutissent en fait qu'à une seule chose : tuer l'innovation.

La pression sur les prix est une réalité que nous devons bien accepter. Eu égard à l'évolution démographique, il faudrait être sourd pour ne pas être sensible aux arguments de ceux qui veulent réduire les coûts de la santé. Il existe cependant une ligne rouge et ceux qui la franchissent mettent en péril les conditions qui favorisent actuellement l'innovation. Or, sacrifier l'innovation serait, pour notre société, faire un choix dangereux, de nature à affaiblir massivement notre capacité à réaliser des progrès médicaux, qui constituent pourtant l'un des plus beaux chapitres de l'histoire moderne. Si l'opinion publique n'accepte plus et ne croit plus à l'innovation, les investissements s'arrêteront et il n'y aura plus de progrès médical. Cette ligne rouge, malheureusement, me paraît aujourd'hui franchie dans les pays industrialisés : tout en convenant que nous avons atteint le meilleur niveau de santé de l'histoire, on insinue que cela n'a rien d'extraordinaire et que la branche pharmaceutique n'a qu'à continuer à produire des traitements révolutionnaires, sans effets secondaires et, bien sûr, qui ne coûtent presque rien.

Les sociétés vieillissantes sont précisément celles qui devraient se garder de raisonnements aussi frustes et aussi défavorables à l'innovation et qui auraient avantage à refuser toute mesure politique allant dans ce sens. En fait, les sociétés vieillissantes devraient faire preuve du plus grand enthousiasme à l'égard de

l'innovation. Sur plusieurs de nos principaux marchés, l'un des plus sérieux problèmes sociaux qui se posent est celui des dépenses occasionnées par les personnes âgées. Pour maîtriser cette situation sans recourir à des mesures de rationalisation des soins, il n'y a pas d'autres solutions que l'innovation. Je ne donnerai qu'un seul exemple, très parlant, celui du nombre de personnes touchées par la maladie d'Alzheimer, qui augmente de pair avec l'allongement de la vie. Si un traitement efficace n'est pas découvert, les coûts pour soigner ces personnes et les prendre en charge vont rapidement s'envoler. Aujourd'hui déjà, on dénombre aux Etats-Unis quelque 5 millions de malades d'Alzheimer. Cette maladie occasionne, chaque année, des coûts se montant à USD 150 milliards. D'ici à 2025, on estime que, au niveau mondial, les personnes affectées par cette maladie atteindront le chiffre affolant de 100 millions de personnes.

Ainsi, la logique voudrait plutôt que les sociétés concernées par le vieillissement démographique fassent tout pour favoriser la recherche dans ce domaine particulier, y compris mettre en place des conditions cadres permettant aux entreprises qui consentent de gros investissements d'en retirer des bénéfices. De telles mesures qui semblent à première vue contre-productives sont, en fait, les seules qui puissent, à long terme, faire baisser les dépenses de santé.

Un autre phénomène tend à saper l'esprit d'innovation : le refus de courir le moindre risque. Cette attitude communément partagée dans nos sociétés se manifeste surtout lorsque nos produits sont en jeu. Disons-le clairement : il n'existe pas de médicament totalement exempt d'effets secondaires pour tous les patients. De ce fait, il est évident que les personnes concernées – le médecin et son patient – se trouvent toujours en situation de dilemme. Moi-même, lorsque je travaillais comme médecin dans un hôpital, j'y étais chaque jour confronté. Mais je reste intimement convaincu qu'il appartient précisément au médecin d'assumer la responsabilité des décisions qu'il prend. Faire endosser cette responsabilité aux autorités – une tendance

observable pour l'instant surtout aux Etats-Unis –, c'est vouloir un système de santé entièrement étatique, où les médecins et les laboratoires pharmaceutiques, au lieu d'être considérés comme des partenaires sérieux, seront traités avec méfiance. Une telle évolution serait pour le moins surprenante à une époque où les appels se multiplient en faveur d'entreprises et de citoyens assumant davantage la responsabilité de leurs actes au lieu de s'en remettre pour tout à l'Etat. Il est certes légitime que des contrôles sévères s'exercent – sur ce point, les opinions ne devraient pas diverger –, mais il n'est pas souhaitable qu'une attitude excessivement craintive devienne la règle ; si une telle méfiance devait s'imposer, il deviendrait difficile, voire impossible, de réaliser des progrès médicaux, avec toutes les conséquences négatives que cela aurait pour l'ensemble de la société.

La responsabilité sociale est une de nos valeurs fondamentales, à laquelle nous restons fidèles en toutes situations. Ce que nous faisons dans le cadre de notre Politique en matière de citoyenneté d'entreprise est trop important pour que nous le fassions dépendre de cycles conjoncturels. L'année dernière, par exemple, dans le cadre de nos divers programmes d'accès aux soins, nous avons atteint 66 millions de personnes à travers le monde, pour une valeur de USD 937 millions, soit environ 2,5% de notre chiffre d'affaires annuel net pour nos activités poursuivies.

Dans cette même perspective, d'importants projets ciblent les maladies négligées, en particulier la malaria, la lèpre, la dengue et la tuberculose pharmacorésistante. En 2007, dans plus de 40 pays africains, notre traitement antipaludéen *Coartem* a été distribué 66 millions de fois, à un prix inférieur à nos coûts de production ; on estime que 200 000 personnes ont ainsi eu la vie sauve, en majorité des enfants. De plus, nous avons augmenté notre capacité de production de *Coartem* pour la porter à 100 millions de traitements par année.

J'aimerais également saluer les efforts de l'ensemble de notre branche en faveur des plus

déshérités : entre 2000 et 2006, elle comptabilise 1,3 milliard d'interventions dans les pays en voie de développement considérés comme peu intéressants du point de vue commercial, que ce soit pour distribuer des médicaments ou des vaccins ou pour conduire des campagnes de sensibilisation, consacrant à cette tâche des milliards de dollars.

Dans une entreprise internationale comme Novartis, il est très important de pouvoir attirer les talents les plus prometteurs et de leur offrir un cadre dans lequel leurs qualités seront appréciées, où l'égalité des chances, l'équité et le respect mutuel sont reconnus. Notre objectif est de réunir des collaboratrices et des collaborateurs à la fois talentueux et d'origines diverses ; pour ce faire, nous avons créé le Comité consultatif pour la Diversité et l'Intégration (CCDI), composé de neuf personnalités externes provenant de différents horizons culturels, ethniques et sociaux. Le CCDI est appelé à renforcer la compétitivité de Novartis en nous sensibilisant encore plus aux questions d'intégration, en lien non seulement avec nos collaboratrices et nos collaborateurs, mais aussi avec les patients et les autres parties prenantes à nos activités. J'ai moi-même eu l'occasion de participer à des séances du CCDI et j'ai été très impressionné par la somme des expériences qui y sont réunies.

Novartis s'est également donné pour objectif de favoriser le développement durable au sens large (pas seulement en matière d'environnement) ; notre engagement dans ce domaine a démarré bien avant que ce thème ne soit dans toutes les bouches : Novartis est l'un des premiers signataires du Pacte mondial de l'ONU. Utiliser avec parcimonie l'énergie et les autres ressources naturelles fait partie intégrante de notre culture d'entreprise. Il y a trois ans, nous nous sommes volontairement engagés à réduire nos émissions de gaz à effet de serre en respectant les niveaux prévus par le Protocole de Kyoto. Les améliorations obtenues en matière d'efficacité énergétique ont, à ce jour, dépassé toutes nos attentes. Le même principe de durabilité joue bien sûr aussi un rôle de premier plan sur le Campus Novartis. Notre objectif est de faire en sorte que les bâtiments du Campus fonctionnent aux énergies renou-

velables afin, à terme, d'éliminer entièrement les émissions de CO₂. Nous poursuivons également des objectifs écologiques pour notre parc mondial de véhicules : d'ici à 2010, les émissions de CO₂ de nos véhicules devraient diminuer de 10%, grâce à la mise en service de voitures à moteur hybride (essence-électricité) ou à moteur diesel avec filtres à particules.

Je suis très heureux que nos efforts en faveur d'un développement durable, sous toutes ses formes, aient été récompensés en 2007 par le Dow Jones Sustainability Index : à l'aune de critères économiques, écologiques et sociaux, nous sommes considérés comme l'une des entreprises leaders dans le monde.

Notre engagement en matière de citoyenneté d'entreprise – et plus généralement le succès de Novartis – n'auraient pas été possibles si nous n'avions pas mis en place une culture guidée par la performance et les résultats. L'une de nos forces est de pouvoir considérer les périodes les moins faciles comme l'occasion de revoir notre mode de fonctionnement et d'y apporter les améliorations qui s'imposent. Les réformes engagées au deuxième semestre 2007 touchent aux domaines de l'innovation, de l'efficacité et du management. J'ai déjà eu l'occasion d'évoquer plus haut les raisons pour lesquelles nous avons créé une unité autonome consacrée aux biotechnologies. Deux autres projets doivent nous aider à concrétiser rapidement les objectifs que nous nous sommes fixés :

- Le projet « Step-up » vise à améliorer l'efficacité du développement de médicaments. Nous voulons renforcer les équipes de recherche, permettre aux collègues les plus expérimentés des domaines thérapeutiques de prendre eux-mêmes les décisions, et simplifier les processus de développement.
- A l'échelle du Groupe, le projet « Forward » est en cours pour simplifier notre structure organisationnelle, décentraliser les procédures de prises de décisions, revoir la manière dont Novartis fonctionne, tout en augmentant notre productivité. Même si

les enquêtes de satisfaction auprès de nos collaborateurs montrent que Novartis fait mieux que d'autres entreprises comparables dans pratiquement tous les domaines, il est également apparu que, pour nombre de nos collaborateurs, Novartis est une entreprise aux rouages trop complexes. Nous allons ainsi profiter de ce projet pour repenser et rationaliser nos structures et nos modes de fonctionnement.

Les changements ne sont jamais faciles à vivre, en particulier lorsque des places de travail sont en jeu. Mais il serait suicidaire de ne pas tenir compte des transformations que notre branche est en train de connaître : seule une attitude proactive nous permettra d'améliorer notre compétitivité.

L'année dernière, nous avons également opéré quelques changements au sommet de l'entreprise afin d'insuffler un vent nouveau à nos activités. Il y a ainsi eu rocade entre Joseph Jimenez et Thomas Ebeling, le premier reprenant les rênes de la division Pharmaceuticals et le second, celles de la division Consumer Health.

En tant qu'actionnaires, vous vous intéressez bien sûr à la valeur de notre entreprise. Depuis la création de Novartis en 1996, le retour sur investissement des actionnaires s'élève, en moyenne, à 9,9% par année, une performance plus élevée que celle de la plupart des grands laboratoires pharmaceutiques. Notre bénéfice par action a augmenté d'environ 80% en cinq ans ; durant la même période, le dividende versé annuellement a augmenté de 11% en moyenne. Ces succès, malheureusement, ne se reflètent pas dans la valeur de l'action – une réalité qu'aucun discours ne peut enjoliver. Il n'en reste pas moins que nos fondamentaux sont et restent bons ; nous en voulons pour preuve le fait que, en 2007, pour la douzième fois consécutivement, nous avons pu présenter des résultats records.

En fait, depuis quelques années, l'ensemble des acteurs de la branche pharmaceutique a vu sa capitalisation boursière baisser. Il n'y a

pas si longtemps, le rapport cours/bénéfice oscillait entre 25 et 30 ; aujourd'hui, pour nombre de laboratoires, cette fourchette se situe plutôt entre 10 et 15. Cette baisse généralisée de valeur montre qu'actuellement, après avoir analysé les différents phénomènes évoqués plus haut, les marchés financiers adoptent une attitude résolument défensive à l'égard des actions pharmaceutiques. A mon avis, cependant, les marchés accordent à tort beaucoup plus d'importance aux défis qui nous guettent qu'aux opportunités qui se présentent à nous. Dans les périodes d'incertitude, les investisseurs se sont souvent tournés vers notre branche : si la conjoncture devait ralentir, sans doute les actions du secteur pharmaceutique redeviendront-elles des valeurs sûres.

Nous nous préparons actuellement pour une nouvelle phase de croissance. Les résultats du premier semestre 2008 seront encore marqués par la faible performance de la division Pharmaceuticals, surtout aux Etats-Unis. Nous allons profiter de cette période pour continuer à améliorer notre productivité et notre efficacité.

Grâce à la commercialisation de nouveaux médicaments et aux excellents résultats de nos médicaments phares que sont *Diovan* et *Glivec/Gleevec*, une nouvelle phase de croissance est attendue au sein de Pharmaceuticals, dès le deuxième semestre 2008.

Tout bien considéré, il me paraît que nous pouvons aborder l'année 2008 avec un optimisme prudent. Notre branche traverse à l'évidence une période marquée par une plus grande volatilité que par le passé. Au nom de tous les collaborateurs de Novartis, je peux affirmer sans crainte de me tromper que nous en sommes parfaitement conscients : nous savons que, pour connaître demain le même succès qu'hier, nous devons travailler encore plus dur.

Les inévitables revers que nous connaissons parfois ne doivent pas nous empêcher d'envisager l'avenir avec confiance. Ensemble, nos choix stratégiques à long terme, notre capacité reconnue d'innovation, l'excellence de notre fonctionnement opérationnel et le courage de rester fidèle à nos convictions contribueront, j'en suis absolument persuadé, à ce que 2008 soit une année couronnée de succès.

J'aimerais exprimer ma gratitude aux collaboratrices et collaborateurs de Novartis ; même durant cette période d'incertitudes et de changements, ils nous ont permis, dans un environnement très exigeant, grâce à leurs excellentes performances, de réaliser encore une fois des résultats records. Ces efforts communs sont d'autant plus remarquables qu'ils ont pour objectif de soulager et de prolonger la vie des personnes malades.

Ma reconnaissance s'adresse enfin également à vous, chers actionnaires, pour la confiance que vous continuez à témoigner à Novartis.

Avec mes meilleures salutations,



D^r Daniel Vasella
Président et Administrateur délégué
du Conseil d'administration







PHARMACEUTICALS

Les bonnes performances enregistrées en Europe, en Amérique latine et sur les principaux marchés émergents font progresser le chiffre d'affaires net de 6% (+2% en monnaies locales), à USD 24,0 milliards. Aux Etats-Unis, toutefois, le chiffre d'affaires net recule de 8%, en raison du lancement de génériques concurrençant *Lotrel*, *Lamisil*, *Trileptal* et *Famvir*, ainsi que du retrait de *Zelnorm*.

Parmi nos dix produits les plus vendus, plusieurs sont leaders de leur domaine thérapeutique. *Diovan* est l'antihypertenseur de marque le plus vendu au monde, avec un chiffre d'affaires net atteignant pour la première fois USD 5 milliards en 2007. *Glivec/Gleevec* renforce sa position de leader en tant que médicament contre certains cancers, avec un chiffre d'affaires net passant pour la première fois la barre des USD 3 milliards.

Le recul enregistré au niveau du résultat opérationnel est la conséquence du manque à gagner aux Etats-Unis, des gros investissements consentis pour les molécules en phase avancée de développement, du lancement de produits et des charges de restructuration liées au projet « Forward », destiné à améliorer la compétitivité du Groupe. Hors coûts de restructuration, le résultat opérationnel recule de 5%.

En 2007, enregistrement de 15 produits aux Etats-Unis et dans l'Union européenne. Plusieurs nouveaux médicaments pourraient transformer la manière de traiter certaines maladies. Ces succès sont dus à l'exceptionnelle productivité de l'un des pipelines les plus en vue de la branche, avec pas moins de 140 projets en phase de développement clinique.

Parmi les produits récemment approuvés et qui sont désormais commercialisés dans le monde entier, on trouve *Exforge* et *Rasilez/Tekturna* (hypertension), *Lucentis* (dégénérescence maculaire liée à l'âge), *Exelon Patch* (Alzheimer), *Tasigna* (cancer), *Aclasta/Reclast* (ostéoporose), *Exjade* (surcharge en fer) et *Xolair* (asthme).

Au niveau du pipeline, des progrès sont enregistrés dans le développement des produits en phase avancée. Plusieurs demandes d'homologation pourraient être déposées entre 2008 et 2010. FTY720 (sclérose en plaques), RAD001 (cancer) et QAB149 (troubles respiratoires obstructifs chroniques) ont tous achevé le recrutement des participants aux essais de phase III.

Novartis Biologics a été créé en 2007 en tant qu'unité spécialisée. Il s'agit de regrouper et de renforcer les compétences de Novartis afin d'optimiser la recherche et le développement de médicaments biologiques. Les produits biologiques représentent 25% du portefeuille de recherche préclinique et nous en faisons de manière toujours plus marquée une priorité.

PHARMACEUTICALS

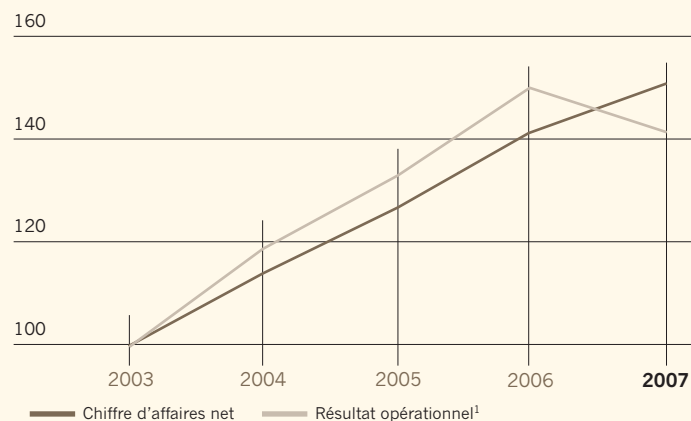
CHIFFRES CLES

(M USD, sauf indication contraire)

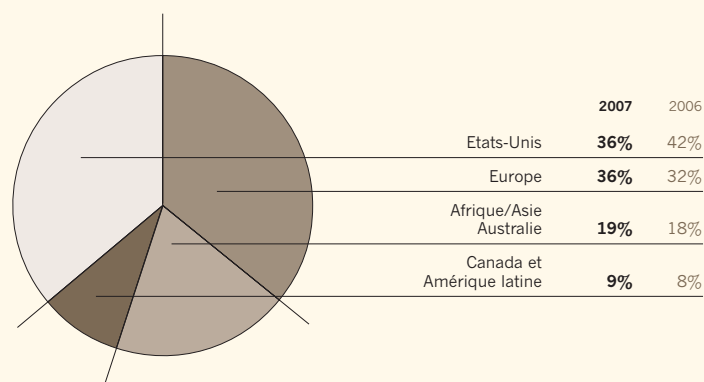
	2007	2006
Chiffre d'affaires net	24 025	22 576
Résultat opérationnel hors charges de restructuration ¹	6 393	6 703
Résultat opérationnel	6 086	6 703
Frais de recherche et développement	5 088	4 265
Frais de recherche et développement en % du chiffre d'affaires net	21,2	18,9
Free cash-flow	6 292	6 501
Actif opérationnel net	13 984	13 640
Investissements en immobilisations corporelles ²	1 436	1 135
Effectif (ETP ³)	54 613	54 314

CHIFFRE D'AFFAIRES NET ET RESULTAT OPERATIONNEL

(2003 = 100%)

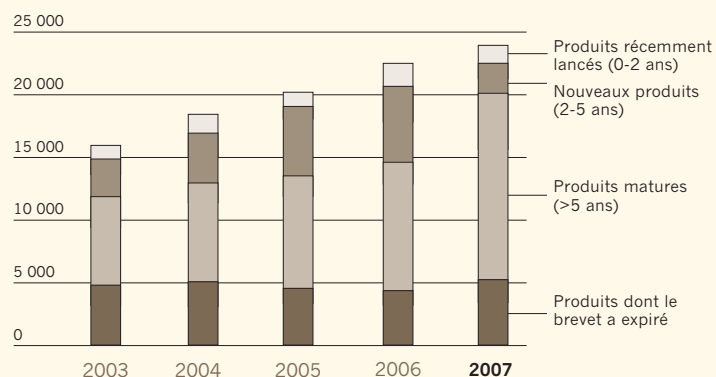


CHIFFRE D'AFFAIRES NET PAR REGION



RAJEUNISSEMENT DU PORTEFEUILLE

(Chiffre d'affaires net en M USD)



¹ Hors charges pour restructuration d'USD 307 millions du projet « Forward »

² Hors incidence de regroupements d'entreprises

³ Emplois en équivalent temps plein

Le tableau ci-dessous est un extrait du portefeuille de projets en phase de développement clinique de Novartis Pharmaceuticals.

Ce portefeuille comporte un large éventail de 140 projets d'avenir, incluant à la fois de nouvelles entités moléculaires et de nouvelles indications ou formulations de produits déjà commercialisés.

Glossaire

Composé Entité moléculaire chimique

Nom générique Dénomination Commune Internationale (DCI) de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS)

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

Phase I Premiers essais cliniques sur les patients visant à déterminer la sécurité, la tolérance et la vérification de l'hypothèse pharmacologique (« Proof of concept »)

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

Soumission Enregistrement

Domaine thérapeutique	Projet/composé	Nom générique	Indication
Appareil cardiovasculaire et endocrine	<i>Galvus</i>	vildagliptine	Diabète de type 2
	<i>Diovan/Starlix NAVIGATOR</i>	valsartan, nateglinide	Prévention du diabète de novo de type 2, morbidité et mortalité cardiovasculaires
	<i>Lotrel ACCOMPLISH</i>	amlodipine, bénazépril	Hypertension à haut risque
	<i>Tekturna ALTITUDE</i>	aliskiren	Diabète de type 2
	<i>Tekturna FDC¹</i>	aliskiren, valsartan	Hypertension
	<i>Tekturna FDC¹</i>	aliskiren, hydrochlorothiazide	Hypertension
Oncologie & Hématologie	<i>Tasigna</i>	nilotinibe	Tumeurs stromales gastro-intestinales
	EPO906	patupilone	Cancer de l'ovaire et autres tumeurs solides
	RAD001	évérolimus	Cancer des cellules rénales, tumeur des cellule des îlots pancréatiques, tumeurs solides
	SOM230	pasireotide	Acromégalie, tumeurs GEP ⁶ syndrome de Cushing
	PKC412	midostaurine	Leucémie myéloïde aigüe
	LBO707	gimatecan	Tumeurs solides
	LBH589	–	Lymphome cutané cellules T, tumeurs hématologiques
	ASA404	–	Cancer du poumon non à petites cellules
	AGO178	agomelatine ⁷	Dépression
Neurosciences & Ophtalmologie	FTY720	fingolimod	Sclérose en plaques
	SAB378	–	Système nerveux central
	<i>Xolair</i>	omalizumab	Asthme allergique
Système respiratoire/ Pneumologie	QAB149	indacatérol	Bronchopneumopathie chronique obstructive
	MFF258	formotérol, mometasone	Asthme, bronchopneumopathie chronique obstructive
	NVA237	glycopyrronium bromide	Bronchopneumopathie chronique obstructive
	NIC002	–	Sevrage tabagique
	QAT370	–	Bronchopneumopathie chronique obstructive
	QMF149	indacatérol, mometasone	Asthme, bronchopneumopathie chronique obstructive
	QVA149	indacatérol, glycopyrronium bromide	Bronchopneumopathie chronique obstructive
	TBM100	tobramycine	Mucoviscidose
	<i>Certican</i>	évérolimus	Prévention de rejet de greffe
	Immunologie & Maladies infectieuses	<i>Mycograb</i>	efungumab
<i>Albuferon</i>		albumine interféron alpha 2b	Hépatite C chronique
<i>Aurograb</i>		–	Infections graves dues au staphylocoque doré
AEB071		–	Prévention de rejet de greffe
ACZ885		–	Syndrome de Muckle-Wells, polyarthrite rhumatoïde, arthrite juvénile idiopathique à début systémique
SBR759		–	Hyperphosphatémie
SMC021		calcitonine	Ostéoporose, ostéoartrite
TFP561		tifacogin	Pneumonie extrahospitalière sévère

¹ Association à dose fixe

² Breakpoint cluster region-Abelson fusion protein

³ Récepteur important à activité tyrosine protéine kinase

⁴ Platelet-derived growth factor receptor protein

⁵ Mammalian target of rapamycin protein

⁶ Gastro-entéro-pancréatiques

⁷ Droits acquis auprès de Servier ; Novartis détient les droits aux Etats-Unis

⁸ Heat Shock Protein 90

Mécanisme d'action	Voie d'administration	Date prévue de dépôt de dossier d'enregistrement	Phase I	Phase II	Phase III	Soumission
Inhibiteur de la dipeptidylpeptidase 4	Orale	En cours US (approuvé EU)	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Antagoniste du récepteur de l'angiotensine II et insulinosécrétant	Orale	2010	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Inhibiteur de l'enzyme de conversion de l'angiotensine I et inhibiteur des canaux calciques	Orale	2009	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Inhibiteur de la rénine	Orale	≥2011	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Inhibiteur de la rénine et antagoniste du récepteur de l'angiotensine II	Orale	2008	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Inhibiteur de la rénine et diurétique	Orale	En cours US, EU	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Bcr-Abl ² , c-Kit ³ et inhibiteur PDGFR ⁴	Orale	2009	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Inhibiteur de la dépolymérisation du microtubule	Perfusion	2010	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Inhibiteur mTOR ⁵	Orale	2008	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Analogue de la somatostatine	Injection	2009	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Inhibiteur de la transduction des signaux	Orale	≥2011	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Inhibiteur de la topoisomérase I	Orale	≥2011	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Inhibiteur de la déacétylase	Orale	2009	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Agent à interruption vasculaire	Perfusion	≥2011	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Agoniste des récepteurs à la mélatonine et antagoniste du récepteur de la sérotonine 5-HT _{2c}	Orale	2008	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Modulateur du récepteur de la sphingosine-1 phosphate	Orale	2009	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Agoniste du récepteur cannabinoïde	Orale	≥2011	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Anticorps monoclonal anti-IgE	Formulation liquide injectable	2008	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Bêta-2 agoniste à action prolongée	Inhalation	2008	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Bêta-2 agoniste à action prolongée et stéroïde à action prolongée	Inhalation	2009	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Antagoniste des récepteurs muscariniques à action prolongée	Inhalation	≥2011	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Vaccin thérapeutique nicotine Qbeta	Injection	≥2011	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Antimuscarinique à action prolongée	Inhalation	≥2011	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Bêta-2 agoniste à action prolongée et stéroïde à action prolongée	Inhalation	2010	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Bêta-2 agoniste à action prolongée et antagoniste des récepteurs muscariniques à action prolongée	Inhalation	≥2011	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Antibiotique aminoglycoside	Poudre pour inhalation	2009	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Inhibiteur de prolifération cellulaire induite par un facteur de croissance	Orale	En cours US, (approuvé EU, Japon)	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Anticorps dirigé contre HSP90 ⁸	Perfusion	2009	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Interféron à durée d'action prolongée	Injection	2009	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Anticorps anti staphylocoque doré	Perfusion	≥2011	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Inhibiteur de la protéine kinase C	Orale	≥2011	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Anticorps anti interleukine-1b	Injection	2009	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Chélateur sélectif du phosphore (polymère contenant du Fe(III))	Orale	2010	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Régulateur de l'homéostasie calcique	Orale	≥2011	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Inhibiteur de la voie du facteur tissulaire recombinant	Perfusion	2009	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████



PHARMACEUTICALS

L'une des plus grandes réussites du siècle dernier est sans doute l'augmentation de l'espérance de vie. Cela dit, le vieillissement entraîne un risque plus élevé de maladies chroniques, d'invalidité et de perte d'autonomie. En 2007, Novartis a obtenu l'autorisation de commercialiser plusieurs médicaments qui vont transformer en profondeur le traitement de maladies nombreuses qui, dans une société vieillissante, se hissent au rang de priorité de santé publique.

Avant que l'on ne diagnostique l'ostéoporose de Midge Hatzman, à la fin des années quatre-vingt, elle avait subi une série de fractures, notamment au dos, au poignet, à la cheville et aux côtes.

L'ostéoporose, une maladie dégénérative qui affaiblit le tissu osseux, a forcé Midge Hatzman à renoncer au ski et au tennis. A 80 ans, elle continue néanmoins de jardiner et de marcher dans les rues de sa ville natale d'Ossining, dans l'Etat de New York. L'été, elle va même nager dans la piscine du quartier en compagnie de son époux Al.

En 2004, son médecin lui a demandé de réfléchir à l'idée de participer à un essai clinique portant sur *Aclasta/Reclast*, un nouveau traitement contre l'ostéoporose mis au point par Novartis. La caractéristique d'*Aclasta/Reclast* : sa posologie se réduit à une prise unique par an. L'idée qu'une seule perfusion, d'une durée de quinze minutes, la protégerait pendant une année entière a convaincu Midge Hatzman. « Un vrai jeu d'enfant », se souvient-elle. Un jeu qui en valait la chandelle : depuis qu'elle est sous traitement avec *Aclasta/Reclast*, elle n'a plus connu de fractures.

L'exemple de Midge Hatzman illustre parfaitement le défi posé par les populations vieillissantes aux systèmes de santé du monde entier. L'augmentation de l'espérance de vie est l'une des plus belles réussites du siècle dernier : à l'échelle mondiale, elle a augmenté de près de 20 ans à la naissance depuis le milieu des années cinquante, selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS). Cependant, le vieillissement entraîne un

risque plus élevé de maladies chroniques, d'invalidité et de perte d'autonomie. En outre, les coûts de santé d'un Américain plus âgé sont trois à cinq fois plus élevés que pour une personne de moins de 65 ans, selon les US Centers for Disease Control and Prevention. Les dépenses américaines de santé devraient augmenter de 25% parallèlement au doublement de la population des plus de 65 ans d'ici à 2030.

L'OMS estime que la population âgée de plus de 60 ans aura triplé dans le monde d'ici à 2050 – une croissance qui se fera pour l'essentiel dans les pays en développement. Parallèlement, les maladies évoluent au fur et à mesure que les pays à revenus faibles et moyens viennent à bout des maladies infectieuses et se trouvent eux aussi confrontés aux maladies chroniques typiques d'un certain style de vie et allant souvent de pair avec le développement économique.

« Le risque d'épidémies – une nouvelle pandémie de grippe notamment – nécessite une vigilance de chaque instant », prévient l'OMS, qui considère néanmoins que le plus grand danger vient d'ailleurs : « Ce sont plutôt les épidémies rampantes de maladies cardiaques, d'accidents vasculaires cérébraux, de cancers et d'autres maladies chroniques qui, aussi loin qu'on puisse voir, feront peser le plus lourd tribut en termes de mortalité et d'invalidité. »

La réponse de Novartis à ces défis : un large éventail d'activités ciblées sur les besoins des consommateurs, avec l'innovation pour fil conducteur, comme le souligne le

D^r Daniel Vasella, Président et Administrateur délégué de Novartis : « C'est un fait incontournable : la capacité d'innovation est et restera un facteur primordial. »

Etre capable d'innovation signifie être capable de mettre au point des médicaments permettant de soigner des maladies auparavant incurables ; cela signifie être capable de transformer la pratique de la médecine dans le traitement de maladies comme le cancer ou l'hypertension artérielle. Grâce à la recherche et au développement, on peut aussi se montrer inventif avec des produits déjà existants, à l'instar de la perfusion unique d'*Aclasta/Reclast*, qui améliore l'observance du traitement et, au bout du compte, ses résultats.

Vers de meilleurs traitements

Courant 2007, Novartis a obtenu l'autorisation de commercialiser plusieurs médicaments qui vont contribuer à transformer le traitement de nombreuses maladies dont la prise en charge est devenue une priorité de santé publique au sein de nos sociétés vieillissantes.

En 2007, *Aclasta/Reclast* a été approuvé par les autorités de santé européenne et américaine en tant que tout premier médicament pouvant être administré en une seule et unique prise annuelle contre l'ostéoporose postménopausique. L'ostéoporose, qui affecte plus de 200 millions de personnes dans le monde, est une maladie dégénérative qui fragilise les os et rend les patients plus vulnérables aux fractures.

Novartis a également lancé *Exelon* Patch, le premier patch transdermique destiné au traitement de la maladie d'Alzheimer. Grâce à cette nouvelle forme galénique, le principe actif d'*Exelon* peut être diffusé dans le sang à débit constant, ce qui améliore la tolérance au produit et permet ainsi à un plus grand nombre de patients de bénéficier des effets thérapeutiques d'un médicament qui a fait ses preuves.

Lucentis a été homologué dans l'Union européenne pour le traitement de la forme dite humide de la dégénérescence maculaire liée à l'âge (DMLA). Les essais cliniques ont montré que *Lucentis* était le premier traitement permettant de conserver et d'améliorer la vision chez les patients atteints de DMLA, une maladie dégénérative de l'œil qui, en Occident, constitue l'une des principales causes de

perte de la vision chez les personnes de plus de 50 ans. A l'heure actuelle, il n'existe aucun remède à cette maladie et les possibilités de traitement sont limitées.

En outre, deux nouveaux médicaments de Novartis ont été autorisés et mis sur le marché pour le traitement de l'hypertension artérielle. Ce fléau, qui touche un quart de la population adulte mondiale, cause plus de 7 millions de morts par an et réduit à l'invalidité un nombre plus élevé encore de personnes frappées par un accident cardiovasculaire. L'hypertension est la cause majeure de décès dans les pays développés et en développement ; elle est aussi le facteur de risque sur lequel on peut le mieux intervenir.

Exforge offre, en un seul comprimé, la puissance des deux principaux médicaments prescrits contre l'hypertension ; il a été lancé en Europe et en Amérique du Nord en 2007. *Rasilez/Tekturna*, un inhibiteur de la rénine, est la première nouveauté thérapeutique contre l'hypertension depuis plus d'une décennie ; il est venu s'ajouter à une palette déjà bien fournie de produits, derrière *Diovan*, lequel totalise désormais les meilleures ventes mondiales parmi les médicaments antihypertenseurs.

Une meilleure observance du traitement, grâce à *Aclasta*

Après 50 ans, une femme sur deux subit au moins une fracture ostéoporotique. Aux Etats-Unis, ces fractures sont à l'origine de quelque 500 000 hospitalisations par an et coûtent ainsi plus de USD 12 milliards au système de santé. Environ 20% des femmes de plus de 50 ans victimes d'une fracture de la hanche décèdent dans l'année qui suit.

Les demandes d'homologation pour *Aclasta/Reclast* ont été déposées sur la base des résultats obtenus après trois années d'essais cliniques, conduits sur plus de 7 700 femmes, dans le but de mesurer l'efficacité et la sécurité du produit. Ces résultats ont démontré qu'*Aclasta/Reclast* accroît la résistance osseuse et réduit le risque de fracture des parties du corps le plus souvent affectées par l'ostéoporose, telles que la hanche, la colonne vertébrale, les poignets et les côtes. *Aclasta/Reclast* est le seul traitement homologué pour réduire les risques de fractures dans toutes ces zones clés.

Le principe actif d'*Aclasta/Reclast*, l'acide zolédronique, appartient à la famille chimique des bisphosphonates, lesquels constituent le traitement de référence de l'ostéoporose. La particularité d'*Aclasta/Reclast* réside donc ailleurs, dans son mode d'administration : une seule dose annuelle. Or, il se trouve que la posologie des traitements classiques aux bisphosphonates, qui prévoit la prise de comprimés une fois par semaine ou par mois, n'est pas toujours scrupuleusement respectée par les patients. Pour les médecins et ceux qui assument les coûts de la santé, *Aclasta/Reclast* représente donc une variante de choix.

Dans un éditorial du *New England Journal of Medicine* (NEJM) portant sur les résultats des essais cliniques évoqués ci-dessus, le D^r Juliet Compston de l'École de médecine clinique de l'Université de Cambridge écrit que, « même s'il existe des solutions thérapeutiques efficaces contre l'ostéoporose, la mauvaise observance des traitements influe sur les résultats et représente un défi de taille pour les professionnels de la santé ». Dans ce texte, elle reconnaît qu'« une seule perfusion (d'*Aclasta/Reclast*) semble garantir l'efficacité du traitement sur une année au minimum et probablement au-delà ». Ce qui l'amène à conclure que « l'existence de traitements alternatifs est une chance pour les patients et constitue un moyen d'améliorer l'observance du traitement et, ce faisant, d'optimiser les résultats des thérapies contre l'ostéoporose ».

En 2007, un autre article publié par le NEJM vient corroborer ces observations positives, en mettant en exergue l'amélioration significative apportée par *Aclasta/Reclast* dans le traitement de l'ostéoporose. Pour la première fois, une étude clinique a été menée sur des patients ayant déjà subi une fracture de la hanche. Chez ces personnes, les perfusions annuelles d'*Aclasta/Reclast* ont entraîné une baisse de 35% du taux d'apparition de nouvelles fractures ainsi qu'une réduction de 28% de la mortalité (toutes causes confondues) par rapport à un placebo.

Cette étude a été conduite sur plus de 2 100 patients âgés de 50 à 98 ans, dont le traitement avec *Aclasta/Reclast* a débuté dans les trois mois suivant une fracture de la hanche, et a été poursuivi pendant deux ans. Dans l'éditorial du NEJM qui accompagnait l'article en question, on peut lire que « la

réduction du nombre de fractures et de décès (chez les patients traités avec *Aclasta/Reclast*) était flagrante, ce qui démontre clairement la nécessité d'un traitement pharmacologique chez les personnes victimes d'une fracture de la hanche ».

Aux Etats-Unis, on dénombre plus de 300 000 fractures de la hanche chaque année, dont la plupart sont imputables à l'ostéoporose ou aux chutes de personnes âgées. Un tiers des personnes victimes d'une fracture de la hanche décède dans les deux ans suivant la blessure. Parmi celles qui survivent, un grand nombre ne récupère jamais le degré de mobilité antérieur à la fracture, subissant ainsi une perte d'autonomie et une détérioration de la qualité de vie, toujours selon le NEJM.

Et pourtant, aujourd'hui, rares sont les personnes qui reçoivent un traitement contre l'ostéoporose à la suite d'une fracture de la hanche, malgré le risque élevé de morbidité et de mortalité. Les résultats de cette étude clinique ont été présentés aux autorités réglementaires partout dans le monde, afin d'étendre le spectre d'indications d'*Aclasta/Reclast*.

Quoi qu'il en soit, bien que les études cliniques soulignent les avantages thérapeutiques d'*Aclasta/Reclast*, le coût élevé de la perfusion annuelle, par rapport au traitement oral journalier, hebdomadaire ou mensuel, demeure un obstacle de taille. Novartis a tenté de pallier cette difficulté en proposant des modèles de prix innovants. En Allemagne, par exemple, Novartis a accepté de rembourser le coût du médicament aux assurances maladie si le traitement avec *Aclasta/Reclast* venait à échouer. Cette garantie de type « satisfait ou remboursé » a permis d'accélérer les négociations sur les modalités de remboursement avec les autorités allemandes compétentes.

Un autre programme destiné à faciliter l'accès au traitement consiste en un réseau de 130 centres de soins, ou mini-cliniques, répartis sur tout le territoire allemand (projet Lighthouse). Chaque clinique est entièrement équipée et dispose d'un personnel qualifié pour administrer les perfusions aux patients recommandés par leur médecin. « Pour les médecins qui ne disposent pas des infrastructures et du personnel nécessaires pour proposer les perfusions, ces centres constituent la solution idéale ; ils savent que leurs patients y

recevront un traitement de qualité avec *Aclasta/Reclast* », indique le D^r Emmanuel Puginier, Directeur Marketing et Ventes, Médecine générale, au sein de la division Pharmaceuticals de Novartis. A ses yeux, c'est clairement « une autre façon de créer une relation de confiance avec nos partenaires ».

Lucentis : une avancée thérapeutique majeure

John Blake aime jouer au golf sur les parcours de sa ville de Birmingham, en Angleterre. Après avoir perdu la vision centrale de l'œil gauche, il lui était devenu plus difficile de suivre la trajectoire de la balle. Il y a deux ans, le médecin de John Blake a diagnostiqué dans son autre œil la forme humide de la dégénérescence maculaire liée à l'âge ; il lui a alors prescrit *Lucentis*, un nouveau médicament mis au point conjointement par Novartis et Genentech Inc.

« Après avoir perdu la vue d'un côté, je me suis forcément demandé si j'allais la perdre de l'autre aussi », se souvient John Blake, qui ajoute : « L'autonomie est un élément incontournable de ma vie et je me suis rendu compte à quel point mes yeux étaient une part essentielle de cette autonomie. »

Comme *Lucentis* est un médicament administré par injection dans l'œil, John Blake n'a pas seulement dû surmonter la peur de perdre la vue, mais aussi celle des aiguilles : « J'ai la phobie des aiguilles et la seule idée de subir une injection me faisait peur, mais la crainte de devenir aveugle a pesé plus lourd dans la balance. En fin de compte, les injections n'étaient presque rien par rapport à ce que je m'étais imaginé. »

Les résultats de la première injection de *Lucentis* ont été concluants ; ceux de la deuxième ont permis une nette amélioration ; enfin, à la troisième, John Blake déclarait : « J'ai retrouvé une vue plutôt bonne : je peux à nouveau défier quiconque au golf, aller pêcher et conduire une voiture. Tout s'est soudain éclairci. »

La dégénérescence maculaire liée à l'âge (DMLA) est une maladie qui altère la macula, la partie centrale de la rétine d'où les cellules photosensibles envoient les signaux au cerveau. La macula assure la vision centrale indispensable notamment pour conduire une voiture, lire ou identifier les visages.



Il existe deux formes de DMLA. La forme « sèche » est la plus répandue, mais la plus grave est la forme « humide », qui est à l'origine de 90% des cas de cécité dus à cette maladie, selon l'US National Eye Institute.

On estime à quelque 2,5 millions les personnes affectées par la forme humide de la DMLA dans l'Union européenne – pour moitié, ces personnes n'ont pas encore été diagnostiquées ; chez celles qui le sont déjà, 40% ne se voient administrer aucun traitement.

« Sous sa forme humide, la DMLA est une maladie dont l'évolution, marquée par une nette baisse de la vision, est très rapide », comme le précise le prof. Francesco Bandello, Président du Département d'ophtalmologie de l'Université d'Udine, en Italie : « En outre, la fréquence de la DMLA humide augmente, parce que le nombre de personnes âgées augmente aussi chaque jour. »

Contrairement aux précédentes thérapies qui ne faisaient que ralentir la perte de vision, le traitement avec *Lucentis* stabilise la vision chez la plupart des patients atteints de DMLA humide, voire l'améliore chez un grand nombre d'entre eux. Tel est aussi le constat du prof. Bandello : « *Lucentis* permet de stabiliser la fonction visuelle chez 90 à 95% de nos patients ; parmi eux, 30% voient même leur fonction visuelle s'améliorer. Par rapport à ce que nous obtenions avant, c'est une véritable révolution. »

Composé d'un fragment actif d'un anticorps monoclonal, *Lucentis* a été spécialement conçu pour pénétrer au travers de toutes les couches de la rétine et atteindre la macula. Le médicament se fixe sur le facteur de croissance vasculaire endothéliale de type A (VEGF-A), lequel favorise la formation de nouveaux vaisseaux sanguins. En se fixant sur le VEGF-A, *Lucentis* réduit la multiplication anormale de vaisseaux de même que l'infiltration de liquide dans la rétine, permettant ainsi à la structure rétinienne de redevenir normale.

Les études cliniques soumises aux autorités compétentes pour l'homologation de *Lucentis* montrent un niveau de réponse inégalé chez les patients atteints de DMLA humide. Comme le prof. Bandello l'a indiqué, près de 95% des patients traités avec *Lucentis* ont conservé leur vision, ce qui signifie que la perte d'acuité visuelle (ou de clarté de vision) a été chez eux inférieure à 15 lettres sur l'op-

totype retenu dans cette étude. Deux patients sur trois traités avec *Lucentis* ont même vu leur vision s'améliorer en partie par rapport à l'acuité visuelle de référence mesurée au début de l'étude. Chez les personnes traitées mensuellement avec *Lucentis*, cette amélioration de la vision a pu être maintenue sur une période de deux ans.

Il est important que les personnes atteintes de DMLA humide respectent scrupuleusement la posologie de leur traitement. *Lucentis* est injecté une fois par mois pendant trois mois, ensuite les patients doivent être suivis et se faire examiner chaque mois. Si l'on constate que le patient a perdu plus de cinq lettres d'acuité visuelle, il faut recommencer le traitement. Pour la phase de stabilisation du traitement, Novartis a mis au point des instruments permettant aux patients de contrôler eux-mêmes leur acuité visuelle.

Lucentis a été développé conjointement par Novartis et Genentech Inc. Novartis détient l'exclusivité des droits commerciaux pour *Lucentis* en dehors des Etats-Unis. Depuis la première homologation en Suisse, 45 pays ont donné leur feu vert à sa mise en vente.

Avant de lancer *Lucentis*, Novartis était déjà, grâce à *Visudyne*, leader dans le traitement de la DMLA. *Visudyne* est une thérapie photodynamique qui couple une injection intraveineuse et une thérapie au laser visant à détruire les vaisseaux sanguins excédentaires à l'origine de la maladie, tout en épargnant les tissus sains. Fort de son expérience dans le domaine, Novartis a travaillé en étroite collaboration avec les autorités réglementaires afin de faire entrer au plus vite *Lucentis* dans la liste des médicaments remboursés, de sorte que le traitement puisse être le plus rapidement possible mis à la disposition des patients.

En Suisse et au Canada, ce nouveau médicament a bénéficié d'une procédure accélérée d'homologation ; en Allemagne et en France, sa commercialisation a été autorisée avant même l'homologation. En France, cinq mois seulement après son autorisation, *Lucentis* appartenait à la liste des médicaments remboursés – c'est deux fois plus rapide que le délai normal. En Australie, le remboursement a été accordé en quatre mois, contre douze habituellement.

Selon Emmanuel Puginier, cette célérité est primordiale, « car le traitement avec *Lucen-*

tis doit commencer sitôt le diagnostic posé. La période d'intervention idéale est de six à douze mois après l'apparition de la maladie ».

Un patch transdermique novateur

Petra Lauhoff-Spiegel est le principal soutien de sa mère atteinte d'Alzheimer. Sa situation, précise-t-elle, « nécessite l'intervention quotidienne d'une tierce personne. C'est donc moi qui l'aide à s'habiller, à faire le ménage, à laver son linge et à préparer ses repas. Je lui apporte aussi l'affection dont a besoin une personne dans sa situation ».

L'état de santé de la mère de Petra Lauhoff-Spiegel s'est peu à peu détérioré, sur une période de plusieurs années. Finalement, les médecins lui ont prescrit un traitement pour ralentir la progression de la maladie. Un traitement pas toujours facile à suivre, comme le raconte Petra Lauhoff-Spiegel : « Lui faire prendre ses comprimés n'est pas toujours évident. Parfois, je lui en donne un avec un verre d'eau, mais elle le pose quelque part et oublie de le prendre. »

Il y a quelques années, les membres de cette famille ont eu vent d'une étude clinique financée par Novartis pour tester *Exelon Patch*, une nouvelle forme galénique permettant d'administrer le médicament à l'aide d'un patch transdermique collé à la peau. Ils ont alors fait le nécessaire pour que leur mère participe à l'étude, conduite à l'hôpital Saint-Joseph de Bochum, en Allemagne. Petra Lauhoff-Spiegel constate alors que, depuis que sa mère utilise le patch, les effets secondaires semblent avoir diminué : « Le patch est plus simple d'utilisation ; une fois qu'il est posé sur son épaule, je sais qu'il y restera et qu'elle recevra donc le traitement dont elle a besoin. »

Exelon Patch fait figure de pionnier dans le traitement de la maladie d'Alzheimer, un trouble neurodégénératif qui touche 18 millions de personnes dans le monde et constitue la troisième cause de mortalité chez les personnes âgées de plus de 65 ans, après les maladies cardiovasculaires et le cancer. La maladie d'Alzheimer commence par s'attaquer aux parties du cerveau qui contrôlent la pensée, la mémoire et le langage. L'âge est le principal facteur de risque connu de la maladie.

En 2007, *Exelon Patch* a été homologué aux Etats-Unis et dans l'Union européenne sur

la base de l'étude internationale IDEAL portant sur environ 1 200 patients présentant une forme légère à modérément sévère de la maladie d'Alzheimer. Le patch s'est avéré être aussi efficace que les plus fortes doses d'*Exelon* administré sous forme de comprimés ; par rapport aux patients ayant reçu un placebo, ceux traités avec le patch ont connu une nette amélioration de leur capacité à effectuer les gestes quotidiens. En outre, comparé avec le médicament administré par voie orale, le patch a provoqué beaucoup moins d'effets secondaires gastro-intestinaux (nausées et vomissements).

Pour le Dr James Shannon, Directeur du Développement pharmaceutique chez Novartis, il s'agit vraiment d'un bilan très positif : « Grâce au patch, l'observance du traitement est meilleure, les effets secondaires sont moins nombreux et le dosage est optimal puisque le médicament peut pénétrer dans le sang, à travers la peau, de manière continue et douce pendant 24 heures. Tous ces avantages font que les résultats ne peuvent qu'être meilleurs pour les patients. »

Enfin, le patch a reçu les faveurs de plus de 70% de l'entourage des participants à l'étude IDEAL. Le patch, qui doit être appliqué une fois par jour dans le dos, sur la poitrine ou sur le haut du bras, a été conçu en pensant au problème de l'observance du traitement. Les personnes en charge de malades d'Alzheimer avaient signalé que le traitement était plus facile à administrer et à respecter avec un médicament sous forme transdermique plutôt que sous forme orale. L'arrivée du patch est ainsi saluée par Mark Wortmann, Directeur général d'Alzheimer's Disease International, une organisation faitière qui propose assistance et conseil aux personnes souffrant d'Alzheimer et à ceux qui les soignent : « Je suis ravi qu'il existe dorénavant, avec le patch, une nouvelle manière d'administrer le traitement. »

La première homologation d'*Exelon* remonte à 1997 ; aujourd'hui, il est disponible dans plus de 70 pays pour le traitement des patients souffrant de la forme légère à modérément sévère de la maladie d'Alzheimer. Sous forme de comprimés, *Exelon* est également, depuis 2006, homologué aux Etats-Unis et dans l'Union européenne pour le traitement de la démence de type Parkinson. En 2007,

l'Agence américaine du médicament (FDA) a autorisé *Exelon* Patch pour traiter la démence de type Parkinson et la maladie d'Alzheimer.

Maîtriser sa pression artérielle

Paul Bridge avait 52 ans quand, lors d'un contrôle de routine, son médecin lui a diagnostiqué une pression artérielle trop élevée. Paul Bridge ne s'y attendait vraiment pas : « J'étais une personne plutôt active, je nageais très souvent et je faisais même de la compétition. Pour mon médecin, vu mon style de vie, ma pression sanguine n'était pas ce qu'elle devait être. Il m'a dit que ce n'était pas urgent mais qu'il fallait songer à agir. »

Ce fut le début d'une sorte d'aventure thérapeutique pour le médecin et son patient. Paul Bridge a d'abord essayé les traitements non médicamenteux, mais il a constaté « qu'ils n'avaient qu'un impact marginal ». L'étape suivante a consisté à tester différentes classes de médicaments antihypertenseurs. Finalement, il a commencé un traitement avec *Co-Diovan*, la combinaison de *Diovan* avec un produit diurétique, et il n'a plus changé depuis : « C'est la solution qui a permis de ramener ma pression sanguine là où nous voulions qu'elle soit. La découverte de *Co-Diovan* a été décisive : aujourd'hui, ma pression est stable, sans effets secondaires. »

Les thérapies associant deux médicaments sont toujours plus fréquentes ; aux Etats-Unis et dans l'Union européenne, les protocoles de soins en vigueur montrent bien que, pour une majorité de patients, deux antihypertenseurs au moins sont nécessaires pour stabiliser leur pression sanguine.

En observant scrupuleusement un traitement qui lui permet de contrôler parfaitement sa pression sanguine depuis dix ans, Paul Bridge, cadre bancaire à la retraite vivant à Bâle, en Suisse, fait figure d'exception. Même lorsqu'on définit de manière suffisamment large ce qu'est une pression artérielle normale, on observe aux Etats-Unis que 30% seulement des patients ont une pression dans la fourchette recommandée – et les Américains font partie des meilleurs élèves.

Pour Paul Bridge, la prise de conscience a été rapide : « J'ai compris très tôt que l'hypertension pouvait me tuer. Comme ce n'est pas mon style de vie qui est en cause, je ne me

suis jamais senti coupable de devoir prendre des médicaments pour contrôler ma tension artérielle. La pratique de la natation fait que je suis sensible à mon état de santé général et que j'ai tout intérêt à rester dans la meilleure forme possible. Avec *Co-Diovan*, la médecine moderne m'offre un traitement efficace pour y parvenir ; puisque j'ai la discipline nécessaire pour en profiter, je n'ai vraiment aucune raison de m'en passer. »

Le risque de souffrir d'hypertension augmente avec l'âge. Environ 60% des Américains âgés de plus de 60 ans ont une tension trop élevée, si l'on en croit le septième rapport du Joint National Committee on the Detection, Evaluation and Treatment of High Blood Pressure.

Des études cliniques ont permis d'établir que le risque d'insuffisance rénale, de même que celui d'accidents coronariens ou vasculaires cérébraux diminuait chez les personnes dont la tension était bien traitée. Pourtant, aux Etats-Unis, la fréquence des contrôles de l'hypertension est moins élevée chez les personnes âgées de plus de 60 ans. Selon une étude récente du Journal of the American Medical Association, l'augmentation de la prévalence de l'hypertension chez les Américains les plus âgés indique clairement que des mesures de prévention s'imposent.

L'hypertension entraîne une suractivité cardiaque qui, à terme, risque d'endommager les vaisseaux sanguins à n'importe quel endroit du corps. L'hypertension peut générer de l'artériosclérose, à savoir l'accumulation de graisses sur les parois des artères, ce qui freine l'afflux de sang vers le muscle cardiaque, provoquant souvent des maladies coronariennes ou un infarctus.

Une période prolongée d'hypertension peut conduire à une détérioration des vaisseaux sanguins des reins et, par voie de conséquence, à des troubles fonctionnels, lesquels peuvent à leur tour déboucher sur une insuffisance rénale – communément appelée insuffisance rénale chronique au stade ultime.

Les normes de soins en vigueur recommandent un objectif de tension artérielle de 140/90 mmHg (millimètres de mercure), voire des valeurs plus restrictives encore pour les patients souffrant de diabète ou d'insuffisance rénale, chez qui le risque de dommages est plus élevé. Malgré l'existence de plusieurs

classes d'antihypertenseurs, on sait qu'une petite moitié à peine des hypertendus sont traités et que, parmi eux, 70% n'atteignent pas les objectifs cibles. Il faut savoir qu'une baisse de 2 mmHg de la tension artérielle systolique permet de réduire de 7% le risque de mourir des suites d'une cardiopathie, et de 10% celui de mourir d'un infarctus.

Aujourd'hui, la plupart des protocoles de soins considèrent que, pour bien traiter l'hypertension, la majorité des patients doivent recourir à deux antihypertenseurs au moins. Aux Etats-Unis, au Japon et dans les plus grands pays d'Europe, plus de 60% des patients traités contre l'hypertension suivent une thérapie combinée.

L'année dernière, *Exforge* a été homologué aux Etats-Unis et dans l'Union européenne ; il s'agit d'un comprimé à une seule prise combinant les deux antihypertenseurs les plus couramment prescrits au monde, amlodipine et *Diovan*, le médicament phare du portefeuille cardiovasculaire de Novartis. L'administration de deux substances dans un seul comprimé est gage d'une meilleure observance du traitement.

Exforge a été approuvé sur la base d'une étude clinique très vaste, réunissant plus de 5 000 patients. Elle a montré qu'*Exforge* permet à neuf patients sur dix d'atteindre l'objectif cible, à savoir ramener leur tension artérielle systolique sous la barre des 140 mmHg. *Exforge* se montre efficace chez tous les hypertendus et réduit la tension de plus de 40 mmHg chez ceux présentant une hypertension particulièrement forte.

Rasilez/Tekturna agit selon un autre – et tout nouveau – mécanisme d'action : il inhibe la rénine. Le système qui gère la production de rénine joue un rôle clé dans la pression artérielle : en effet, lorsqu'il fonctionne en surrégime, c'est l'une des principales causes d'hypertension chez une majorité de patients. En agissant directement sur le système à son point d'activation, *Rasilez/Tekturna* permet de mieux contrôler la production de rénine que d'autres classes d'antihypertenseurs intervenant à un stade plus avancé du mécanisme.

Avec une demi-vie d'environ 40 heures, *Rasilez/Tekturna* permet de contrôler la pression artérielle de manière constante pendant au minimum 24 heures. Il s'agit d'un point important : l'action de nombreux médica-

ments antihypertenseurs ne se prolonge pas aussi longtemps et fait par conséquent souvent défaut au réveil, lorsque la pression artérielle tend à être élevée. En outre, lorsque la thérapie antihypertensive n'est pas bien suivie, il peut en résulter une perte de contrôle de la pression artérielle, de sorte que, même après une seule dose oubliée, une forte poussée de la tension artérielle peut se produire. Des études ont montré que, quatre jours encore après la prise de la dernière dose, la pression restait basse.

L'homologation de *Rasilez/Tekturna* a été obtenue sur la base de plus de 40 études cliniques, avec au total plus de 7 500 patients. Novartis a également lancé une nouvelle série d'études intitulée ASPIRE HIGHER ayant pour objectif d'établir si un meilleur contrôle du système rénine peut apporter, en plus d'une baisse de la tension, une meilleure protection des organes.

En 2007, les premiers résultats d'ASPIRE HIGHER, notamment ceux portant sur des malades du cœur ou des personnes souffrant de diabète de type 2 avec protéinurie (un excès de protéines dans les urines), sont encourageants. D'autres résultats sont attendus en 2008, notamment ceux portant sur des hypertendus frappés d'une hypertrophie ventriculaire gauche (le grossissement du muscle cardiaque gauche).

En 2007, la mise en route d'ALTITUDE a représenté un autre événement important. Cette étude clinique de grande envergure a pour but d'établir si *Rasilez/Tekturna*, ajouté aux thérapies conventionnelles, permet de prévenir les complications cardiovasculaires et rénales chez les personnes souffrant de néphropathie diabétique – plus particulièrement chez celles qui sont le plus exposées à ces complications. ALTITUDE devrait porter sur plus de 8 000 patients et se conclure en 2012.

Ces études de grande envergure (outcome studies) constituent la voie privilégiée, non seulement pour démontrer aux patients et aux médecins l'efficacité d'un produit, mais aussi pour convaincre les administrations publiques, les assureurs et les autres organismes qui financent la santé du bon rapport coût-efficacité du produit, justifiant ainsi la nécessité de le rembourser. Les données recueillies durant les « outcome studies » por-

tant sur *Diovan*, avec plus de 50 000 participants concernés par l'ensemble des maladies cardiovasculaires, ont débouché sur de nouvelles homologations, qui ont permis d'élargir le spectre d'indications du médicament ; dorénavant il peut être prescrit pour traiter un plus grand nombre de pathologies cardiaques et pour abaisser la mortalité cardiovasculaire chez les patients à haut risque ayant été victimes d'une crise cardiaque.







LES INSTITUTS NOVARTIS POUR LA RECHERCHE BIOMÉDICALE

AIN457 est l'une des nombreuses molécules ayant franchi avec succès, en 2007, l'étape de la « preuve de concept ». AIN457 est un traitement prometteur contre le psoriasis et d'autres maladies auto-immunes ; son existence souligne à la fois l'importance croissante accordée aux thérapies biologiques par les Instituts Novartis pour la Recherche Biomédicale (NIBR) et l'intense collaboration qui y règne entre les différents domaines pathologiques – une des caractéristiques de la stratégie de recherche des NIBR.

Au cours de l'année 2005, de nouveaux indices, solides, d'un lien entre les cellules Th-17 et les patients souffrant de psoriasis ont fourni aux chercheurs de Novartis une motivation supplémentaire pour transformer leur recherche fondamentale en une percée dans le domaine médical.

Les cellules Th-17 sont des cellules immunitaires spécialisées qui aident le corps à se protéger contre les attaques de certains micro-organismes ou champignons. De nombreux indices laissent à penser que les cellules Th-17 jouent également un rôle capital dans plusieurs maladies auto-immunes telles que l'arthrite rhumatoïde, la sclérose en plaques et des dizaines d'autres affections rares.

La destruction de tissus, caractéristique des maladies auto-immunes, est causée par l'interleukine 17 (IL-17), une protéine sécrétée par les cellules Th-17. En bloquant les cellules Th-17, les effets néfastes de l'auto-immunité devraient disparaître.

Mais comment valider rapidement cette hypothèse, en toute sécurité ? Les maladies auto-immunes ont pour particularité de varier fortement en intensité, il est donc difficile de contrôler l'efficacité d'un médicament par la simple observation des tissus affectés. C'est précisément l'une des raisons pour lesquelles le lien possible entre l'IL-17 et le psoriasis, une maladie de la peau, constitue une perspective si séduisante.

En outre, comme les scientifiques de Novartis avaient déjà créé AIN457, un anticorps monoclonal qui inhibe l'IL-17, « nous avons immédiatement décidé d'examiner l'ef-

fet d'AIN457 sur le psoriasis », comme le rappelle le Dr Timothy Wright, Directeur du Développement exploratoire chez Novartis. Les résultats de cette étude ont dépassé toutes les prévisions : la majorité des patients ont été soulagés pendant plus de trois mois grâce à une seule et unique injection d'AIN457. Précisons que les anticorps monoclonaux sont des protéines synthétisées en laboratoire qui miment des protéines présentes naturellement dans le corps humain, et qui peuvent identifier des cellules de l'organisme et s'y fixer.

Le succès de cette expérience (« preuve de concept », dans le jargon scientifique) a représenté une avancée majeure, selon Dhaval Patel, Directeur de la Recherche pour Autoimmunity & Transplantation (NIBR Bâle) : « C'est la première fois que les hypothèses portant sur le fonctionnement d'IL-17/Th-17 ont pu être validées chez l'homme. De sorte que, dans ce domaine, nous sommes bien positionnés par rapport à nos concurrents. »

Le programme AIN457 en dit beaucoup sur les activités de Novartis en matière de recherche et de développement. Il souligne d'abord l'importance d'être à la pointe du progrès en biologie. Les travaux menés au sein des NIBR sur AIN457 ont débuté dans le cadre des programmes de recherche fondamentale consacrés aux lymphocytes, dont on pensait – sans en être certain – qu'ils jouaient un rôle dans les maladies auto-immunes. Le programme n'a vraiment démarré qu'à partir du moment où l'on s'est rendu compte qu'il existait un vrai potentiel médical.

AIN457 est l'un des premiers projets auxquels va s'atteler l'unité de développement de médicaments biologiques, créée en 2007 ; cette nouvelle unité est une illustration de l'importance croissante que prennent les anticorps monoclonaux et d'autres technologies biologiques au sein des NIBR – les anticorps monoclonaux représentent aujourd'hui 25% du portefeuille de recherche des NIBR, contre seulement 4% il y a encore quelques années.

Le Dr Daniel Vasella, Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration de Novartis, insiste sur l'importance de la recherche biologique : « Nous devons accorder une importance particulière au programme biologique afin de profiter au maximum du potentiel de cette approche. »

Le programme AIN457 illustre aussi la proximité existant entre la recherche et le développement, de même qu'entre les différents domaines pathologiques au sein de ces deux activités. L'entrecroisement des efforts de recherche constitue l'une des particularités de la stratégie de recherche de Novartis. Au sein des NIBR, la découverte de médicaments se concentre sur le mode de fonctionnement des cellules vitales de base. L'idée est d'identifier le mode de fonctionnement central d'une cellule, de même que les protéines qui interagissent avec celle-ci, voire en modifient le comportement. Les chercheurs à l'œuvre chez Novartis s'emploient à localiser les endroits particuliers pouvant être inhibés à l'aide de médicaments ou de thérapies biologiques, afin que cesse le comportement pathologique à l'origine de la maladie.

Cette approche, qui vise à dépasser les frontières traditionnelles des divers domaines thérapeutiques, joue un rôle central dans la stratégie des NIBR : en effet, le même défaut dans un mode de fonctionnement cellulaire peut être à l'origine de maladies différentes. Pour Timothy Wright, les bénéfices de cette approche ne font aucun doute : « La circulation des idées et des molécules est un atout ; c'est ce qui nous permet de comprendre vraiment le fonctionnement des cellules et d'identifier le plus tôt possible la catégorie de patients concernés par une molécule donnée. »

Enfin, le programme AIN457 prouve qu'il est bon de disposer rapidement d'un médicament expérimental basé sur un mécanisme

d'action bien défini, car on peut valider ainsi certaines hypothèses prometteuses bien avant ses concurrents. Pour Timothy Wright, il s'agit vraiment d'un atout de poids : « Nous sommes prompts à réagir à de nouveaux résultats cliniques ; nous n'attendons pas des années avant d'amener ces traitements vers les patients. Nous sommes très flexibles, comme dans ce cas, où nous avons bifurqué à mi-chemin pour prendre une direction qui pourrait finalement profiter à la fois aux patients et à l'entreprise. »

Organiser les défenses immunitaires

L'identification d'IL-17 remonte à 1995, mais il a encore fallu attendre une dizaine d'années pour comprendre que les cellules Th-17 étaient un sous-groupe de cellules immunitaires et le lieu d'origine d'IL-17. De nombreux points concernant le rôle des Th-17 devront encore être éclaircis, mais on sait déjà que leur fonction de base consiste à organiser les défenses immunitaires contre les invasions microbiennes, selon le schéma suivant : des cellules T naïves se transforment en cellules Th-17, lesquelles sécrètent la protéine IL-17 – appelée cytokine –, laquelle se charge alors d'amener d'autres cellules du système immunitaire sur le lieu de l'attaque.

Si l'on pense que les Th-17 jouent un rôle dans l'arthrite rhumatoïde, c'est qu'on a observé des concentrations élevées d'IL-17 dans le liquide prélevé dans les articulations de patients souffrant de cette maladie. De plus, des expériences conduites sur des animaux ont montré qu'IL-17, joint à d'autres cytokines, augmentait l'inflammation des articulations et la destruction des cartilages et des os. Pour Jan de Vries, Ph.D., Directeur du service Autoimmunity & Transplantation au sein des NIBR, il semble dorénavant établi que « les cellules Th-17 sont vraiment celles qui endommagent les tissus ».

En misant sur l'IL-17 comme cible potentielle pour les anticorps, les chercheurs de Novartis qui, autrefois, sous la direction de Brian Richardson, docteur en médecine vétérinaire, Directeur de la Recherche pour l'Arthrite et le Métabolisme osseux, travaillaient dans le domaine de l'arthrite rhumatoïde, étaient vraiment très en avance sur leur temps. Pour Jan de Vries et ses collaborateurs, la création, en 2003, au sein des NIBR, de la nou-

velle unité Autoimmunity & Transplantation a été le facteur décisif qui leur a permis de commencer rapidement à tester AIN457 – sans oublier le regain d'intérêt pour l'utilisation thérapeutique des anticorps monoclonaux.

Le programme AIN457 a pu exploiter un savoir ancien, profondément enfoui au sein des NIBR, en particulier les résultats de travaux sur la cytokine datant d'une vingtaine d'années. Franco Di Padova, qui dirigeait à l'époque l'équipe ayant fabriqué AIN457, rappelle qu'au début du programme, il était à peine possible de détecter de faibles niveaux d'IL-17 dans le sang et les cellules infectées des patients. Par la suite, des dispositifs d'analyse toujours plus sensibles et sophistiqués ont permis de réaliser de grands progrès.

Franco Di Padova évoque encore cette période : IL-17 était considérée comme une cytokine moins puissante que TNF (Tumor Necrosis Factor) et IL-1, deux cibles reconnues à l'époque pour la découverte de médicaments. Si, par la suite, l'équipe AIN457 a pu approfondir sa compréhension d'IL-17, c'est en premier lieu grâce à la collaboration avec le prof. Wim van den Berg, Directeur de la Rhumatologie expérimentale au Centre médical de l'Université Radboud de Nîmègue, aux Pays-Bas. Selon Franco Di Padova, « c'est comme ça que tout a commencé. Le prof. van den Berg et d'autres ont déployé un trésor de moyens techniques et d'ingéniosité pour découvrir le rôle potentiel d'IL-17 dans l'origine de maladies ».

La collaboration avec le prof. van den Berg a permis à l'équipe AIN457 de comprendre les caractéristiques biologiques d'IL-17 ; par la suite, les travaux portant sur la cytokine et les cellules Th-17 se sont rapidement multipliés.

Une entreprise centrée sur les biotechnologies

Une fois qu'AIN457 a été découvert, le programme a pris de l'importance au fur et à mesure que les NIBR se sont spécialisés dans les traitements biologiques, avec un accent particulier sur les anticorps monoclonaux.

En 1984, le Prix Nobel de médecine a été décerné à Georges Köhler et César Milstein pour la technique des hybridomes, laquelle permet une production illimitée d'anticorps monoclonaux avec des caractéristiques déter-

minées. Cette technique constitue aujourd'hui un pilier de la biotechnologie moderne et, selon le groupe d'intérêts PhRMA, qui représente les laboratoires pharmaceutiques aux États-Unis, plus de 150 anticorps monoclonaux sont actuellement développés en tant que médicaments biotechnologiques.

Les deux entreprises qui ont précédé la création de Novartis étaient actives dans la recherche sur les anticorps monoclonaux. *Xolair*, le premier anticorps monoclonal homologué pour le traitement de l'asthme, a été développé dans le cadre d'un partenariat entre Novartis, Genentech Inc. et Tanox Inc. *Simulect*, quant à lui, est un anticorps monoclonal homologué pour la prévention des crises aiguës de rejet après une greffe de rein. Sous la houlette de Mark Fishman, Professeur de médecine, Président des NIBR et membre du Comité de direction de Novartis, la découverte et le développement d'anticorps monoclonaux et d'autres substances biologiques sont devenus une priorité stratégique.

Si Novartis met résolument l'accent sur les biotechnologies, c'est que le nombre de cibles biologiques accessibles par les thérapies à petites molécules est très limité. L'objectif ultime du prof. Fishman est « d'utiliser le génome humain dans son entier pour la découverte de médicaments. Les anticorps sont capables d'agir à des endroits inaccessibles aux composés de faible poids moléculaire, notamment sur des cibles moléculaires sécrétées par des cellules ou situées à la surface de cellules ».

Il ne faut cependant pas oublier, précise encore le prof. Fishman, que les anticorps ne touchent que la moitié des cibles potentielles du génome humain. C'est la raison pour laquelle Novartis s'est rapidement lancé dans une autre technologie biologique de pointe, l'interférence ARN, une réaction de défense naturelle des gènes utilisée par les plantes et les animaux en cas d'attaque pathogène. Des versions synthétiques des ARN interférents (RNAi) devraient être capables d'interférer et de neutraliser des gènes pathogènes.

Pour Mark Fishman, « il n'y a pas qu'un seul moyen de découvrir des médicaments. Nous devons essayer toutes les méthodes thérapeutiques possibles. C'est la raison pour laquelle nous avons ajouté une corde à notre arc : à la recherche médicale basée sur des

réactions chimiques, qui est traditionnellement l'un de nos points forts, nous avons ajouté la recherche biomédicale ; aujourd'hui, Novartis est devenu un laboratoire biotechnologique à part entière ».

Les nombreuses découvertes réalisées au sein des NIBR ne sont pas restées sans conséquence sur le Développement pharmaceutique et ont notamment entraîné, l'année dernière, la création d'une nouvelle unité de développement biologique. Le Dr James Shannon, Directeur du Développement pharmaceutique, observe que « la recherche au sein des NIBR se concentre de plus en plus sur des cibles qui nous obligent à nous tourner vers les biotechnologies. Mais le développement de médicaments biologiques ne se fait pas de la même manière que celui des petites molécules. La gestion de la sécurité est différente, il est important d'investir très tôt et de mettre rapidement sur rail les processus de fabrication. En outre, les questions liées à la propriété intellectuelle sont très complexes dans ce domaine et méritent une attention particulière ».

Ce sont autant de défis que s'apprête à relever la nouvelle unité de développement biologique sous la houlette d'Abbie Celniker, manager dotée d'une grande expérience, acquise dans l'industrie biotechnologique américaine. Non seulement l'unité Biologics travaillera main dans la main avec les NIBR et le développement, mais elle entretiendra des contacts étroits avec le marketing et la production. James Shannon précise son objectif : « Nous voulons réunir toutes les compétences du Groupe dans le domaine biologique et favoriser cette culture entrepreneuriale biotechnologique qui est vraiment nécessaire pour faire avancer l'innovation dans ce domaine. »

La clé de voûte de notre stratégie

Le succès d'AIN457 est une conséquence des passerelles, larges et solides, existant chez Novartis entre la recherche et le développement – une caractéristique qui nous permet de nous distinguer de nombreux concurrents. Ce travail d'équipe est très visible dans la phase du développement exploratoire, qui sert précisément de pont entre la recherche fondamentale et les essais cliniques.

La phase du développement exploratoire consiste, en collaboration étroite avec les chercheurs des NIBR, à sélectionner, parmi les différents candidats médicaments, ceux qui passeront ensuite en phase initiale des essais cliniques. C'est à ce moment-là que les médecins-chercheurs du groupe de Médecine translationnelle interviennent pour établir le lien entre la recherche fondamentale effectuée aux NIBR et la médecine à proprement parler. Leur rôle consiste à identifier les maladies et les patients susceptibles de bénéficier d'un nouveau traitement.

Les études de faisabilité (ou études de « preuve de concept ») sont la clé de voûte de notre stratégie visant à mettre sur le marché davantage de nouveaux médicaments, de meilleure qualité, dans un laps de temps toujours plus court. Les preuves de concept sont des essais cliniques de phase I, conduits à petite échelle, ciblant des maladies ou des patients bien définis ; dans une étude de ce type, il faut absolument disposer d'une hypothèse préclinique portant sur le mécanisme d'action testé, de sorte qu'il soit possible de constater rapidement si des effets thérapeutiques bénéfiques sont envisageables ou pas. Quand elles échouent, ces études servent tout de même à éliminer à un stade précoce les molécules toxiques ou présentant d'autres défauts. Lorsqu'elles réussissent, c'est-à-dire lorsqu'elles livrent des éléments permettant de penser que le médicament pourra aider à combattre les pathologies visées, la stratégie R & D de Novartis est de mettre immédiatement en route des études parallèles, dans le but de traiter d'autres pathologies, qui se développent selon un mécanisme similaire à celui de la pathologie initialement visée.

Dès les premières étapes de la découverte d'un médicament, nos médecins du groupe de Médecine translationnelle prennent activement part aux réflexions de nos chercheurs. Souvent, pour nos études de preuve de concept, nous choisissons des maladies rares mais bien définies, en utilisant des marqueurs biologiques qui nous aident à obtenir des indications claires sur le potentiel d'un nouveau médicament.

Une étude de preuve de concept qui débouche sur un résultat positif est toujours un événement important, mais ce n'est pas encore la garantie que la molécule sera com-

mercialisée un jour. En conséquence, Novartis s'efforce de découvrir et de développer des molécules de remplacement, qui possèdent le même mécanisme d'action que la molécule originale. Cette stratégie de « backup » permet, si la molécule originale provoque trop d'effets secondaires, de poursuivre la recherche avec une molécule de substitution.

Le rôle des médecins du groupe de Médecine translationnelle consiste aussi à prévoir des voies alternatives de développement pour une molécule. Ils travaillent dans ce que Timothy Wright appelle une « zone intertidale », la zone où la recherche et la médecine se croisent et se recoupent : « C'est un endroit où il se passe et se dit beaucoup de choses, c'est l'endroit d'où jaillissent les indications parallèles. Le rôle de la recherche est de comprendre le fonctionnement biologique d'une molécule et son impact sur l'être humain ; le rôle du développement est de faire homologuer le médicament. La recherche n'est rien sans le développement, et vice versa. Passer toutes les étapes de la recherche, des études cliniques, puis entrer sur le marché ne peut se faire qu'en collaborant. L'état d'esprit qui règne ici, c'est de partager ouvertement nos idées puisque nous partageons le même objectif : aider les patients. »

Lorsque, à la fin de l'année 2005, Novartis a planifié la première étude de preuve de concept pour AIN457, il s'agissait de vérifier la sécurité et l'efficacité d'AIN457 en augmentant progressivement le dosage, conformément aux protocoles de soins réglementaires. Les données recueillies lors de cette étude sur l'arthrite rhumatoïde ont débouché sur une bonne surprise, puisqu'elles ont permis d'obtenir le feu vert pour démarrer une étude parallèle centrée sur le psoriasis.

Malgré tout, même si les résultats actuels sont très prometteurs, Timothy Wright rappelle que l'on ne se trouve encore qu'à un stade précoce du développement clinique d'AIN457 contre le psoriasis. De nouvelles études sont prévues pour tester des dosages supérieurs. Quoi qu'il en soit, Timothy Wright tire un premier bilan très positif : « Après douze semaines de traitement, rien n'indique que la maladie reprenne ; l'état de certains patients est même encore en train de s'améliorer des suites de la première dose. » Le psoriasis est une maladie chronique marquée par la réapparition des symptômes à intervalles réguliers.

Les participants à l'étude ont été invités à prolonger de six mois la période de suivi, au lieu des quatre à six semaines initialement prévues.

Les participants à l'étude ont été invités à prolonger de six mois la période de suivi, au lieu des quatre à six semaines initialement prévues.



VACCINS ET DIAGNOSTIC

Pour la deuxième année consécutive, la nouvelle division, créée après le rachat de Chiron en avril 2006, connaît une forte croissance ; le succès toujours plus grand des vaccins engendre une hausse des revenus plus rapide que prévu.

Le chiffre d'affaires net s'accroît de 52% (+47% en monnaies locales) à USD 1,5 milliard. Cette excellente performance s'explique par le succès des vaccins contre l'encéphalite à tiques, des vaccins pédiatriques, des vaccins contre la grippe saisonnière, et des tests sanguins NAT (nucleic acid testing). En comparaison annuelle, la progression du chiffre d'affaires net est de 25% (y compris le chiffre d'affaires net non révisé réalisé par Chiron avant son acquisition).

Cette excellente performance favorise l'amélioration du résultat opérationnel. Des investissements importants ont été consentis en R & D, en particulier pour les essais de phase avancée concernant plusieurs candidats vaccins pour la méningite à méningocoques. Hors charges liées aux acquisitions et autres charges extraordinaires, la marge opérationnelle correspond à 21,3% du chiffre d'affaires net.

Novartis est le deuxième fabricant de vaccins antigrippaux pour les Etats-Unis. Nous développons de nombreux vaccins contre la grippe saisonnière et contre les pandémies potentielles. Une nouvelle technologie de culture cellulaire a été approuvée en Europe en 2007. Il s'agit de l'innovation la plus importante depuis 50 ans dans la production de vaccins antigrippaux.

Deux projets de vaccins pour la méningite à méningocoques réalisent des avancées décisives. Les résultats des essais de phase II montrent que le vaccin *Menveo* contre les quatre sérogroupe A, C, W135 et Y pourrait protéger des nourrissons âgés de deux mois seulement. Les enfants âgés de 3 à 12 mois constituent la population la plus exposée à cette affection bactérienne potentiellement mortelle. Les vaccins existants n'immunisent pas les enfants très jeunes.

L'alliance scellée en 2007 avec Intercell a pour but de nous ouvrir l'accès à un pipeline de vaccins prometteur. Elle est née de la collaboration sur le vaccin contre l'encéphalite japonaise IC51.

Le secteur Diagnostic connaît une croissance soutenue grâce notamment à son expansion géographique. Il vise en particulier à prévenir la propagation des maladies infectieuses grâce à de nouveaux outils d'analyse sanguine. Un test permettant de détecter le virus du Nil occidental a été lancé aux Etats-Unis en 2007.

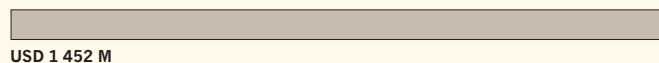
VACCINS ET DIAGNOSTIC

CHIFFRES CLES

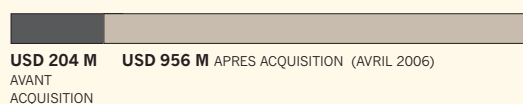
(M USD, sauf indication contraire)

	2007	2006 ¹
Chiffre d'affaires net	1 452	956
Résultat opérationnel	72	-26
Frais de recherche et développement	295	148
Frais de recherche et développement en % du chiffre d'affaires net	20,3	15,5
Free cash-flow	-91	151
Actif opérationnel net	4 801	4 536
Investissements en immobilisations corporelles ²	287	113
Effectif (ETP ³)	4 810	3 395

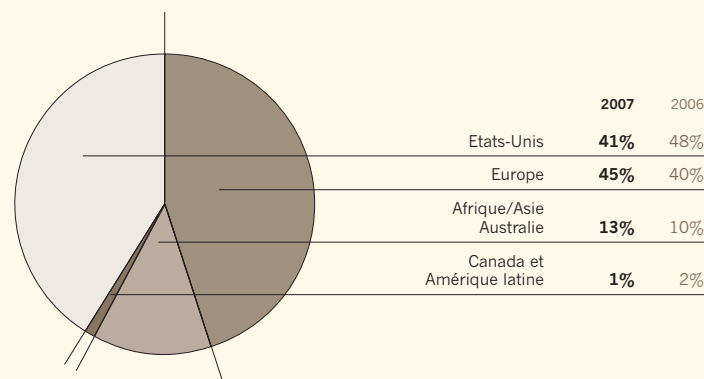
CHIFFRE D'AFFAIRES NET 2007



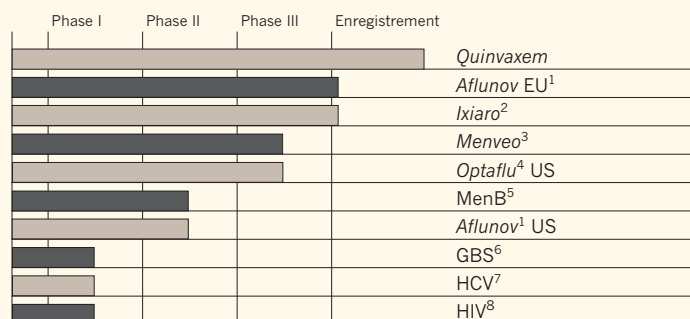
CHIFFRE D'AFFAIRES NET COMPARABLE 2006



CHIFFRE D'AFFAIRES NET PAR REGION



PIPELINE DE DEVELOPPEMENT DES VACCINS



¹ Vaccin H5N1 destiné à être utilisé avant l'apparition d'une pandémie

² Vaccin contre l'encéphalite japonaise

³ Neisseria meningitidis sérogroupes A, C, W et Y

⁴ Vaccin antigrippal développé sur culture cellulaire

⁵ Neisseria meningitidis séro groupe B

⁶ Streptocoques du groupe B

⁷ Virus de l'hépatite C ; vaccin thérapeutique et préventif

⁸ Virus de l'immunodéficience humaine

¹ Après l'acquisition de Chiron: 20 avril - 31 décembre 2006

² Hors incidence de regroupements d'entreprises

³ Emplois en équivalent temps plein



VACCINS ET DIAGNOSTIC

La division Vaccins et Diagnostic s'est fixé des objectifs de croissance ambitieux. Ses activités en matière de méningite en sont la meilleure illustration : Novartis développe actuellement deux vaccins contre la méningite qui représenteront une avancée significative, en offrant une protection à toutes les classes d'âges, contre un plus grand nombre de méningocoques. En parallèle, l'année dernière, la division a franchi plusieurs étapes décisives dans les vaccins antigrippaux, renforçant ainsi sa position de leader mondial dans ce domaine.

Il y a deux ans, alors qu'on se trouvait à un stade avancé des négociations pour le rachat de Chiron Corp., les dirigeants de Novartis apprirent que le développement de *Menveo*, un vaccin très prometteur contre la méningite bactérienne, n'était plus assuré. « A cette époque, ils étaient à deux doigts de tout arrêter », se souvient Joerg Reinhardt, Ph.D., Directeur général de la nouvelle division Vaccins et Diagnostic et membre du Comité de Direction de Novartis : « On nous disait qu'il n'y avait pas d'argent pour continuer le programme. »

Lorsque Joerg Reinhardt a repris les rênes de la division, laquelle englobe la plupart des activités de l'ancienne Chiron, le développement de *Menveo* a été relancé. En 2007, plus de 10 000 personnes ont participé aux essais cliniques. Cette année, Novartis prévoit de déposer une demande préliminaire d'homologation pour l'utilisation de *Menveo* chez les enfants de plus de 11 ans. Enfin, en 2009, il est prévu de soumettre à autorisation l'utilisation du vaccin chez les nourrissons et les enfants en bas âge, les deux groupes les plus exposés aux effets foudroyants de la méningite.

Il existe plus d'une douzaine de sortes de *Neisseria meningitidis* (ou meningococcus), la bactérie responsable de la majorité des méningites d'origine bactérienne. *Menveo* est un vaccin contre les groupes A, C, W et Y (MenACWY), mais Novartis développe aussi un vaccin recombinant d'un type nouveau contre toutes les souches du groupe B (MenB). Pour le Dr Ralf Clemens, Directeur du

Développement de l'unité Vaccins, l'enjeu est de taille : « Si nous réussissons avec *Menveo* et notre vaccin recombinant MenB, nous parviendrons vraiment à changer la donne en matière de lutte contre la méningite. »

En 2007, avec une augmentation du chiffre d'affaires net de 25% (par rapport aux données comparables de 2006), la division Vaccins et Diagnostic progresse plus rapidement que la plupart des autres fabricants de vaccins. D'ailleurs, la division est devenue rentable plus tôt que prévu. Le rachat de Chiron et la rapide mise sur orbite de la division Vaccins et Diagnostic illustrent la stratégie de Novartis visant à investir les secteurs de santé à fort potentiel de croissance. Ces cinq prochaines années, le marché mondial des vaccins et du diagnostic moléculaire devrait connaître des taux de croissance à deux chiffres, une progression beaucoup plus rapide que celle prévue durant la même période pour les médicaments sur ordonnance. Et pour Novartis Vaccins, la barre est placée encore plus haut, comme l'explique Joerg Reinhardt : « D'ici à cinq ans environ, nous voulons devenir l'un des trois principaux acteurs du marché des vaccins. » Actuellement, Novartis occupe la cinquième place mondiale dans ce domaine.

La méningite

Le domaine des vaccins contre la méningite est représentatif des ambitions très élevées de la division. Selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS), la méningite à méningo-

coques, maladie causée par la bactérie *Neisseria meningitidis*, frappe chaque année plus de 500 000 nourrissons, adolescents et jeunes adultes, dont 50 000 mortellement.

Parfois, la méningite à méningocoques provoque la mort quelques heures seulement après l'apparition des premiers symptômes, malgré l'administration rapide d'antibiotiques. Une grande partie de ceux qui ont survécu à la maladie en gardent des séquelles à vie, telles que surdité, lésions cérébrales, troubles rénaux ou amputation des membres. La méningite à méningocoques représente un problème de santé publique majeur en Afrique subsaharienne, mais elle touche également les pays industrialisés, notamment la Norvège, la Nouvelle-Zélande et, en France, la Normandie.

Parmi les différentes souches de la méningite identifiées, les méningocoques du groupe A (MenA) représentent la première cause d'épidémie en Afrique. Ceux des groupes B et C sont principalement situés en Europe ; et ceux des groupes Y et W apparaissent de plus en plus fréquemment aux Etats-Unis et au Moyen-Orient. Dans de nombreux pays, les méningocoques du groupe B (MenB) sont les plus meurtriers.

Novartis a déjà mis au point un vaccin spécifique contre une souche des méningocoques du groupe B présente uniquement en Nouvelle-Zélande. Depuis le lancement, en 2004, d'un programme national de vaccination, les cas de méningite à méningocoques ont diminué de plus de 80%.

Deux autres vaccins sont en cours de développement chez Novartis : *Menveo* et un vaccin recombinant contre MenB. Avec ces deux produits, Novartis veut franchir une étape supplémentaire : d'une part, étendre la protection du vaccin à un grand nombre de souches, de l'autre, faire en sorte que cette protection englobe toutes les tranches d'âge, y compris les nourrissons et les enfants en bas âge.

Menveo est un vaccin conjugué, ce qui signifie qu'il fournit une protection simultanée contre les méningocoques des groupes A, C, W et Y. *Menveo* se trouve actuellement en phase III des essais cliniques ; il est testé sur des nourrissons, des adolescents et des adultes. En 2008, il est prévu de déposer une demande d'autorisation pour l'utilisation de *Menveo* chez les adolescents – les résultats cliniques de la Phase II sont positifs pour cette classe

d'âge, et les résultats cliniques de la phase III devraient être publiés au cours du premier semestre 2008. En 2009, Novartis devrait déposer une demande d'homologation pour l'utilisation de *Menveo* chez les nourrissons.

Le vaccin recombinant MenB illustre de manière exemplaire le changement de paradigme que nous sommes en train de vivre dans la découverte de vaccins. Après plusieurs dizaines d'années de travaux conventionnels qui n'ont pas permis de découvrir un vaccin contre les méningocoques du groupe B, les chercheurs de Novartis ont décidé de recourir à une approche radicalement nouvelle pour essayer d'identifier des protéines antigènes dans la bactérie. Baptisée « vaccinologie inverse », cette méthode utilise les informations génétiques de plusieurs sous-catégories de MenB, de même que des méthodes recombinantes, afin d'identifier puis produire des protéines antigènes dites « conservées » et « de surface ».

Selon Rino Rappuoli, Ph.D., Directeur de la Recherche de Novartis Vaccins, « le fait de disposer de génomes pathogènes que l'on peut systématiquement explorer avec la méthode de la vaccinologie inverse nous a permis d'augmenter massivement le nombre d'antigènes potentiellement intéressants. Nous sommes ainsi en mesure de développer de nouveaux vaccins en appliquant ensuite, sur ces antigènes, les règles d'un jeu que nous maîtrisons et qui nous a permis de remporter de nombreux succès par le passé. Tous les programmes qui utilisent la vaccinologie inverse donnent d'excellents résultats, alors même que, pour l'instant, nous n'avons exploité qu'une première poignée de cibles de première qualité. Vraiment, le potentiel de cette méthode est énorme ».

En ce qui concerne le programme de recherche portant sur le vaccin recombinant MenB, le candidat sélectionné se compose de trois protéines et d'une vésicule membranaire externe. Les résultats récents d'essais de phase II ont montré que ce vaccin peut protéger les nourrissons contre plus de 70% des souches connues de MenB, ce qui représente une amélioration de taille par rapport aux meilleurs vaccins existants qui ont un taux d'efficacité de 20%. L'étude de phase III qui va démarrer cette année devrait porter sur environ 5 000 personnes. Pour Ralf Clemens, il est

clair que, « si les résultats de Phase III confirment ceux dont nous disposons déjà, le vaccin MenB deviendra la priorité de notre programme de développement dès lors qu'il s'agit d'une thérapie qui fait défaut aujourd'hui ».

La grippe

Novartis Vaccins s'est fixé un objectif ambitieux : devenir l'un des trois premiers acteurs mondiaux dans le domaine des vaccins ; pour y parvenir, selon Joerg Reinhardt, Novartis ne devra pas seulement s'imposer comme le leader mondial de la lutte contre la méningite, mais devra aussi conserver sa position dominante dans le secteur des vaccins antigrippaux.

L'année dernière, l'avancée la plus significative de Novartis Vaccins a été réalisée durant la saison de la grippe : la division a distribué aux Etats-Unis 40 millions de doses du vaccin antigrippal *Fluvirin*, les premiers envois aux prestataires de soins ayant commencé en août. A ce premier chiffre, il convient d'ajouter 30 millions de doses produites pour le marché européen durant la saison grippale 2007-2008.

Toujours dans le courant de l'année dernière, plusieurs vaccins antigrippaux en cours de développement ont franchi des étapes importantes de la procédure d'homologation. Les autorités réglementaires de l'Union européenne (UE) ont homologué *Optaflu*, le premier vaccin contre la grippe obtenu à partir de culture cellulaire, une technologie originale qui remplace la production traditionnelle à base d'œufs de poule. En cinquante ans, c'est la première fois que la fabrication de vaccins antigrippaux profite d'une innovation de cette ampleur. Grâce à cette nouvelle technologie, il est possible de réagir de manière plus flexible à une éventuelle pandémie de grippe, en démarant très rapidement la production d'un vaccin.

Optaflu sera distribué en Europe en 2008 ; une demande d'homologation du vaccin devrait également être déposée aux Etats-Unis cette année. Novartis construit actuellement à Holly Springs, en Caroline du Nord, une nouvelle usine de production dont le coût s'élève à USD 600 millions ; la fabrication de vaccins issus de culture cellulaire devrait y démarrer dès 2011.

Selon l'OMS, les épidémies de grippe saisonnière font, tous les ans, 500 000 victimes. La demande de vaccins devrait augmenter considérablement ces prochaines années, au

fur et à mesure que des pays comme la Russie et la Chine, où 5 à 7% de la population est vaccinée, se rapprochent des pratiques américaines et européennes, où le taux de vaccination dépasse 25%. Dans les pays plus développés, c'est la demande pour des produits plus efficaces qui devrait alimenter la croissance du marché.

Les autorités réglementaires européennes ont également homologué *Focetria*, un nouveau vaccin de Novartis destiné à être utilisé après le déclenchement d'une pandémie de grippe. Cette autorisation représente un progrès notable : grâce à *Focetria*, les populations sont aujourd'hui mieux préparées à affronter une éventuelle pandémie. *Focetria* contient l'adjuvant original MF59, lequel stimule la réponse immunitaire chez le patient, rendant ainsi le vaccin plus efficace et réduisant la quantité d'antigènes nécessaires pour avoir un effet protecteur.

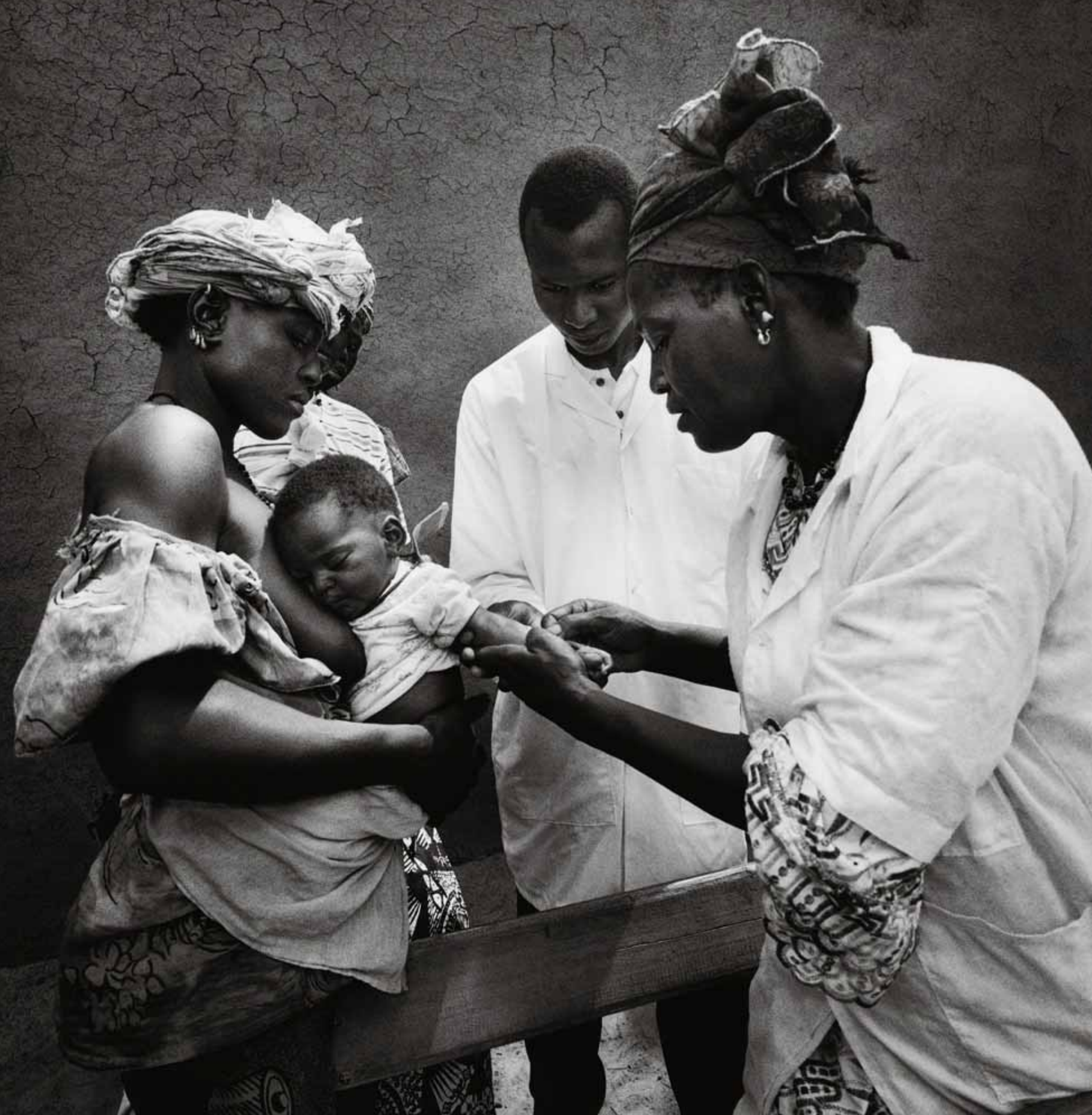
Dès l'annonce d'une pandémie de grippe par l'OMS, la fabrication de *Focetria* pourrait commencer sur la base de la souche grippale active au moment de l'alarme. Ralf Clemens observe, en se référant aux expériences faites lors de la pandémie de 1918-1919, que « la maladie se propagera très rapidement pendant les deux premiers mois, de sorte que, si nous attendons d'avoir trouvé la souche originale de la grippe, ce sera trop tard pour beaucoup de monde ».

C'est la raison pour laquelle Novartis développe *Aflunov*, un vaccin contre la grippe H5N1 qui pourrait être stocké, voire utilisé avant le déclenchement de l'épidémie : c'est la définition même d'un vaccin « pré-pandémique ». *Aflunov* est le premier vaccin de ce type soumis aux autorités réglementaires de l'UE.

Aflunov est fabriqué à partir de la souche actuellement en circulation de la grippe H5N1. Les résultats cliniques ont démontré qu'il est efficace contre cette souche et qu'il assure un certain degré de protection contre d'autres souches de la même famille. *Aflunov* contient aussi l'adjuvant MF59, lequel renforce la réponse immunitaire au vaccin et contribue à élargir la portée de ce dernier. Des études cliniques effectuées sur plus de 4 000 personnes ont démontré qu'*Aflunov* est aussi sûr que *Fluad*, un vaccin avec adjuvant issu des laboratoires de Novartis – à ce jour, il a été inoculé à plus de 27 millions de personnes.

Joerg Reinhardt résume ainsi l'engagement de Novartis contre la grippe : « Les autorités sanitaires mondiales considèrent que la grippe aviaire constitue une menace planétaire ; chez Novartis, nous sommes prêts à produire des vaccins susceptibles de protéger les populations avant et pendant une pandémie de grippe. »





SANDOZ

Le deuxième fabricant de génériques du monde occupe une position de leader sur plusieurs marchés clés ; son portefeuille de produits est bien fourni ; il possède les compétences requises pour réussir dans les génériques de fabrication complexe et les biosimilaires.

Sandoz ne s'en tient pas aux génériques traditionnels mais offre des produits différents, à forte valeur ajoutée, misant sur des technologies de pointe comme les patchs à coller sur la peau, des appareils d'inhalation ou encore des formes galéniques permettant de maîtriser la libération du principe actif.

La division réalise une très bonne performance, avec une croissance de son chiffre d'affaires net de 20% (+13% en monnaies locales) à USD 7,2 milliards. Les moteurs de cette performance sont le marché américain et de récents lancements de produits, ainsi que divers projets visant à stimuler la croissance en Europe de l'Est et sur les marchés émergents. En 2007, le chiffre d'affaires net a augmenté de plus d'USD 1 milliard.

Le résultat opérationnel croît plus vite que le chiffre d'affaires net, en hausse de 41%, à USD 1 milliard, grâce à la forte expansion des activités et aux améliorations opérationnelles réalisées sur l'ensemble de la division, après l'acquisition, en 2005, d'Hexal et d'Eon Labs. La marge opérationnelle progresse pour atteindre 14,5% du chiffre d'affaires net, contre 12,4% en 2006. En valeur corrigée, la marge opérationnelle s'établit même à 20,0%.

27% du chiffre d'affaires net sont réalisés aux Etats-Unis. La croissance s'explique par un portefeuille bien fourni, la forte demande en génériques de fabrication complexe – des produits soumis à une faible concurrence –, notamment le metoprolol succinate ER (Toprol-XL[®]) et le cefdinir (Omnicef[®]), ainsi que par le lancement de génériques autorisés, dont la combinaison amlodipine/benazepril (*Lotrel*) et ondansétron (*Zofren*[®]).

Les parts de marché gagnées en Europe de l'Est sont le fruit de la présence toujours plus forte de Sandoz dans cette région à croissance rapide. L'Allemagne maintient sa position de leader malgré des conditions difficiles. En Amérique latine et sur les principaux marchés émergents, le taux de croissance est à deux chiffres.

Sandoz est leader en Europe et aux Etats-Unis pour l'enregistrement de biosimilaires, qui sont des versions génériques de médicaments biotechnologiques préalablement approuvés. Les biosimilaires permettent aux patients comme à ceux qui assument les coûts de la santé de réaliser des économies. En 2006, l'enregistrement d'*Omnitrope* aux Etats-Unis avait fait date ; en 2007, un événement similaire a eu lieu en Europe, avec l'enregistrement d'époétine alfa.

SANDOZ

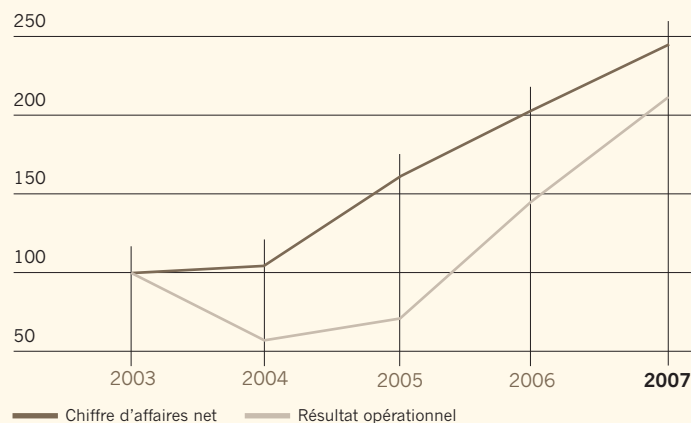
CHIFFRES CLES

(M USD, sauf indication contraire)

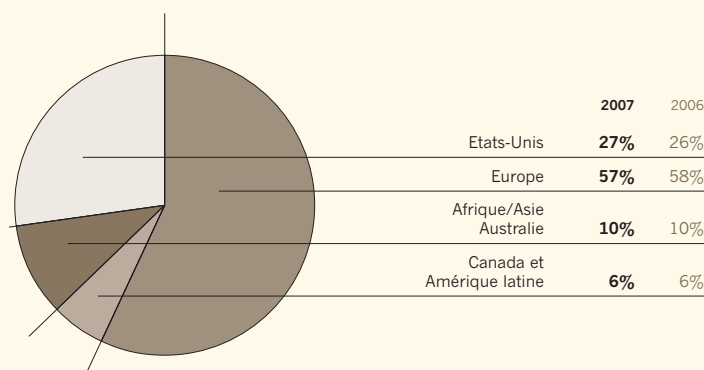
	2007	2006
Chiffre d'affaires net	7 169	5 959
Résultat opérationnel	1 039	736
Frais de recherche et développement	563	477
Frais de recherche et développement en % du chiffre d'affaires net	7,9	8,0
Free cash-flow	1 112	876
Actif opérationnel net	14 664	13 464
Investissements en immobilisations corporelles ¹	627	264
Effectif (ETP ²)	23 087	21 117

CHIFFRE D'AFFAIRES NET ET RESULTAT OPERATIONNEL

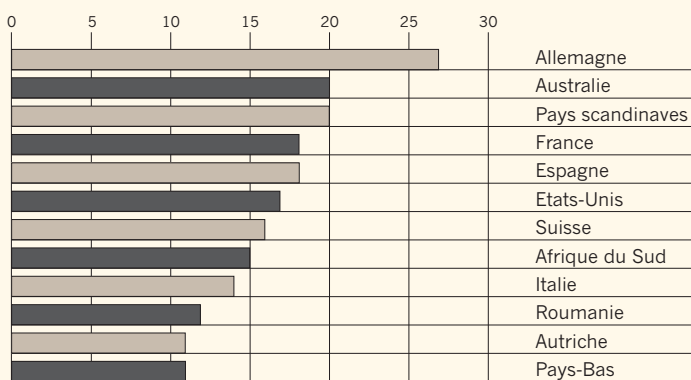
(2003 = 100%)



CHIFFRE D'AFFAIRES NET PAR REGION



NOMBRE DE LANCEMENTS DE PRODUITS EN 2007¹



¹ Définition du lancement basée sur les nouvelles molécules (USA : ANDA)

¹ Hors incidence de regroupements d'entreprises

² Emplois en équivalent temps plein



SANDOZ

Au sein de Novartis, Sandoz est la division spécialisée dans la fabrication de génériques. Sandoz est reconnue à l'échelle mondiale pour son savoir-faire spécifique dans les génériques de fabrication complexe : patchs transdermiques, implants, comprimés à libération retardée. Le sommet de la complexité est atteint avec les biosimilaires, à savoir la version générique de médicaments biologiques. L'année dernière, grâce à l'homologation en Europe d'une copie de l'époétine alpha, Sandoz a une nouvelle fois rempli sa mission de mettre à la disposition des malades des biosimilaires de grande qualité et d'un bon rapport coût-efficacité.

Le 7 mai 2007, au lendemain de l'expiration du brevet de l'antibiotique cefdinir, Sandoz a commencé à expédier la première version générique du médicament aux grossistes et aux pharmacies des Etats-Unis.

Commercialisé sous la marque Omnicef®, cefdinir faisait partie des antibiotiques de la classe des céphalosporines les plus prescrits aux Etats-Unis. L'expiration de son brevet représentait la promesse d'une forte valeur ajoutée pour le large portefeuille d'antibiotiques de Sandoz ; la division générique de Novartis est l'un des rares laboratoires spécialisés dans la production de céphalosporines de troisième génération dans le monde.

Trois conditions doivent être réunies pour devancer nos concurrents sur le marché : un développement habile, un excellent savoir-faire juridique et une chaîne de distribution transatlantique rapide et efficace. A quatre jours seulement du lancement, le service juridique de Sandoz a gagné un procès crucial dans un tribunal de première instance des Etats-Unis ; dans le cas contraire, la distribution du générique cefdinir aurait pu être bloquée. Le tribunal avait à peine rendu son jugement que des camions quittaient déjà le centre de production de céphalosporines de Sandoz à Kundl (Autriche) pour se rendre au plus vite à l'aéroport voisin où trois avions gros-porteurs étaient prêts à acheminer les médicaments de l'autre côté de l'Atlantique.

« Si nous voulons connaître le succès, nos produits doivent absolument arriver sur le marché dès le lendemain de la date d'expira-

tion du brevet du produit original », explique Andreas Rummelt, Directeur général de Sandoz et membre du Comité de direction de Novartis, qui ne tarit pas d'éloges sur cette opération : « Notre cargaison de cefdinir a été dédouanée et a pu entrer aux Etats-Unis en quelques heures seulement. J'ai été particulièrement impressionné, parce que cela prend habituellement plusieurs jours, voire parfois plus d'une semaine. Il s'agit d'une belle prouesse qui démontre l'engagement de nos collaborateurs ; ça faisait plaisir à voir. »

Sandoz, qui fait partie des grands de l'industrie en pleine croissance des génériques, est une pièce centrale du portefeuille de Novartis visant à satisfaire les besoins changeants des patients et de la société en général. Sandoz offre des médicaments de grande qualité et d'un bon rapport coût-efficacité sur un marché qui touche 90% de la population mondiale. En outre, en remplaçant des médicaments de marque après expiration de leur brevet, les génériques incitent à l'innovation en permettant à ceux qui assument les coûts de la santé de redéployer leurs fonds dans l'achat de médicaments innovants.

Le chiffre d'affaires net de Sandoz a progressé de 13% (en monnaies locales) en 2007. Le résultat opérationnel a augmenté de 41% ; la marge bénéficiaire de deux points. Cette performance dynamique s'explique par le lancement récent de génériques de fabrication complexe, ce qui a permis de compenser largement la pression sur les marges dans de nombreux marchés. L'an dernier, les

Etats-Unis ont été le plus grand vecteur de croissance, mais la progression du chiffre d'affaires net de la division coïncide aussi avec divers projets menés sur les marchés émergents et en Europe de l'est.

De nombreux lancements de produits

Sandoz montre la voie en matière de génériques de fabrication complexe – des médicaments composés à partir de principes actifs délicats ou nécessitant des technologies ou des formes galéniques particulières, telles que des implants, des comprimés à libération retardée, des patchs transdermiques ou des inhalateurs.

Outre le cefdinir, les lancements clés, aux Etats-Unis, comprennent de nouveaux dosages de succinate de métoprolol, un médicament utilisé pour soigner l'hypertension artérielle et l'insuffisance cardiaque. Sandoz est le premier fabricant de génériques à lancer une formulation retard du succinate de métoprolol à la pointe du progrès grâce à l'utilisation du système MUPS (multiple unit pellet system).

L'an dernier, la version proposée par Sandoz d'ipratropium albutérol, un médicament pour le traitement des affections respiratoires, a bénéficié d'une période d'exclusivité après son lancement sur le marché nord-américain. Il s'agit d'une étape stratégique importante pour Sandoz : les traitements des maladies respiratoires représentent un fort potentiel de croissance.

En Europe, Sandoz a lancé la leuproréline, un traitement contre le cancer de la prostate, sous forme d'implants introduits sous la peau de l'abdomen des patients. Comparé au produit original, l'implant est, pour les patients et les médecins, plus économe et il offre un meilleur confort.

Bernhard Hampl, Ph.D., Directeur des Opérations de Sandoz aux Etats-Unis, précise qu'« il n'y a pas qu'un seul facteur qui rend un produit complexe à fabriquer : en général, il faut être capable de maîtriser une combinaison de facteurs. Pour réussir, nous devons mettre sur le marché les bons produits, au bon moment – c'est ça le moteur de nos activités ».

Les médicaments les plus complexes de tous sont les biosimilaires ; ce sont des génériques dérivés de médicaments basés sur des

organismes vivants génétiquement modifiés pour produire une protéine particulière. L'an dernier, Sandoz est devenu le premier laboratoire pharmaceutique à obtenir le feu vert de la Commission européenne pour un biosimilaire de l'époétine alpha (EPO). Cette décision représente une nouvelle étape importante pour Sandoz, dont le but est d'offrir aux patients des médicaments biologiques de grande qualité et d'un bon rapport coût-efficacité. Au cours de l'année 2007, la version de l'époétine alpha proposée par Sandoz a été lancée en Allemagne et aux Pays-Bas ; elle sera disponible sur d'autres marchés européens cette année.

Grâce à une décision du mois d'avril 2006 qui restera dans les annales, Sandoz est devenu le premier laboratoire à obtenir l'homologation européenne pour un biosimilaire : l'hormone de croissance humaine *Omnitrope*. Un mois plus tard, *Omnitrope* était également autorisé aux Etats-Unis. Dans les années à venir, les produits biopharmaceutiques dont le brevet expire vont augmenter : les biosimilaires joueront ainsi un rôle central dans la stratégie de croissance de Sandoz.

Andreas Rummelt n'a aucun doute sur la voie à suivre : « Le marché est devenu tellement encombré que les versions génériques de la plupart des médicaments vedettes ne génèrent qu'une très faible marge. Sandoz doit fabriquer des produits que les autres ne savent pas faire, pour lesquels nos ressources, nos possibilités et nos technologies expertes nous distinguent de nos concurrents. »

Un pipeline bien garni

Au cours de l'année 2007, Sandoz a déposé à travers le monde des demandes d'homologation pour 92 projets. En parallèle, l'équipe de développement a présenté des demandes d'autorisation, sur de nouveaux marchés, pour de nombreux produits déjà existants. Cette démarche s'inscrit dans la stratégie de croissance initiée avec l'acquisition d'Hexal et d'Eon Labs, selon Gerhard Schaefer, Ph.D., Directeur du Développement chez Sandoz, qui ajoute : « Nous voulons nous étendre au-delà de nos gros marchés traditionnels que sont l'Europe et les Etats-Unis pour couvrir un nombre toujours plus important de pays dans lesquels nous ne sommes pas encore actifs. »



Dans son pipeline de produits en développement, Sandoz compte plus de 750 projets, dont une proportion importante de médicaments de fabrication complexe. Chaque nouveau projet réalisé par l'équipe de développement de Sandoz possède une formulation spécifique, souvent disponible dans différents dosages. Le développement de projets complexes peut prendre jusqu'à sept ans. En effet, si le processus d'homologation prend habituellement deux ans aux Etats-Unis, il faut en compter trois en Europe. Les études classiques de bioéquivalence durent environ six mois, mais certains biosimilaires et médicaments de fabrication complexe requièrent des études cliniques de phase III pouvant s'étendre sur deux ans. A cela s'ajoutent encore plusieurs années pour développer les principes actifs et certaines formes galéniques.

Pour rester compétitifs, nous devons accorder une attention particulière à la sélection des projets, qui constitue une étape vraiment décisive. « Très tôt, parfois lorsque les études pivots sont encore en cours, nous sommes à l'affût de potentiels blockbusters, tout en sachant que le produit original pourrait ne jamais être commercialisé », souligne Gerhard Schaefer. « Dès le début, précise-t-il encore, nous essayons, grâce aux technologies de pointe dont nous disposons en interne, de multiplier les projets, dans le but de créer de la propriété intellectuelle qui rendra la vie plus difficile à nos concurrents. »

Le plus souvent, un produit de fabrication complexe est tiré d'un principe actif lui aussi complexe. En général, les principes actifs dont se servent les fabricants de génériques proviennent de tiers, mais cela commence à changer : grâce aux équipes de développement internes, les plus grands laboratoires disposent aujourd'hui d'un avantage compétitif. Gerhard Schaefer explique en effet que « Sandoz parvient à créer de la propriété intellectuelle en ayant recours à des technologies chimiques plus modernes que celles qui étaient disponibles lorsque le médicament princeps a été développé, plusieurs années auparavant. Les nouvelles technologies nous permettent également d'améliorer la qualité, en réduisant par exemple les impuretés ». Sandoz mène actuellement des projets utilisant plus de 70 principes actifs différents.

Prototype de patch

La version générique du patch fentanyl illustre de manière exemplaire ce que représente, pour Sandoz, un produit de fabrication complexe. Le patch transdermique fentanyl, commercialisé sous la marque Duragesic, est un analgésique opioïde utilisé depuis plusieurs décennies pour soulager la douleur. Il y a deux ans, à la veille de l'expiration du brevet en Allemagne, fentanyl était le médicament sur ordonnance le plus vendu dans le pays. Aux yeux des fabricants de génériques, ce succès commercial en faisait une cible idéale. Restait cependant à régler l'énorme problème de la forme galénique – fentanyl s'administre par voie transdermique, sous forme de patch. De plus, à l'approche de la date d'expiration du brevet, le fabricant de Duragesic avait introduit une nouvelle génération de patch fentanyl, parvenant à convaincre un grand nombre de médecins et de patients d'utiliser ce nouveau produit.

En l'an 2000, Sandoz a démarré son projet de patch transdermique en prospectant des technologies nouvelles, hors du secteur pharmaceutique. L'inspiration est venue d'une bande magnétique audio conçue par le géant allemand BASF, comme le raconte Gerhard Schaefer : « Nous avons étudié à la fois le matériel et la technique utilisés pour assembler les différentes couches composant une bande magnétique audio. Nous avons ensuite adapté le procédé au développement de patchs pharmaceutiques. C'est le parfait exemple de ce que nous entendons par développement : s'inspirer de techniques utilisées dans d'autres domaines et combiner ou adapter ces idées à nos propres besoins. »

De plus, Sandoz a conduit en parallèle deux projets de développement, le premier fondé sur le système réservoir utilisé initialement pour fentanyl, le second en rapport avec le patch de nouvelle génération. « Comme nous avions développé notre propre technologie pour les deux approches, nous avons évité tout problème de contrefaçon lié aux brevets supplémentaires délivrés à Johnson & Johnson », précise Gerhard Schaefer.

Lancés en 2005, les patchs transdermiques fentanyl de Sandoz ont rencontré un énorme succès. Gerhard Schaefer est persuadé que ce n'est qu'un début : « Les patchs

comportent des avantages évidents, principalement en termes d'observance du traitement.» On a observé qu'un même médicament ne provoque pas certains effets secondaires, comme les nausées et les vomissements, selon qu'il est administré sous forme de patch ou de comprimé. De plus, un patch appliqué une fois par semaine représente une facilité d'utilisation non négligeable par rapport aux comprimés qui doivent être pris plusieurs fois par jour, en particulier pour des patients ayant de la peine à avaler, pour des personnes âgées à qui l'on prescrit souvent de nombreux médicaments pour des maladies chroniques, ou encore, pour le personnel soignant qui supervise le traitement. Les patchs ont de l'avenir et Sandoz s'y prépare, comme le précise Gerhard Schaefer : « Nous avons de nombreux projets en cours visant à mettre sur le marché des patchs transdermiques pour des médicaments qui n'existent pas encore sous cette forme galénique. »

La version de succinate de métoprolol proposée par Sandoz, également lancée en Allemagne en 2005, est le premier produit utilisant le système MUPS commercialisé par un fabricant de génériques. Le médicament a été introduit aux Etats-Unis un an plus tard ; comme Sandoz était le premier laboratoire à déposer une demande pour le plus faible dosage, nous avons bénéficié d'une période d'exclusivité sur le marché. Dans le courant de l'année 2007, des dosages supplémentaires de succinate de métoprolol ont été introduits aux Etats-Unis. L'administration du médicament sous forme de MUPS entraîne non seulement une libération progressive du principe actif, mais permet aussi aux patients de diluer le comprimé dans un verre d'eau sans perdre l'effet de libération retardée.

En Europe, précise Gerhard Schaefer, « notre métoprolol est toujours la seule version MUPS disponible sur le marché ; dans la plupart des pays, y compris l'Allemagne, nous distribuons tous les dosages. Nous allons recourir à cette technologie pour d'autres produits, par exemple dans le traitement des maladies cardiovasculaires ou pour d'autres classes de médicaments ».

Les implants représentent une autre technologie déployée par Sandoz. L'année dernière, le lancement de la leuproréline, un médicament utilisé pour le traitement du cancer de la

prostate avancé, a été le point culminant d'un programme de développement initié six ans plus tôt ; chez Sandoz, il s'agit du premier anticancéreux disponible sous forme d'implant. Des études cliniques ont démontré que l'implant de la leuproréline proposé par Sandoz fonctionne selon le même mode d'action et garantit des résultats identiques à ceux du produit original. Contrairement aux médicaments en microcapsules ou en poudre, qui doivent être spécialement préparés par un médecin avant l'injection, la version proposée par Sandoz de la leuproréline est prête à l'usage. De plus, l'implant requiert moins de principe actif, offrant à Sandoz un avantage économique non négligeable.

Enfin, avec le lancement aux Etats-Unis d'ipratropium albutérol, Sandoz souligne son intention de se concentrer aussi sur les médicaments contre les troubles respiratoires. Parallèlement à des collaborations externes, le développement du domaine respiratoire se fera en tirant profit des technologies internes. « Nous possédons un centre spécialement dédié aux produits respiratoires et une unité réservée à leur fabrication », précise encore Gerhard Schaefer.

Ouvrir la voie aux biosimilaires

Le succès historique de l'année 2006, avec l'enregistrement aux Etats-Unis et en Europe d'*Omnitrope* – le premier médicament issu de la biotechnologie recombinée –, a représenté le sommet d'un processus, initié sept ans plus tôt, qui nous a obligés, des deux côtés de l'Atlantique, à saisir les tribunaux. Ces litiges ont montré l'engagement de Sandoz en faveur des biosimilaires, qui sont le prototype du produit de fabrication complexe. Sandoz ouvre la voie dans ce domaine grâce à une expérience de plus de 25 ans dans la fabrication de médicaments biologiques. Kundl, en Autriche, est l'une des plus grandes usines mondiales pour le développement et la production de protéines microbiennes recombinées.

En 2007, Sandoz a consolidé sa position en distribuant *Omnitrope* dans d'autres pays. Outre cette expansion géographique, Sandoz a proposé des formes galéniques plus sophistiquées d'*Omnitrope*, en particulier une nouvelle forme liquide administrée par un dispositif comparable à un stylo. Ce genre de

dispositifs est très populaire depuis des années pour l'administration de médicaments biotechnologiques injectables, car il permet un dosage précis et offre un grand confort d'utilisation (il n'est pas nécessaire d'être chez soi pour se l'administrer).

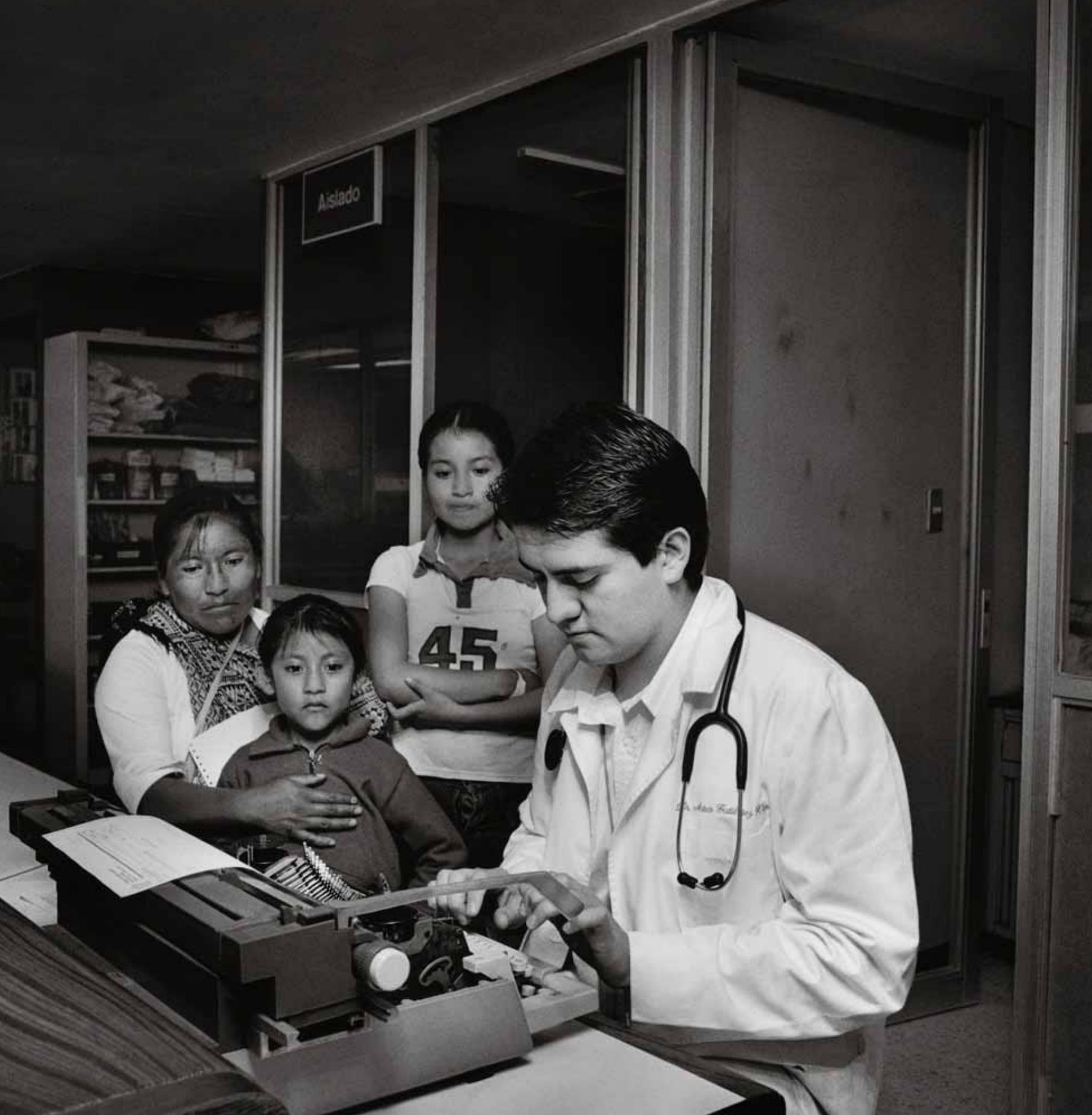
Gerhard Schaefer a observé qu'au cours de l'année 2007, les médecins ont commencé à se familiariser avec le produit : « Ils proposent *Omnitrope* à un nombre toujours plus grand de leurs patients, en particulier ceux récemment diagnostiqués. »

En août, l'Union européenne a autorisé l'époétine alpha (EPO) pour le traitement de patients souffrant d'anémie rénale, ainsi que pour les personnes suivant une chimiothérapie. Le projet avait été lancé par Sandoz en 2000, en collaboration avec Rentschler Biotechnologie GmbH, une entreprise biotechnologique allemande.

A certains égards, le développement de la protéine EPO s'est avéré plus complexe encore que celui d'*Omnitrope* : elle est en effet produite dans des cellules de mammifères et doit passer par un processus de glycosylation, c'est-à-dire l'ajout de certaines molécules de sucre qui obligent la protéine à se replier d'une manière ou d'une autre. La procédure d'homologation s'est ainsi révélée particulièrement rigoureuse : trois études cliniques de phase III ont été nécessaires, réparties sur deux ans, avec la participation de 593 personnes.

Pour Gerhard Schaefer, ces autorisations ne sont que « les premiers exemples de toute une gamme de produits issus de la biotechnologie qui verront bientôt le jour ». Chez Sandoz, les chercheurs travaillent déjà sur des produits biotechnologiques de deuxième génération, à longue durée d'action. Nous nous concentrons également sur le développement de versions génériques d'anticorps monoclonaux dont les brevets de base vont expirer dans environ cinq ans. « C'est le futur et, comme nous sommes l'un des principaux acteurs dans ce domaine, il va de soi que ce futur nous intéresse tout particulièrement », conclut Gerhard Schaefer.





CONSUMER HEALTH

La division se concentre sur ses unités d'affaires OTC (médicaments vendus sans ordonnance), Animal Health et CIBA Vision. Elle achève son désengagement du secteur nutritionnel avec la vente en 2007 de Nutrition médicale et de Gerber, dégagant un bénéfice après impôts de USD 5,2 milliards.

Le chiffre d'affaires net pour les activités poursuivies est en hausse de 11% (+6% en monnaies locales), à USD 5,4 milliards, grâce notamment à OTC et Animal Health qui font mieux que leurs concurrents avec chacune un taux de croissance à deux chiffres. CIBA Vision progresse grâce à une meilleure distribution de ses lentilles de contact et des produits d'entretien correspondants.

Ses bonnes performances aidant, la division améliore son résultat opérationnel malgré les gros investissements consentis en R & D et en marketing pour soutenir à la fois le lancement de produits et son expansion géographique, en particulier au Japon et sur les marchés émergents.

Le secteur OTC croît grâce à une stratégie conséquente de concentration sur ses produits phares, dont *Voltaire*, *Theraflu*, *Benefiber* et *Excedrin*, et grâce à l'expansion de ses activités sur les marchés émergents, notamment l'Europe de l'Est et la Russie. Après l'entrée en 2007 sur le marché nippon, qui est le deuxième marché OTC du monde, Novartis y connaît une expansion rapide. Il maintient sa position de quatrième fournisseur mondial de médicaments OTC.

Animal Health, qui occupe la cinquième place dans son domaine, réalise de très bonnes performances en Europe, en Asie-Pacifique et en Amérique latine. Le rachat de Sankyo Lifetech au Japon renforce la présence de Novartis dans le segment des animaux de compagnie.

CIBA Vision a résolu ses problèmes de production de lentilles de contact et des produits d'entretien correspondants.

CONSUMER HEALTH – ACTIVITES POURSUIVIES

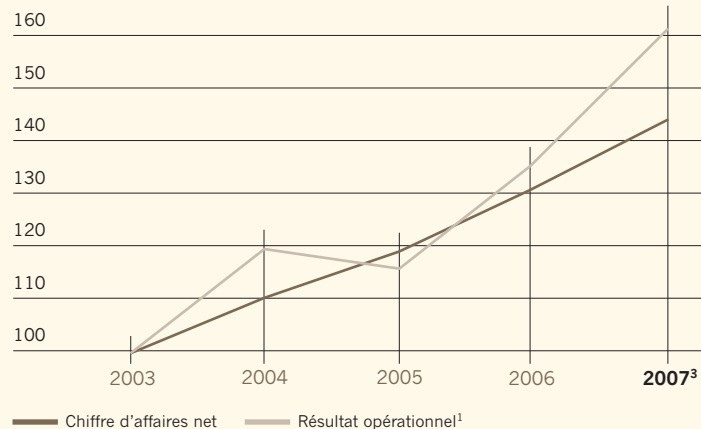
CHIFFRES CLES

(M USD, sauf indication contraire)

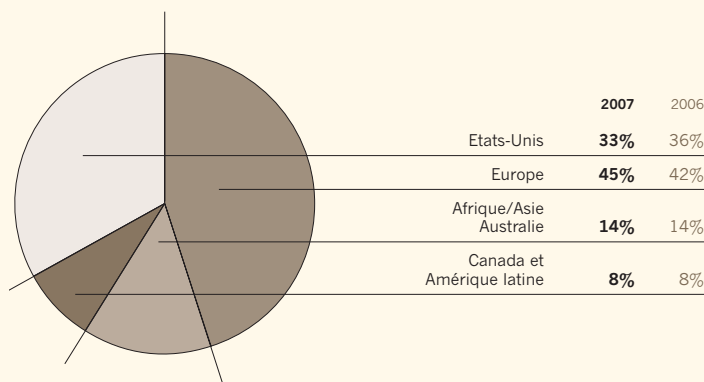
	2007	2006
Chiffre d'affaires net	5 426	4 902
Résultat opérationnel hors charges de restructuration ¹	909	761
Résultat opérationnel	812	761
Frais de recherche et développement	301	260
Frais de recherche et développement en % du chiffre d'affaires net	5,5	5,3
Free cash-flow	772	553
Actif opérationnel net ²	3 154	3 133
Investissements en immobilisations corporelles ³	209	197
Effectif (ETP ⁴)	13 956	13 111

CHIFFRE D'AFFAIRES NET ET RESULTAT OPERATIONNEL

(2003 = 100%)



CHIFFRE D'AFFAIRES NET PAR REGION



POSITION DE NOVARTIS CONSUMER HEALTH SUR SES MARCHES

	OTC	Animal Health	CIBA Vision
Croissance du marché ¹	4,0%	4,5%	4,0%
Croissance du chiffre d'affaires ²	6,4%	7,7%	3,1%
Parts de marché ¹	3,7%	6,4%	21,8%
Rang mondial	N°. 4	N°. 5	N°. 2

¹ Source : Nicholas Hall, étude de marché interne

² Croissance en monnaie locale pour 2007 par rapport à l'année précédente

¹ Hors charges pour restructuration d'USD 97 millions du projet « Forward »

² Hors activités abandonnées de Consumer Health

³ Hors incidence de regroupements d'entreprises

⁴ Emplois en équivalent temps plein



CONSUMER HEALTH

En mettant au point une version vétérinaire de médicaments qui, à l'origine, ont été découverts et développés par Novartis pour l'homme, Consumer Health met à profit les avancées réalisées dans d'autres divisions du Groupe. Ces synergies nourrissent la politique de croissance de cette division qui représente une pièce centrale de notre stratégie axée sur la diversification tout en nous concentrant sur le domaine de la santé.

En son temps, Novartis a mis au point *Percortem*, un traitement d'avant-garde contre la maladie d'Addison une affection peu commune mais potentiellement mortelle caractérisée par le dysfonctionnement des glandes surrénales (le corps ne parvient plus à produire la quantité normale de certaines hormones).

Il existe également une forme canine de la maladie d'Addison. Au sein d'Animal Health, nous avons développé *Percortem-V*, une version vétérinaire du médicament original qui permet aujourd'hui à des milliers d'animaux domestiques de vivre plus longtemps en restant actifs.

Percortem-V est un exemple parmi tant d'autres de médicaments vétérinaires qui, à l'origine, avaient été découverts et développés par Novartis pour des patients humains. Le passage de médicament humain à médicament vétérinaire suit la même logique que le passage d'un médicament initialement conçu pour être vendu sur ordonnance à un médicament en vente libre (OTC) : ces transferts d'un domaine à l'autre permettent à la division Consumer Health d'entrer sur de nouveaux marchés et d'exploiter le potentiel de développement d'avancées réalisées dans d'autres divisions du Groupe.

La division Consumer Health joue un rôle central dans la stratégie de Novartis ; celle-ci consiste à miser sur la diversification tout en se concentrant sur le domaine de la santé, afin de répondre aux besoins en constante évolution des patients et des populations dans le monde entier. Le bien-fondé de cette stratégie apparaît de manière toujours plus

claire au moment où nous devons affronter un ralentissement de la croissance de Pharmaceuticals, notre division vedette.

Pour le D^r Daniel Vasella, Président et Administrateur délégué de Novartis, cette stratégie est doublement favorable : « Nous répartissons les risques et nous anticipons certaines transformations en profondeur des besoins des consommateurs. La division Consumer Health, dont la croissance était traditionnellement inférieure à Pharmaceuticals, génère à présent un taux de croissance plus élevé et dispose du potentiel pour poursuivre sur cette lancée. »

Si la pression sur le prix des médicaments innovants reste très forte partout dans le monde, Daniel Vasella relève en contrepartie que celle sur les médicaments en vente libre l'est moins : « Dans ce domaine, nous sommes certainement en mesure de compenser l'inflation, et parfois même un peu mieux. »

En 2007, le chiffre d'affaires net de la division Consumer Health a progressé de 6% (en monnaies locales), grâce notamment aux unités d'affaires OTC et Animal Health, qui ont chacune connu une progression à deux chiffres en raison d'une stratégie axée sur leurs marques phares, sur le lancement de produits et sur le développement de leurs activités dans les marchés émergents et au Japon. Le chiffre d'affaires net de CIBA Vision a également augmenté depuis que toute la gamme des lentilles de contact est à nouveau disponible.

Ces très bons résultats sont également la conséquence des investissements en R & D et en marketing réalisés à travers toute la divi-

sion. Animal Health, par exemple, a renforcé sa collaboration avec les autres centres de recherche du groupe, en particulier les Instituts Novartis pour la Recherche Biomédicale (NIBR), la nouvelle division Vaccins et Diagnostic et Sandoz, notre division spécialisée dans les génériques.

Grâce au partenariat avec les NIBR, l'unité Animal Health peut identifier très tôt les principes actifs susceptibles d'applications vétérinaires, ce qui lui a permis d'ajouter plusieurs nouveaux projets dans son pipeline de développement.

Les unités Animal Health et Novartis Vaccins ont également joint leurs forces pour développer des vaccins contre des cibles virales et bactériennes. Les vaccins constituent traditionnellement une partie relativement faible du marché des médicaments pour l'homme, mais une proportion importante des ventes mondiales dans le domaine de la santé animale. De plus, l'augmentation du chiffre d'affaires des vaccins vétérinaires se fait plus rapidement que celle d'autres secteurs de l'industrie pharmaceutique animale. Par ailleurs, George Gunn, le Directeur de Novartis Animal Health, observe que son unité « semble capable d'adopter certaines nouvelles technologies plus rapidement que dans le domaine de la santé humaine ».

Au sein de notre unité Aqua Health, centrée sur le développement et la commercialisation de vaccins destinés aux saumons d'élevage, nous avons mis au point le premier vaccin efficace contre la nécrose hématopoïétique infectieuse (IHN en anglais). Cette maladie virale est transmise par le saumon sauvage au saumon atlantique d'élevage, produit phare de la pisciculture canadienne, une industrie en pleine croissance. En Colombie-Britannique, l'apparition d'IHN a provoqué un taux de mortalité proche de 80% et de lourdes pertes financières pour les éleveurs de poissons. Le vaccin *Apex-IHN* développé par Novartis utilise des plasmides (de minuscules sphères qui se trouvent dans les bactéries) pour stimuler la production de protéines virales pures qui, à leur tour, déclenchent chez le poisson une réaction immunitaire extrêmement efficace.

La qualité de la recherche de très haut niveau conduite au sein des laboratoires de l'unité Animal Health peut être illustrée par un autre exemple encore : la découverte de déri-

vés d'acétylcholinestérase, qui pourraient devenir la première nouvelle classe de parasitocides pour le bétail depuis 25 ans. La résistance aux classes existantes de parasitocides est un problème qui gagne en importance dans le monde entier et représente une menace pour l'élevage de bovins.

Etablir des marques phares

Pour Thomas Ebeling, Directeur général de la division Consumer Health et membre du Comité de direction de Novartis, il est clair que la capacité d'innovation est la clé du succès : il n'en reste pas moins que le secteur de la santé est traversé aujourd'hui par des tendances lourdes dont il faut tenir compte, d'autant plus que celles-ci représentent « d'énormes opportunités pour la division Consumer Health de Novartis ».

Une de ces évolutions de fond réside dans ce que l'on pourrait appeler la « privatisation de la santé » en raison d'une volonté toujours plus marquée du secteur public de reporter les coûts de la santé sur les individus. Comme l'explique Thomas Ebeling, « on va de moins en moins chez le médecin pour des affections banales comme l'otite. Pour soigner ces petites maladies, le rôle des infirmières et des pharmaciens devient toujours plus important ».

On observe également que les consommateurs sont aujourd'hui mieux informés et qu'ils cherchent davantage à prendre soin eux-mêmes de leur santé. Pour Thomas Ebeling, « il est évident qu'à l'avenir les gens seront davantage amenés à choisir eux-mêmes de quelle manière ils veulent se soigner dans les cas de peu de gravité ».

Enfin, la consolidation dans le secteur des détaillants débouche sur la naissance de géants régionaux et mondiaux qui cherchent tous à augmenter leurs parts de marché du secteur de la santé. Cette tendance est particulièrement forte aux Etats-Unis, où des entreprises telles que Wal-Mart Stores Inc., Walgreens Co. et CVS Caremark Corp., qui sont à la recherche de nouveaux moteurs pour leur croissance, s'intéressent au secteur de la santé.

Dans un tel contexte, il est particulièrement important de pouvoir disposer de marques phares. Et pour avoir du succès, il

faut aussi que les équipes de vente soient à la hauteur. La division Consumer Health de Novartis ne cible pas seulement les géants de la distribution, mais aussi les petits détaillants, des opticiens aux vétérinaires en passant par les petites pharmacies indépendantes. Même si la mondialisation progresse, Novartis doit aussi aider ces petits clients à développer leurs affaires.

En 2007, deux success stories illustrent la capacité de Novartis à bien positionner ses marques phares. Le premier de ces succès concerne *Lamisil Once*, un nouveau produit OTC pour soigner, en une seule application, la mycose du pied chez les sportifs. Ce produit représente une nette amélioration par rapport à *Lamisil*, un blockbuster contre l'onychomycose (infection de l'ongle) disponible uniquement sur ordonnance. Le consommateur type de médicaments contre les mycoses des ongles des orteils est un sportif de sexe masculin, âgé de 35 ans environ, qui désire être soulagé immédiatement sans appliquer un produit deux fois par jour, plusieurs jours par semaine. *Lamisil Once* répond exactement à ces exigences : il peut être administré sous forme d'une fine pellicule contenant le principe actif, laquelle colle à la zone infectée et résiste à l'eau. Auparavant, explique Thomas Ebeling, « nous observions chez les sportifs un nombre important de personnes qui abandonnaient rapidement le produit après l'avoir essayé. Aujourd'hui, grâce à l'efficacité de *Lamisil Once*, ces clients reviennent et génèrent un taux élevé d'achats répétés, ce qui dynamise nos ventes ».

Le succès du *Voltaire* démontre, quant à lui, de quelle manière une campagne publicitaire bien orchestrée peut redonner du souffle à une marque pourtant déjà solidement établie. L'année dernière, le chiffre d'affaires net de *Voltaire* vendu sans ordonnance a augmenté de 16,2%, alors que, à l'échelle mondiale, les ventes d'analgésiques se situent dans la fourchette basse d'une croissance à un seul chiffre. Le constat à l'origine de ce succès du *Voltaire* est que les gens ont tendance à associer la douleur à ce qui empêche une personne de faire des gestes simples et agréables, comme, pour une grand-mère, prendre dans ses bras son petit-fils de deux ans et jouer avec lui. D'où l'idée de lancer la campagne publicitaire «*Plaisir du mouve-*

ment», qui met en scène des gens se livrant à des activités de ce type, mais sans douleurs, en toute sérénité, grâce à *Voltaire*.

Sur le terrain

Ces dernières années, la division Consumer Health de Novartis a constitué des équipes de vente chargées de s'occuper spécialement des gros distributeurs nécessitant une attention particulière, tels que Wal-Mart, Walgreens et CVS Caremark. Ces équipes ont réuni les ressources des diverses unités de Consumer Health et mis sur l'addition de leurs compétences, ce qui a permis de créer des synergies débouchant sur une progression des ventes. La lutte à couteaux tirés que se livrent les gros distributeurs offre à la division Consumer Health – à l'instar des autres divisions de Novartis – de nouvelles opportunités de croissance.

Wal-Mart, par exemple, a défié l'un de ses rivaux, la chaîne de pharmacies Walgreens, en annonçant son projet d'ouvrir dans ses magasins, d'ici deux à trois ans, pas moins de 400 boutiques santé – Wal-Mart projette d'en ouvrir 2000 d'ici à 2012. Ces boutiques santé, qui louent des surfaces dans les Wal-Mart, seront gérées par des hôpitaux régionaux ou par d'autres institutions indépendantes de Wal-Mart. Lancé en 2005 par le géant de la distribution, le projet pilote s'est rapidement développé, si bien que plus de 75 boutiques santé sont déjà opérationnelles dans douze Etats américains. Leur personnel est formé d'infirmières diplômées et de médecins, lesquels proposent des soins préventifs et de routine pour des affections telles que des allergies et des sinusites.

En guise de réplique, Walgreens, la plus grosse chaîne de pharmacies aux Etats-Unis, a choisi de se diversifier et d'élargir son offre en rachetant Take Care Health Systems, une des principales chaînes de boutiques de soins. Forte de cette acquisition, Walgreens compte disposer de 400 boutiques de soins dans ses magasins d'ici à la fin 2008, ce qui lui permettra de couvrir l'ensemble du pays. Le personnel de Take Care Health est lui aussi composé d'infirmières diplômées, formées pour soigner des patients dès l'âge de 18 mois pour des affections banales, telles que les otites, les sinusites et les maux de gorge ;

ces infirmières administrent également des vaccins et procèdent à certains examens physiques.

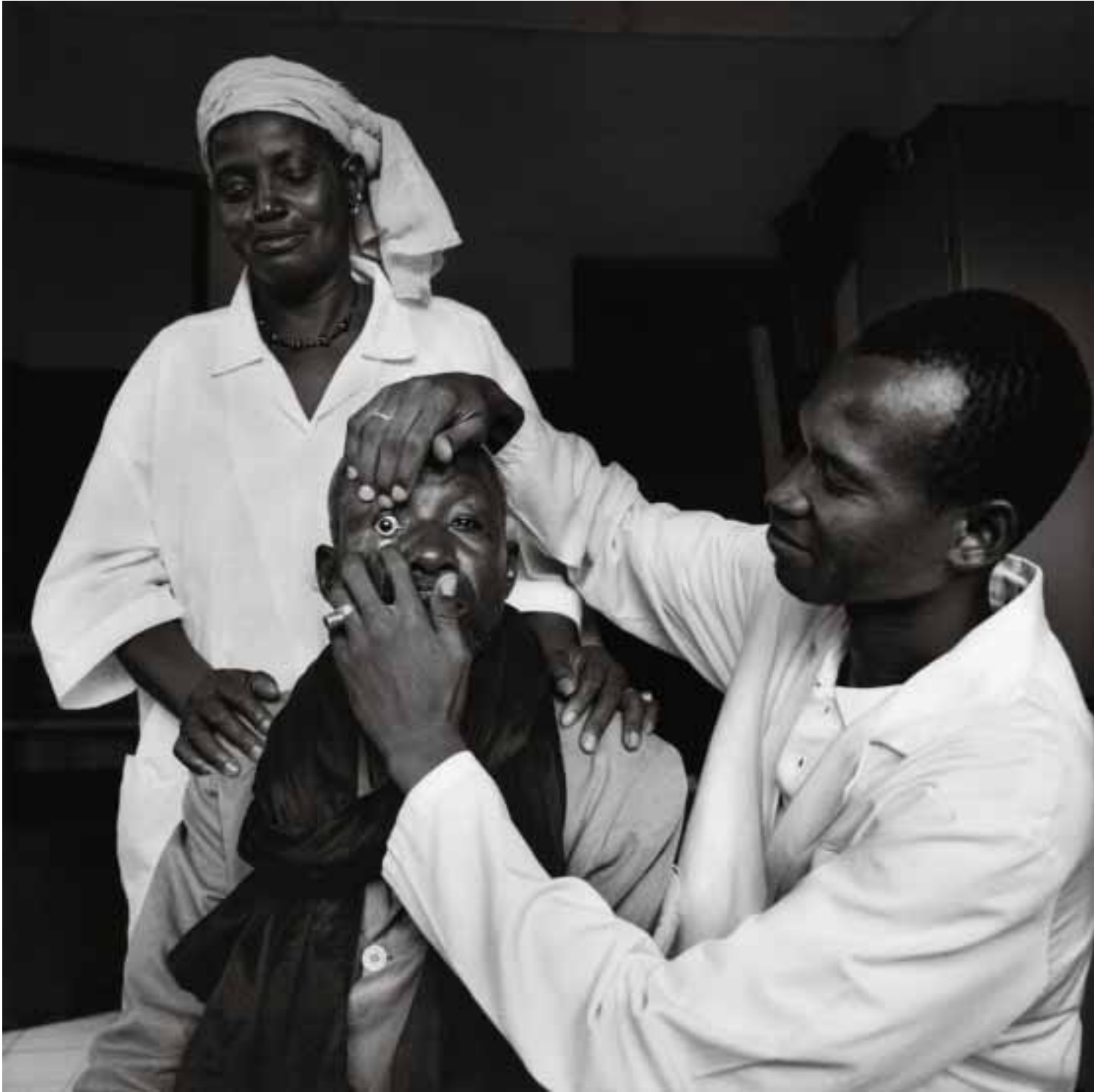
Dans l'espoir de renforcer et de développer les relations commerciales déjà existantes, la division Consumer Health travaille actuellement à l'élaboration d'offres spécialement adaptées aux besoins de ces nouvelles enseignes actives dans le domaine de la santé.

Parallèlement, grâce au dynamisme de nos activités et aux gains de productivité réalisés au sein de la force de vente, l'unité Animal Health a vu sa croissance s'accroître entre 2004 et 2007, pour atteindre 12%, contre 4% seulement pour la période allant de 1999 à 2003.

L'augmentation des effectifs dans les marchés clés a permis à Animal Health de renforcer ses relations d'affaires avec les clients vétérinaires existants, tout en servant mieux les besoins de nouveaux groupes de clients.

CLiK illustre parfaitement la réussite de cette stratégie. Il s'agit d'un traitement préventif contre la myiase des moutons grâce auquel, l'année dernière, Novartis a pratiquement doublé ses parts de marché en Grande-Bretagne (43% des élevages de moutons utilisent *CLiK*, contre 26% une année auparavant). Cet engouement des nouveaux clients s'explique par la durée de protection beaucoup plus longue du traitement, comparée à celle des produits concurrents.

Le renforcement des équipes de vente a également permis à *Atopica*, le seul traitement sans stéroïdes contre la dermatite atopique du chien, de connaître une croissance de 20%. *Atopica* améliore l'état de santé du chien, tout en réduisant les risques de complications liées à l'usage répété de stéroïdes.





CITOYENNETE D'ENTREPRISE

La politique de Novartis en matière de citoyenneté d'entreprise repose sur quatre piliers : la responsabilité à l'égard des patients, la responsabilité envers les collaborateurs et les communautés, la sauvegarde de l'environnement et le respect de principes éthiques dans la conduite des affaires.

En 2007, les programmes d'accès aux soins de Novartis ont profité à 66 millions de patients démunis dans le monde entier. La valeur totale de cette aide s'est montée à USD 937 millions.

Toujours en 2007, Novartis et ses partenaires ont mené à terme les essais cliniques complets d'une nouvelle formulation pédiatrique pour l'antipaludéen *Coartem*, le rendant plus facile à utiliser et améliorant son goût pour les jeunes enfants, particulièrement menacés par la maladie.

Novartis s'est doté de directives pour gérer les contacts avec les associations de patients et, fidèle à sa politique de transparence, publie une liste de celles qu'il soutient aux Etats-Unis et en Europe.

Afin de favoriser un environnement propice à l'intégration, l'entreprise a créé un Conseil consultatif Diversité et Intégration, qui nous aide à constituer des équipes aussi diversifiées que talentueuses.

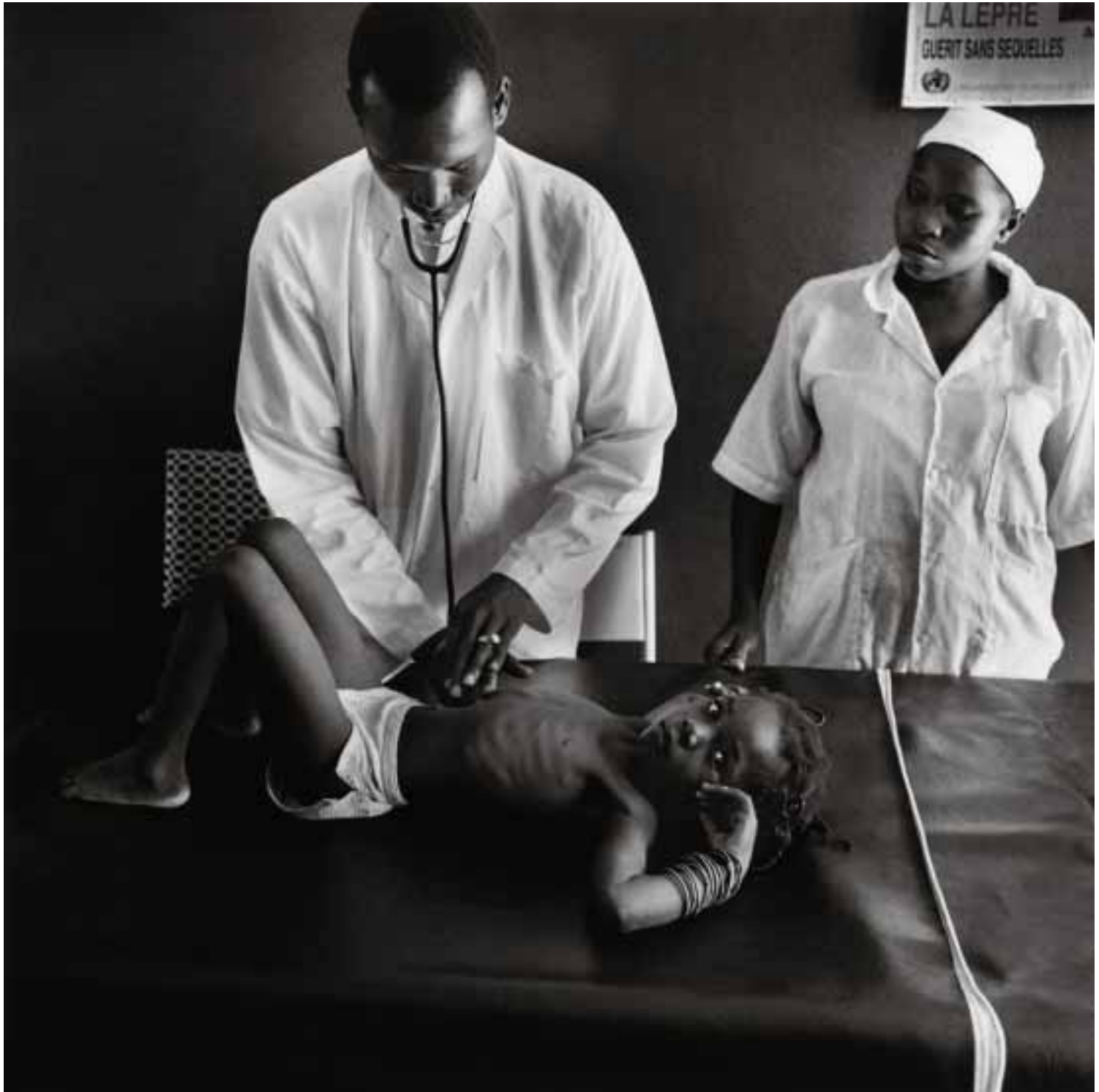
Des projets de compensation externe des émissions de CO₂, lancés pour tenir l'engagement de réduire les émissions de gaz à effet de serre conformément aux objectifs du Protocole de Kyoto, seront proposés pour être enregistrés au titre de Mécanisme de développement propre des Nations Unies.

Novartis s'est à nouveau très bien placé dans divers classements mondiaux de renom :

- Nous avons été classés parmi les leaders du développement durable par le Dow Jones Sustainability Index 2007, qui note les entreprises en fonction de leurs performances économiques, environnementales et sociales
- Pour la cinquième année consécutive, Novartis est cité par « Science magazine » parmi les dix premiers employeurs dans le domaine des biotechnologies, des produits biopharmaceutiques et des produits pharmaceutiques
- Le magazine « Barron » nous place à nouveau parmi les 25 entreprises les plus respectées au monde
- Quant au magazine « Ethisphere », il fait de Novartis le premier grand laboratoire pharmaceutique parmi les « World's Most Ethical Companies »

INDICATEURS DE PERFORMANCE CLES

Indicateur ¹	2007	2006	2005	2004	2003
Economique²					
Chiffre d'affaires net en milliards d'USD	38,1	34,4	29,4	25,7	22,7
Résultat net en milliards d'USD (% du chiffre d'affaires net)	6,5 (17)	6,8 (20)	5,8 (20)	5,4 (21)	4,7 (21)
Recherche et développement en milliards d'USD (% du chiffre d'affaires net)	6,4 (17)	5,3 (15)	4,8 (16)	4 (16)	3,6 (16)
Biens et services achetés ^{2,3} en milliards d'USD (% du chiffre d'affaires net)	19,4 (51)	15,8 (46)	13,3 (45)	11,2 (44)	9,7 (43)
Coûts de personnel en milliards d'USD (% du chiffre d'affaires net)	9,9 (26)	8,7 (25)	7,5 (25)	6,5 (25)	5,9 (26)
Impôts en milliards d'USD (% du résultat avant impôts)	0,9 (13)	1,2 (15)	1,0 (14)	1,0 (16)	0,9 (16)
Dividende en milliards d'USD (% du résultat net)	3,2 (49)	2,6 (38)	2,0 (35)	2,1 (39)	1,9 (40)
Retour sur investissement pour les actionnaires (% du résultat net total du Groupe)	4,7 (39)	0 (0)	0,5 (8)	1,7 (32)	0,9 (20)
Valeur de l'action en fin d'année (CHF)	62,10	70,25	69,05	57,30	56,15
Patients					
Accès aux médicaments ⁴ : valeur en millions d'USD	937	755	696	570	371
Accès aux soins ⁴ : nombre de patients atteints	65,7	33,6	6,5	4,25	2,76
Nos collaborateurs et la société					
Nombre d'emplois en équivalent temps plein	98 200	100 735	90 924	81 392	78 541
Démissions, licenciements, embauches (% des collaborateurs)	9, 4, 17	8, 4, 19	8, 4, 16	7, 3, 15	-
Femmes cadres ⁵ (% des cadres)	35	31	28	-	-
Taux d'accidents avec arrêt de travail (accidents pour 200 000 heures travaillées) ²	0,41	0,45	0,51	0,47	0,73
Environnement^{2,6}					
Utilisation d'eau [millions de m ³]	82,8	84,5	87,0	81,3	87,4
Energie [millions de gigajoules]	16,4	16,4	15,3	13,8	13,5
Emissions CO ₂ /gaz à effet de serre, portée 1 : combustion et processus [1000 t]	388	401	383	372	362
Emissions atmosphériques : COV halogénés et non halogénés [t]	2 080	1 744	1 905	1 316	1 675
Déchets d'exploitation totaux [1000 t]	229	206	165	144	131
Conduite éthique des affaires					
Nombre de collaborateurs formés au Code de conduite ⁷ (cours en ligne)	16 697	14 574	33 000	-	-
Cadres ayant obtenu la certification au Code de conduite	27 000	23 000	20 000	-	-
Cas de comportement inapproprié signalés	906	651	442 ⁸	410 ⁹	-
Cas de comportement inapproprié avérés	290	228	142 ⁸	204 ⁹	-
Démissions/licenciements (en relation avec un comportement inapproprié)	168	130	78 ⁸	107 ⁹	-
Nombre de fournisseurs	228 558	-	-	-	-
Nombre de fournisseurs qui connaissent les directives Novartis relatives aux tiers (ventes annuelles supérieures à USD 10 000)	61 715	42 200	39 000	30 000	-
Nombre de fournisseurs confirmant le respect des principales normes ¹⁰	1 377	8 600	5 500	4 600	-
<p>¹ Les données figurant dans les parties « Conduite éthique des affaires » (à l'exception de « Nombre de fournisseurs ») et « Santé, sécurité et environnement » (à l'exception de « Taux d'accidents avec arrêt de travail ») recouvrent l'ensemble du Groupe ; les données figurant dans « Nombre de fournisseurs » ne tiennent pas compte de la division Vaccins et Diagnostic.</p> <p>² Toutes les rubriques se réfèrent aux activités poursuivies, sans les unités vendues par la division Consumer Health, sauf mention contraire.</p> <p>³ Tel que mentionné dans la déclaration du Groupe sur la valeur ajoutée</p> <p>⁴ Voir le tableau en page 76 (projets Novartis d'accès aux médicaments)</p> <p>⁵ Selon la définition locale du statut de cadre</p> <p>⁶ Pour plus de détails : www.novartis.com/hse</p> <p>⁷ Les chiffres de 2007 comprennent les nouveaux collaborateurs et ceux qui n'avaient pas reçu de formation.</p> <p>⁸ Entre avril et décembre 2005</p> <p>⁹ Entre octobre 2003 et septembre 2004</p> <p>¹⁰ En 2007, Novartis a modifié les critères financiers pour l'autodéclaration des fournisseurs, mettant l'accent sur ceux ayant le plus gros volume d'affaires ; il en est résulté une baisse significative de ceux confirmant le respect des principales normes.</p>					



CITOYENNETE D'ENTREPRISE

Chez Novartis, nous sommes déterminés à assumer un comportement socialement responsable ; le premier moyen d'y parvenir est de connaître le succès commercial. Au cours de l'année 2007, nos médicaments et nos vaccins ont permis de traiter ou de protéger quelque 800 millions de personnes aux quatre coins de la planète. Certes, l'innovation reste notre atout maître pour améliorer la qualité de vie des êtres humains, mais notre action se fonde également sur la défense de valeurs éthiques qui nous sont propres et sur une politique commerciale responsable, axée sur le développement durable.

Si Novartis veut assumer pleinement son engagement d'entreprise citoyenne, il lui faut commencer par connaître le succès commercial. Plus nous pourrions découvrir, développer, fabriquer et commercialiser de nouveaux médicaments, plus le gain sera important pour les patients, les professionnels de la santé, nos collaborateurs, nos actionnaires et nos autres principaux partenaires.

Novartis dispose d'un portefeuille sans pareil de produits répondant à l'évolution des besoins des malades et de la société tout entière. Cette offre inclut des médicaments sur ordonnance innovants, dotés d'une efficacité accrue avec moins d'effets secondaires. Nos vaccins et nos instruments de diagnostic permettent de se protéger contre des maladies potentiellement mortelles, en particulier celles, nouvelles, qui depuis quelques années suscitent de vives inquiétudes à l'échelle internationale. Le recours aux génériques, qui sont commercialisés après l'expiration du brevet des médicaments de marque, libère des fonds pour la recherche. Enfin, les produits pharmaceutiques de consommation courante, notamment les marques OTC et les produits d'automédication, sont aisément accessibles et favorisent l'adoption de modes de vie plus sains.

Au cours de l'année 2007, nos médicaments et nos vaccins ont permis de soigner ou de protéger plus de 800 millions de personnes aux quatre coins de la planète, selon nos propres estimations. Si l'on mettait côte à côte tous ces patients, ils formeraient une chaîne qui ferait dix fois le tour du monde.

La médecine a connu des avancées majeures au cours des dernières décennies, principalement grâce aux progrès pharmaceutiques. La clé de ce formidable essor réside dans la capacité d'innovation : des chercheurs de Novartis ont contribué à des découvertes déterminantes qui ont transformé la vie des personnes malades. On mentionnera *Glivec/Gleevec*, un traitement d'avant-garde pour certaines formes de cancer, ou *Diovan*, le médicament de marque le plus vendu au monde pour le traitement de l'hypertension. Pour préserver cet extraordinaire élan créatif, Novartis a investi USD 6,4 milliards dans la recherche et le développement en 2007.

Se donner des principes et s'y tenir

Novartis est par ailleurs convaincu que les entreprises contribuent au bon développement des sociétés lorsqu'elles gèrent leurs affaires de manière socialement responsable, en se conformant à des valeurs et des principes éthiques. Nous nous efforçons d'agir de façon durable, sur les plans économique, social et environnemental, et d'assumer nos responsabilités à l'égard des nombreuses parties prenantes à nos activités. Nous cherchons activement à relever des défis sociaux lorsque notre responsabilité est engagée, en apportant notre soutien là où c'est le plus nécessaire ; en parallèle, nous édictons et appliquons des politiques et des normes d'entreprise favorisant la transparence et l'éthique.



Novartis a été l'un des premiers laboratoires pharmaceutiques à signer le Pacte mondial des Nations Unies ; les entreprises signataires de cette chartre s'engagent à adopter, promouvoir et faire respecter, à l'interne comme à l'externe, un ensemble de valeurs fondamentales touchant aux droits de l'homme, au droit du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.

Des collaborateurs de Novartis, nous attendons qu'ils défendent les valeurs et les idéaux définis dans notre Code de conduite. Le D^r Daniel Vasella, Président et Administrateur délégué de Novartis, est convaincu que « sans un cadre éthique bien déterminé, auquel nous pouvons nous référer en permanence, le Groupe ne peut pas connaître le succès ».

Nos efforts ont été reconnus par des observateurs externes : en 2007, Novartis a été désigné comme l'un des leaders en matière de développement durable dans le Dow Jones Sustainability Index (DJSI), qui relève les performances économiques, environnementales et sociales des entreprises à l'échelle mondiale. Une reconnaissance appréciée par Thomas Wellauer, Ph.D., Directeur des Corporate Affairs et membre du Comité de direction de Novartis : « Nous sommes heureux de voir que notre approche responsable des affaires et l'engagement croissant de Novartis en matière de développement durable sont reconnus par le DJSI. »

Les piliers de notre engagement citoyen

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

Les collaborateurs de Novartis s'efforcent de générer une forme de réussite qui, partout dans le monde, dépasse le cadre strict du succès économique. En adoptant un comportement respectueux des droits humains, de l'environnement et socialement responsable, nous assumons mieux nos responsabilités commerciales. Il existe un lien très fort entre notre conduite éthique et la croissance de nos affaires : en réalité, ces deux volets de notre activité sont indissociables.

En tête de nos priorités en matière de citoyenneté d'entreprise figurent des devoirs fondamentaux et non négociables : le respect des lois et règlements nationaux, la lutte contre la fraude, la protection de l'environnement et la préservation de la santé et de la sécurité de nos collaborateurs, de nos clients et des populations qui sont installées aux alentours de nos sites.

Les entreprises les plus progressistes ont reconnu depuis longtemps qu'un comportement responsable ne se construisait pas seulement en respectant les lois, mais en tenant également compte de ce qui est légitime ; parfois, cela signifie aller au-delà des exigences strictement légales et faire tout bonnement ce qui est juste, par exemple en respectant partout, quelles que soient les législations en vigueur, les mêmes normes élevées d'éthique.

Notre engagement social s'exerce également de manière philanthropique dans un large éventail de domaines : la recherche pro bono, les programmes communautaires et de proximité, le bénévolat et les dons.

Nous savons que l'accès à nos médicaments est source d'inégalité : les populations des pays industrialisés et prospères sont clairement privilégiées. Dans le monde, des millions de pauvres sont abandonnés au bord du chemin ; aujourd'hui encore, des hommes et des femmes meurent de maladies pour lesquelles il existe des traitements efficaces. En partenariat avec d'autres acteurs de la santé, nous voulons jouer un rôle de leader pour trouver les solutions permettant de réduire cette inégalité.

Pour favoriser l'accès aux soins, Novartis a mis en place des programmes originaux pour mieux combattre la lèpre, la malaria et la tuberculose, en collaboration avec divers partenaires, tels que l'Organisation mondiale de la santé (OMS), des agences d'achats et des ONG. En 2007, ces programmes ont permis d'atteindre quelque 65,7 millions de patients défavorisés grâce à des contributions d'une valeur de USD 937 millions.

L'innovation, la clé du progrès

Une multitude d'acteurs de la santé interagissent, d'une manière ou d'une autre, avec

Novartis, et leurs attentes peuvent être contradictoires. Raison pour laquelle, précise Daniel Vasella, « nous devons développer une démarche qui nous soit propre. Il est essentiel que nous suivions le cap que nous nous sommes fixé. Nous devons être conscients que le respect de nos valeurs nous oblige parfois à prendre des décisions impopulaires ».

Au cours de l'année 2007, nous avons par exemple connu, en Inde, un différend juridique relatif au brevet de *Glivec/Gleevec*, notre médicament d'avant-garde pour le traitement du cancer. En 2006, un tribunal des brevets indien a rejeté une demande déposée par Novartis pour ce médicament déjà protégé dans une quarantaine de pays. Novartis a fait appel de cette décision, contestant par ailleurs la constitutionnalité d'un passage controversé de la Loi indienne sur les brevets de 2005.

Au mois d'août de l'année dernière, un tribunal indien de deuxième instance a rejeté l'appel de Novartis, confirmant la constitutionnalité de la nouvelle Loi indienne sur les brevets et s'en remettant à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) quant à la conformité d'un point litigieux avec les Aspects des Droits de Propriété Intellectuelle qui touchent au Commerce (ADPIC). Dans le cadre d'une procédure indienne distincte, l'Intellectual Property Appellate Board examine actuellement la décision du tribunal de deuxième instance relative à *Glivec/Gleevec*.

Il existe un lien étroit entre la protection des droits liés à la propriété intellectuelle et nos activités de recherche et développement. Novartis ne pourra continuer à faire profiter les patients d'avancées thérapeutiques et de meilleurs traitements que s'il existe une législation restrictive en matière de brevets.

Les difficultés de *Glivec/Gleevec* pour obtenir le brevet indien sont une bonne illustration des écueils auxquels on peut être confronté dans un pays en transition. L'Inde, comme d'autres économies qui émergent grâce à la mondialisation, se caractérise par l'existence de deux marchés parallèles. Pour venir en aide à la population pauvre, qui doit surmonter de nombreuses difficultés pour accéder aux soins, Novartis a mis sur pied le *Glivec/Gleevec* International Patient Assistance Program (*GIPAP*) ; ce programme permet de fournir *Glivec/Gleevec* gratuitement à plus de

99% des patients auxquels le traitement a été prescrit mais qui n'auraient pas les moyens de se le payer. Au total, plus de 8 000 malades indiens chez qui la leucémie myéloïde chronique ou une tumeur stromale gastro-intestinale a été diagnostiquée ont déjà profité du *GIPAP*.

Parallèlement, Novartis cherche des débouchés commerciaux auprès des citoyens aisés et des membres toujours plus nombreux d'une classe moyenne qui profite de la forte croissance économique du pays. Les traités régissant le commerce international prévoient des droits et des devoirs ; la garantie d'une protection efficace de la propriété intellectuelle fait partie intégrante de ces devoirs.

Innover par étapes

En contestant l'une des dispositions de la nouvelle Loi indienne sur les brevets, le principal objectif de Novartis était de défendre le principe de l'innovation incrémentale (ou d'amélioration continue). Les progrès de la médecine se font par étapes successives, certaines apportant aux malades une plus-value sous forme d'efficacité accrue avec moins d'effets secondaires.

Prenons l'exemple de *Sandostatin LAR*, un médicament développé par Novartis pour le traitement des tumeurs gastro-intestinales débilifiantes. La mise au point d'une formulation à libération retardée a permis de ramener le nombre d'injections nécessaires à 12 par an, contre plus d'un millier auparavant, ce qui représente une amélioration majeure du confort des patients. Autre exemple : le développement du patch transdermique *Exelon Patch*. Il s'agit du premier et du seul traitement de la maladie d'Alzheimer par patch transdermique ; ses avantages ne se discutent pas : meilleure tolérance, moins d'effets secondaires, libération régulière du principe actif durant 24 heures, soit un meilleur dosage.

Actuellement, ces avancées thérapeutiques ne sont pas reconnues par la Loi indienne sur les brevets, alors même qu'elles satisfont aux conditions de l'OMC pour obtenir un brevet et qu'elles apportent une nette amélioration du confort des patients. Novartis a de bonnes raisons de craindre que les dispositions de la Loi indienne sur les brevets qui limitent la reconnaissance de réelles innova-

tions ne freinent le développement de nouveaux médicaments. Nous avons intenté cette action en justice car nous sommes intimement convaincus d'agir dans l'intérêt des patients.

Certaines ONG, dont Médecins sans Frontières et Oxfam, ont voulu faire de ce cas un exemple ; elles ont prétendu que si Novartis l'emportait, l'Inde ne serait plus en mesure de fournir aux pays en voie de développement des médicaments bon marché, notamment pour le traitement du sida.

Ces arguments reposent sur de fausses prémisses et génèrent une certaine confusion. Les traités régissant le commerce international contiennent des clauses de sauvegarde autorisant les gouvernements des pays en voie de développement à introduire des exceptions dans le droit des brevets ; lorsqu'un pays se trouve en situation d'urgence, il peut notamment importer des produits pharmaceutiques sous licence obligatoire. L'accès aux médicaments contre le sida n'est pas et n'a jamais été menacé par notre cas. Quelle qu'en soit l'issue sur le plan juridique, les génériques qui sont actuellement disponibles et qui ont été commercialisés avant 2005 – en particulier les médicaments contre le sida et les versions génériques de *Glivec/Gleevec* – pourront continuer à être commercialisés en application d'une clause dite de maintien des droits acquis (*grandfather clause*) de la Loi indienne sur les brevets.

Novartis reconnaît les progrès accomplis par l'Inde depuis quelques années pour améliorer les droits liés à la propriété intellectuelle ; nous considérons néanmoins qu'il reste beaucoup à faire pour que ce pays, dont l'économie joue un rôle toujours plus important, s'aligne sur les normes internationales minimales.

Nous sommes persuadés que la discussion engagée sur les points faibles de la Loi indienne sur les brevets va se poursuivre et permettre, à terme, de mettre en place une protection efficace de l'innovation incrémentale. Novartis continuera à nourrir ce débat en Inde et, à mesure qu'il prend de l'ampleur, dans le reste du monde aussi.

« Malgré les commentaires acerbes de certaines ONG, je suis convaincu que nos efforts pour clarifier la situation sont légitimes : il s'agit de savoir ce que le gouvernement indien est prêt à concéder pour respec-

ter les standards internationaux minimaux en matière de propriété intellectuelle, dans l'intérêt de l'Inde et des Indiens, déclare Daniel Vasella. Pour une entreprise comme Novartis axée sur la recherche, les brevets ne sont pas négociables. »



CITOYENNETE D'ENTREPRISE : OBJECTIFS ET RESULTATS POUR 2007, ET OBJECTIFS POUR 2008

Pacte mondial de l'ONU

Objectifs pour 2007	Résultats obtenus en 2007	Objectifs pour 2008
Publier une étude sur la mise en œuvre du salaire de subsistance et publier une étude sur les sous-traitants (la publication était prévue en 2006). Soutenir l'échange d'expériences dans les pays. Lancer la réflexion autour d'un projet sur la qualité/fiabilité des organisations non gouvernementales.	Deux études ont été publiées en 2007 : « Implementing the Living Wage Globally » et « Chain Reaction », celle sur les sous-traitants. Les deux ont fait l'objet d'une communication interne et externe. Novartis a continué à participer à plusieurs manifestations du Pacte mondial, dont celles liées au réseau suisse, en cours de constitution. Deux articles sur le rôle des ONG pour remplir les objectifs du Pacte mondial ont été publiés dans des revues scientifiques.	Publier une étude sur la citoyenneté d'entreprise chez Novartis. Continuer à soutenir les projets du Pacte mondial de l'ONU afin de maximiser les retombées.

Respect des droits humains

Objectifs pour 2007	Résultats obtenus en 2007	Objectifs pour 2008
Tirer les leçons du projet pilote concernant le respect des droits humains ; conduire un projet du même type dans un nouveau pays. Participer aux débats sur le rôle des entreprises sous l'angle du « droit à la santé ». Collaborer étroitement avec les représentants de l'ONU en charge du dossier Business and Human Rights, ainsi qu'avec le rapporteur spécial de l'ONU pour les questions liées au droit à la santé.	Conformément aux objectifs fixés, un nouveau projet pilote concernant le respect des droits humains a été conduit à Taïwan, en collaboration avec le Danish Institute for Human Rights. La Fondation Novartis pour un développement durable a coorganisé deux conférences sur les affaires et les droits humains ; l'une a débouché sur le livre « Human Security & Business », l'autre a fourni des éléments utiles de réflexion au représentant de l'ONU en charge du dossier Business and Human Rights. Le prof. Klaus M. Leisinger est devenu membre du Business and Human Rights Working Group du Conseil d'administration du Pacte mondial.	Conduire un nouveau projet pilote concernant le respect des droits humains et établir une version « pharma » de la procédure. Apporter notre soutien à la Business Leadership Initiative on Human Rights (BLIHR) pour développer un outil en ligne permettant aux entreprises d'évaluer et d'améliorer leur engagement en faveur des droits de l'homme. Participer à la nouvelle phase de discussions sur les affaires et le droit à la santé.

Relations avec les gouvernements

Objectifs pour 2007	Résultats obtenus en 2007	Objectifs pour 2008
Etablir des règles de développement valables dans toutes les divisions. Améliorer nos compétences professionnelles dans le domaine des affaires publiques par le biais d'une formation interne.	Pour plus de transparence, le point de vue de Novartis sur des thèmes clés a été publié sur www.novartis.com . La nouvelle division Vaccins et Diagnostic a été intégrée à la réflexion sur le positionnement du Groupe et la planification annuelle des procédures. Dans toutes les principales régions, une formation dans le domaine des affaires publiques a été donnée. En 2007, Novartis a dépensé USD 23 millions pour soutenir diverses associations sectorielles internationales, américaines et européennes.	Pour maintenir la transparence, publier d'autres prises de position sur des sujets intéressant nos partenaires externes.

Transparence du reporting

Objectifs pour 2007	Résultats obtenus en 2007	Objectifs pour 2008
Améliorer encore la manière de rendre compte de l'adéquation entre notre comportement et les engagements pris lors de l'adhésion au Pacte mondial. En matière de citoyenneté d'entreprise, définir les modalités et les contenus de nos rapports publiés sur Internet. Publier une brochure sur la citoyenneté d'entreprise.	Le bureau du Pacte mondial a décerné la mention « Notable CoP » à notre Communication sur les progrès 2006. En janvier 2007, une vue d'ensemble de nos activités en matière de citoyenneté d'entreprise a été publiée sous forme de brochure. Le site Citizenship@Novartis a été lancé en avril 2007.	Publier notre Communication sur les progrès 2007. Tenir régulièrement à jour le site Citizenship@Novartis .

Communauté financière

Objectifs pour 2007	Résultats obtenus en 2007	Objectifs pour 2008
Mettre à jour les rapports de la Global Reporting Initiative sur Internet.	Nous avons rempli notre rapport GRI pour 2006, lequel a reçu le « in accordance check » du GRI.	Passer aux directives G3 pour le rapport GRI 2007.





NOTRE ENGAGEMENT EN FAVEUR DES PATIENTS

L'accès à nos médicaments n'est pas le même pour tous : les populations vivant dans des sociétés développées et prospères sont clairement privilégiées. Afin de trouver des solutions permettant de réduire cette inégalité, Novartis propose des programmes qui rendent les traitements moins chers et plus faciles d'accès, en particulier ceux destinés à des maladies que la médecine moderne peut traiter mais qui continuent à tuer. Ce combat, cependant, n'est pas sous la seule responsabilité de Novartis : chaque acteur de la société doit en assumer sa part.

Novartis défend le principe selon lequel il existe un droit à la santé. Notre principale contribution à la concrétisation de ce droit consiste à mettre à la disposition des patients des médicaments pour traiter et prévenir les maladies, soulager la douleur et améliorer la qualité de vie.

Si Novartis est capable de faire des découvertes, puis de développer de nouveaux médicaments, c'est notamment grâce à un dialogue permanent avec les associations de patients, comme l'explique Mark Fishman, Professeur de médecine, Président des Instituts Novartis pour la Recherche Biomédicale (NIBR) et membre du Comité de direction de Novartis : « Nous sommes nombreux à chercher le dialogue avec les malades ou avec les associations qui défendent leurs intérêts ; nous les approchons dès que nous commençons à penser à un nouveau projet. »

Sous la houlette de Mark Fishman, les NIBR obtiennent souvent les premières informations sur la sécurité et l'efficacité d'un nouveau médicament en testant celui-ci sur des maladies génétiques connues. Souvent, ces maladies sont rares, comme le syndrome de Muckle-Wells, une maladie inflammatoire qui ne touche que quelques centaines de personnes dans le monde. C'est sur cette maladie qu'ACZ885, un anticorps monoclonal ciblant l'interleukine-1 beta, a initialement été testé. Une fois l'étude dite de « preuve de concept » achevée avec succès, le développement d'ACZ885 a continué ; aujourd'hui, il se trouve à un stade avancé des essais cliniques contre le syndrome en question.

L'année dernière, la Commission européenne a donné à ACZ885 le statut de médicament orphelin ; cette désignation est réservée aux médicaments utilisés pour soigner des maladies rares, et celui qui les fabrique a droit à une période d'exclusivité commerciale. Au total, au cours des cinq dernières années, neuf médicaments de Novartis ont reçu la désignation de médicament orphelin.

Des traitements moins chers et plus accessibles

Le meilleur médicament n'est d'aucune utilité si le patient ne suit pas son traitement. D'après l'Organisation mondiale de la santé (OMS), parmi les personnes qui suivent un traitement de longue durée contre une maladie chronique, à peine une sur deux fait preuve d'une bonne observance ; dans les pays en voie de développement, le taux est plus mauvais encore. Le phénomène est bien connu chez ceux qui se soignent contre l'hypertension : moins d'un patient sur deux ingère vraiment tous les médicaments qui lui ont été prescrits.

Novartis s'engage activement, par le biais de nombreux programmes, à améliorer l'observance des traitements et à les rendre moins chers et plus faciles d'accès.

Aux Etats-Unis, par exemple, plus de 300 000 utilisateurs de *Diovan* se sont inscrits à un programme proposé par Novartis – « Blood Pressure Success Zone » – ayant pour but de les aider à atteindre le niveau de pression artérielle recommandé par leur médecin traitant. Cette prise en charge comprend un

échantillon gratuit de *Diovan* et une carte de membre permettant à son détenteur d'obtenir des remises et d'autres avantages. Si un malade ne parvient pas à maîtriser sa pression après avoir pris la dose maximale recommandée de *Diovan HCT* pendant au moins 30 jours, Novartis lui rembourse la part des frais qui lui incombent.

Au Brésil, la carte de fidélité « Vale Mais Saude » (VMS), proposée par Novartis, permet d'obtenir une réduction sur le prix des médicaments Novartis à condition que la délivrance de l'ordonnance ait lieu dans certaines pharmacies. Les détenteurs de la carte reçoivent également du matériel éducatif et un appel téléphonique de rappel lorsque leur ordonnance doit être renouvelée. Plus de 40 000 médecins et 700 000 patients participent actuellement à ce programme brésilien. A ce stade, on a pu observer qu'en moyenne les participants à VMS suivent leur traitement deux fois plus longtemps que les autres.

Souvent, Novartis garantit le remboursement d'un traitement si celui-ci n'est pas efficace. Cette garantie joue un rôle important pour les patients qui ne sont pas couverts par une assurance maladie ou pour ceux qui, provenant de régions défavorisées, doivent payer eux-mêmes leurs médicaments. Aux Etats-Unis, par exemple, Novartis propose une offre incitative à ceux qui commencent un traitement avec *Tyzeka*, un nouveau médicament contre l'hépatite B. Si, après six mois consécutifs sous *Tyzeka*, le virus peut encore être détecté dans le sang d'un malade, alors celui-ci se verra rembourser l'intégralité des coûts qui lui incombent.

Novartis propose également des tarifications originales pour *Aclasta/Reclast*, un médicament à la fois efficace et imbattable sur le plan de l'observance – sa posologie prévoit une seule perfusion annuelle. Pour ceux qui doivent assumer les coûts de santé, cette caractéristique représente cependant aussi une difficulté : il faut dépenser beaucoup d'argent en une fois, ce qui n'est pas le cas pour les comprimés classiques, administrés de façon quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle. En Allemagne, Novartis a accepté de rembourser les assureurs si, après une année, le traitement reste sans succès. Autre effet positif de ces modèles proposés par Novartis : les négociations pour faire entrer *Aclasta/*

Reclast sur la liste des médicaments remboursés en Allemagne en ont été accélérées.

Joseph Jimenez, Directeur de la division Pharmaceuticals et membre du Comité de direction de Novartis, pense qu'à l'avenir, en raison de la pression toujours plus forte que font peser sur le prix des médicaments les gouvernements, les assureurs et tous ceux qui assument les coûts de la santé, ces tarifications novatrices vont devenir monnaie courante : « Ceux qui paient veulent que les résultats suivent ; si nous leur offrons une forme de garantie, ils sont très souvent disposés à accepter nos prix. Je pense qu'on peut proposer des choses intéressantes si l'on possède plusieurs produits dans une même spécialité. Lorsque nous développons un nouveau produit, nous intégrons très tôt les attentes de ceux qui assument les coûts de la santé, et nous continuons à les garder à l'esprit lors des essais cliniques et de la phase de marketing. Cela va devenir une partie intégrante de notre stratégie marketing. »

Un partenaire de confiance

Les contacts avec les associations de patients sont importants pour l'échange d'informations scientifiques simples, précises et objectives sur les maladies et les traitements disponibles, de même que sur les conséquences des politiques de santé pour les patients. Novartis considère comme primordial que les patients puissent exprimer clairement leur avis et qu'un véritable partenariat s'instaure entre eux et les autres parties impliquées, dans le but d'améliorer l'accès aux soins. Ces contacts réguliers permettent en outre à Novartis de mieux comprendre les besoins des patients et le meilleur moyen d'y répondre.

Les sources de financement de ces associations de patients sont multiples ; grâce à ces soutiens extérieurs, celles-ci peuvent déployer des activités nombreuses et variées, qui contribuent à améliorer la situation de nombreuses personnes atteintes de maladies graves, aux conséquences souvent lourdes à supporter. Pourtant, l'opinion publique considère avec une suspicion croissante les soutiens financiers provenant de l'industrie pharmaceutique, par crainte que ceux-ci ne mettent en danger l'indépendance des associations concernées.

Ces dernières années, des mesures ont été prises, des deux côtés, pour que les liens existant entre la branche pharmaceutique et les représentants des patients soient rendus parfaitement transparents. En 2006, Novartis s'est doté de directives réglementant les échanges avec les associations de patients dans le monde entier ; leur objectif est de garantir que, lorsqu'il s'engage, Novartis respecte les règlements internes des associations, les mécanismes d'autorégulation, de même que les lois et règlements en vigueur dans chaque pays.

Dans ces nouvelles directives, les questions de financement font l'objet d'une attention particulière. L'appui de Novartis à une association de patients ne peut s'exercer que sous forme de subvention, de don, de soutien à des mesures éducatives ou d'autres types de libéralité excluant toute contrepartie. Les accords doivent être consignés dans un document qui spécifie clairement les droits et les devoirs de chacune des parties.

Les projets soutenus doivent viser le bien-être des patients et répondre aux objectifs des deux parties. Novartis ne doit pas, sur une longue période, être la principale source de financement d'une association. Les directives appellent à une prudence redoublée lorsque Novartis fournit le seul traitement disponible contre telle ou telle maladie.

Au cours de l'année 2007, Novartis a publié sur son site Internet la liste des associations de patients qui reçoivent son soutien financier en Europe et aux Etats-Unis. Cette démarche s'inscrit dans un projet pilote visant à rendre transparentes les relations entretenues avec les représentants des patients. Cette première liste sera mise à jour annuellement. Par ailleurs, les filiales de Novartis peuvent publier sur leur propre site Internet les noms des associations de patients auxquelles elles apportent leur soutien. Pour des raisons concurrentielles, Novartis ne publie pas les montants versés.

Une étude publiée il y a deux ans, portant sur la prévalence du diabète, ses coûts et les différentes politiques de santé dans les 25 pays membres de l'Union européenne, illustre bien le bénéfice mutuel que la branche pharmaceutique et les patients peuvent tirer d'une étroite collaboration. C'est en effet sous la houlette de la Fédération européenne des infir-



mières en diabétologie (FEND) et de l'antenne européenne de la Fédération internationale du diabète (FID Europe), avec le soutien financier de Novartis, que cette étude a été conduite.

La FEND est une association professionnelle qui cherche à promouvoir des soins de qualité, sur la base de l'observation des faits, pour les diabétiques en Europe ; la FEND est également un groupe de pression, qui joue un rôle actif dans l'élaboration des politiques sanitaires européennes en lien avec le diabète (soins et recherche). La FID Europe est une section de la fédération faïtière du même nom, laquelle se présente comme « la seule institution mondiale de défense des diabétiques et de leurs fournisseurs de soins ». La FID regroupe près de 200 associations de diabétiques, dans 150 pays.

L'étude EU 25 mentionnée ci-dessus a montré que les Etats membres de l'Union européenne ne luttaient pas efficacement contre la pandémie de diabète. Par exemple, sur les 25 pays concernés, seuls 11 disposent d'un plan d'action national contre le diabète. L'étude a également montré qu'il existait de grandes disparités, d'Etat à Etat, dans la manière de prévenir le diabète, de poser son diagnostic et de le contrôler. Dans sa conclusion, l'étude fait observer que ces inégalités ont pour résultat « de faire souffrir inutilement certains patients ».

Ce document a servi de base aux recommandations émises par la FEND et la FID Europe lors d'un congrès européen organisé par la présidence autrichienne. Selon ces deux fédérations, l'un des principaux arguments propre à inciter les Etats membres à l'action est d'ordre financier : les coûts liés au diabète, estimés à 50 milliards d'euros à l'époque de l'étude, menacent d'exploser. Pour réduire les inégalités de traitement d'un Etat membre à l'autre, il suffirait, selon le rapport, de partager les bonnes pratiques. Aux yeux de la présidence autrichienne, le diabète de type 2 devrait être classé comme une maladie à combattre de manière prioritaire, et des mesures urgentes visant à freiner la progression de la maladie – et donc la progression rapide des coûts directs et indirects du diabète – sont à prendre partout en Europe. La FEND et la FID ont encore eu l'occasion de sensibiliser l'opinion publique au problème du diabète lors d'un autre congrès, consacré aux maladies

chroniques, tenu en juillet 2007 sous la présidence portugaise.

Pour la présidente de la FEND, Anne-Marie Felton, qui a été la cheville ouvrière de cette enquête, « l'étude EU 25 a permis, pour la première fois, de faire le point sur le statut du diabète au sein des différents systèmes de santé européens. Elle a mis en évidence les pays qui se sont dotés d'un plan d'action et le mettent en œuvre, et elle a encouragé ceux qui n'ont pas encore fait du diabète une priorité, à s'y mettre. Un plan d'action national ne sert à rien s'il n'est pas appliqué et s'il ne comprend pas le suivi de sa mise en œuvre ». L'étude a également été utile sur le plan politique, comme l'explique Anne-Marie Felton : « Avec ce rapport, la FEND et la FID Europe, en tant que groupes de pression, ont disposé d'un solide argumentaire pour engager la discussion avec les ministres de la Santé et les politiciens, et faire en sorte que le diabète reste au centre de leurs préoccupations. »

Cette enquête sera reconduite en 2008 auprès des 27 membres actuels de l'Union européenne et des pays candidats à l'adhésion. Afin de marquer son attachement à la lutte contre le diabète, Novartis sera à nouveau l'un des principaux sponsors du rapport 2008, par le biais d'un subside à l'éducation non plafonné. « Notre espoir, précise Anne-Marie Felton, est que cette étude soit régulièrement mise à jour. » Pour l'heure, fait-elle remarquer, il existe encore, au sein de l'Union européenne, de grandes disparités quant à la manière d'appréhender le diabète : « Grâce à l'étude, nous avons pu observer des écarts intéressants à l'intérieur d'un même pays. Et l'une des conséquences, imprévues, de la publication, c'est que les gouvernements sont aujourd'hui mieux disposés à l'égard des associations de patients, notamment parce qu'ils aimeraient bien apparaître sous un meilleur jour dans nos prochaines enquêtes. »

A l'instar de beaucoup d'autres représentants d'associations de défense des patients, Anne-Marie Felton se montre favorable à une clarification de ses liens avec Novartis : « C'est un sujet sensible, pour deux raisons : d'une part, parce qu'aucun de nous ne pourrait faire cela tout seul et que nous considérons la branche pharmaceutique comme un acteur clé pour prévenir le diabète et combattre ses effets ; d'autre part, parce que, en tant que

fédération, la FEND doit, pour rester crédible et indépendante et ne pas tomber sous l'influence de l'industrie pharmaceutique, savoir faire preuve d'une grande vigilance.»

Accès aux soins : réduire les inégalités

Novartis s'engage activement dans la lutte contre les maladies négligées telles que la malaria, la lèpre ou la tuberculose pharmacorésistante (TB). Nous fournissons des médicaments à prix coûtant, parfois même gratuitement, aux malades des pays en voie de développement. Dans les pays industrialisés, nous proposons également des remises et nous soutenons des campagnes en faveur des patients sans couverture médicale ou qui, pour des raisons financières, ne peuvent pas se faire soigner.

Depuis l'an 2000, Novartis offre des traitements gratuits à toutes les personnes souffrant de la lèpre dans le monde. Cette campagne exemplaire est réalisée en collaboration avec l'Organisation mondiale de la santé (OMS). Dans le cadre d'un autre partenariat, avec l'OMS et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), Novartis fournit à perte *Coartem*, un antipaludéen très efficace, au secteur public des pays en voie de développement.

Grâce à l'OMS, Novartis livre des comprimés à dose fixe qui permettront de traiter 500 000 patients tuberculeux dans les pays les plus pauvres du monde, selon une stratégie dite de traitement de courte durée sous surveillance directe (Directly Observed Therapy Short-course, DOTS). Elle implique que le patient ingère ses médicaments sous la surveillance directe d'un professionnel de la santé ou d'un membre bénévole de sa communauté. La propagation de la tuberculose pharmacorésistante est un défi de santé publique qui doit être relevé de toute urgence. A cet égard, la stratégie DOTS s'est imposée ces dernières années comme la réponse la plus efficace.

Outre ses dons, Novartis s'engage pour que les patients les plus démunis des régions tropicales puissent bénéficier des dernières nouveautés biomédicales et technologiques, issues de la recherche pratiquée au sein du Groupe. En 2002, Novartis a créé l'Institut Novartis pour les maladies tropicales (NITD), un centre de recherche disposant des derniers équipements pour découvrir le moyen de

combattre des fléaux tels que la dengue et la tuberculose pharmacorésistante, deux maladies qui frappent un nombre effroyablement élevé de personnes dans les pays en voie de développement. Les traitements découverts par l'Institut seront fournis à prix coûtant aux malades les plus défavorisés.

Le centre de recherche de Singapour a été conçu comme un catalyseur scientifique ; sa création avait pour but de relancer l'intérêt pour les maladies tropicales négligées et de rassembler en un même lieu les compétences spécifiques nécessaires pour que la recherche fondamentale débouche sur la découverte de médicaments.

La dengue et la tuberculose pharmacorésistante n'ont pas été choisies par hasard comme les premières cibles des recherches du NITD. Après avoir consulté des médecins, des responsables de la santé publique et des experts issus de la branche pharmaceutique, il s'est avéré qu'il s'agissait des deux domaines thérapeutiques pour lesquels les besoins étaient les plus urgents, comme le rappelle le prof. Paul Herrling, Ph.D., Président du NITD et Directeur de la Recherche institutionnelle chez Novartis : « Quand nous avons sélectionné les premières maladies sur lesquelles concentrer nos recherches, nous avons choisi des domaines thérapeutiques où les besoins non satisfaits étaient les plus grands et où les ressources allouées étaient insuffisantes. »

D'ailleurs, les objectifs fixés à l'équipe par le prof. Herrling sont le reflet du sentiment d'urgence qui a présidé à ce choix initial : d'ici à la fin de l'année 2008, il est prévu qu'au moins deux nouvelles molécules découvertes à l'Institut entrent en phase de tests cliniques.

En 2006, le NITD a décidé d'étendre ses activités de recherche pour y inclure la malaria. Avec le Wellcome Trust, le Conseil de développement de Singapour et Medicines for Malaria Venture (MMV), un projet de recherche a été instauré, qui pèse USD 20 millions sur cinq ans. L'objectif est de découvrir et développer la prochaine génération de médicaments antipaludéens, en suivant deux pistes de développement : un traitement unidose contre le *Plasmodium falciparum*, la forme de malaria la plus dangereuse, et un traitement contre le *Plasmodium vivax*, la forme de malaria la plus fréquente et la plus répandue.

Eradiquer la lèpre

Le 17^e Congrès international contre la lèpre, qui se tiendra à Hyderabad, en Inde, sera un moment décisif du combat contre les maladies négligées. Après des décennies d'action concertée au niveau international, l'impact de la lèpre a pu être grandement réduit ; Novartis, par l'intermédiaire de la Fondation Novartis pour un développement durable, a été aux avant-postes de ce combat pour une meilleure santé publique.

Si la lèpre recule de manière spectaculaire, c'est grâce à l'apparition d'une thérapie multimédicamenteuse (MDT) efficace, un traitement dont la distribution gratuite se généralise. Deux des trois médicaments utilisés pour ce traitement recommandé par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) proviennent des laboratoires de Novartis.

La décision de la Fondation Novartis pour un développement durable de fournir gratuitement la thérapie MDT est intervenue à un moment crucial de la lutte engagée pour éradiquer la lèpre. La gratuité est en effet la pierre angulaire du combat pour éliminer cette maladie. Au total, selon les estimations de l'OMS, Novartis et sa Fondation ont déjà, par leurs dons, permis de guérir quelque 4,5 millions de personnes.

En 2005, Novartis a décidé de prolonger de cinq années supplémentaires sa campagne de dons, soit jusqu'à la fin 2010. Dans les derniers pays encore frappés par la lèpre à un stade endémique, la mise à disposition gratuite d'une thérapie MDT de grande qualité va contribuer à faire reculer la maladie jusqu'aux objectifs fixés ; les autres pays touchés par la lèpre en profiteront pour consolider les remarquables progrès réalisés jusqu'ici. Si l'on veut interrompre la chaîne de transmission de la maladie, il est indispensable que, ces prochaines années, la protection offerte par le traitement MDT demeure très largement disponible pour les populations concernées.

La Fondation Novartis a introduit le marketing social – les techniques du marketing au service d'une cause sociale – dans le traitement de la lèpre ; elle a aussi beaucoup fait pour que, dans les communautés locales, il soit plus facile d'accéder aux mesures de prévention contre les infirmités liées à la lèpre. Plusieurs programmes de la Fondation

(conçus au sein du Comprehensive Leprosy Care Project) ont été aujourd'hui repris par le gouvernement et des ONG indiens, qui les ont intégrés dans leurs propres kits de soins contre les infirmités liées à la lèpre.

La D^r Margaret Chan, Directrice générale de l'OMS, salue l'engagement de Novartis : « Novartis et sa Fondation ont fait renaître l'espoir de la guérison : grâce à eux, la lèpre n'est plus synonyme de laideur et de désespoir. Développer des médicaments de grande qualité et décider de les distribuer gratuitement, c'est adopter une attitude exemplaire en matière de responsabilité sociale. Quatre millions de lépreux au moins doivent leur guérison à l'action de la Fondation – leur guérison, c'est-à-dire la liberté de vivre une vie normale et active. C'est la preuve que le développe-

ment durable progresse et qu'un monde où cette vieille maladie aura disparu n'est pas hors de portée. »

Combattre la malaria

Depuis bientôt une dizaine d'années, Novartis s'est fait le champion d'un programme révolutionnaire dans le traitement de la malaria avec pour principal champ d'action l'Afrique, où la maladie tue chaque année plus d'un million de personnes, touchant en majorité les femmes enceintes et les enfants de moins de cinq ans.

Pour le ministre de la Santé ougandais, Richard Nduhura, « la malaria est loin d'être une maladie comme les autres sur ce continent puisqu'elle est omniprésente dans notre

PROJETS NOVARTIS D'ACCES AUX MEDICAMENTS EN 2007

Projet	Objectif	Région cible	Valeur (en millions USD)	Patients concernés
Paludisme/OMS ¹	Fournir <i>Coartem</i> à prix coûtant au service public	Afrique, Asie, Amérique latine	190	64 800 000
Lèpre/OMS ²	Eradiquer la lèpre en offrant des traitements gratuits aux patients du monde entier par le biais de l'OMS jusqu'en 2010	Monde entier	6	244 000
Tuberculose ²	Faire don d'associations à doses fixes	Tanzanie, Sri Lanka	3	112 000
Fondation Novartis pour un développement durable (NFSD) ³	Améliorer la santé et la qualité de vie des populations pauvres des pays en voie de développement grâce à des activités de type think tank et des projets concrets sur le terrain	Pays en développement	8	390 000
Institut Novartis pour les maladies tropicales (NITD) ³	Découvrir de nouveaux traitements et de nouvelles approches préventives contre les principales maladies tropicales ; mettre les découvertes du NITD à disposition des pays défavorisés où ces maladies sont endémiques, à prix coûtant	Pays en développement	12	
Programmes d'assistance aux patients (PAP); hors <i>Glivec/Gleevec</i> ²	Aider les patients en difficulté financière et sans couverture d'assurance pour l'achat de médicaments	Etats-Unis	113	106 000
<i>Gleevec</i> US PAP ²	Dans la limite des possibilités de Novartis, continuer à garantir l'accès au traitement pour les patients aux Etats-Unis qui n'ont pas les moyens de le payer	Etats-Unis	56	3 000
<i>Glivec</i> Global PAP ^{2,4}	Dans la limite des possibilités de Novartis, continuer à garantir l'accès au traitement pour les patients hors des Etats-Unis qui n'ont pas les moyens de le payer	Monde entier (hors Etats-Unis)	534	20 000
Together Rx Access	Programme de réduction des prix pour les personnes non assurées	Etats-Unis	1	12 000
Aide d'urgence et autres dons de produits	Soutenir les organisations humanitaires	Monde entier	14	
Total			937	65,7 millions

¹ Selon une première analyse de l'impact sur le terrain, en 2007, 64,8 millions de traitements de *Coartem* ont été distribués à des patients ; 29 millions d'entre eux ont été expédiés en 2006, et 35,8 millions proviennent des 66 millions de traitements livrés en 2007. En 2007, la valeur de ce programme d'accès à *Coartem* a été calculée en fonction du nombre de traitements expédiés, sur la base du prix d'usine consenti aux acheteurs du secteur privé dans les pays où le paludisme est endémique, auquel on soustrait les versements perçus par Novartis pour couvrir ses coûts, conformément aux conditions du partenariat public/privé avec l'OMS. Ces versements ont été effectués par l'OMS, l'UNICEF et d'autres organismes d'achat de médicaments agissant pour le compte de gouvernements ou d'autres institutions publiques dans les pays en développement ayant le droit de recevoir *Coartem* à prix coûtant.

² Prix d'usine consenti au secteur privé

³ Frais d'exploitation

⁴ Y compris le Modèle de contribution partagée tel que décrit en page 77

vie et que ses répercussions sont considérables, tant sur le plan individuel et familial qu'au niveau des communautés et de la nation ».

A la fin des années 1990, époque à laquelle Novartis s'est engagé dans la lutte contre la malaria, l'Afrique était proche de la catastrophe sanitaire en raison de l'émergence de parasites résistant aux anciens médicaments antipaludiques, comme la chloroquine, utilisés dans les pays africains depuis des décennies.

En collaborant avec des partenaires en Chine, Novartis a développé *Coartem*, le premier médicament antipaludique d'un nouveau genre, connu sous le nom d'ACT (artémisinin-based combination therapy). Il s'agit d'une thérapie combinée à base d'artémisinine, une substance utilisée depuis des siècles en médecine traditionnelle chinoise pour le traitement de la fièvre, à laquelle s'ajoute une seconde molécule antipaludique, dont le mode d'action diffère : elle fonctionne en synergie, éliminant les parasites qui auraient résisté au premier assaut.

Soucieux de rendre *Coartem* accessible au plus grand nombre, Novartis a mis en place un partenariat avec l'OMS afin de fournir ce médicament à prix coûtant aux systèmes publics de santé des pays en voie de développement. Fort de son efficacité exceptionnelle et du financement international dont il a bénéficié grâce au Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, ce nouveau médicament a rencontré un succès qui a dépassé toutes les prévisions.

Au cours de l'année 2007, 66 millions de traitements à base de *Coartem* ont été fournis à une bonne trentaine de pays dans toute l'Afrique. Près de 70% de ces traitements étaient destinés aux enfants, qui représentent la grande majorité des victimes de la malaria. Au total, dans le cadre du partenariat à but non lucratif établi avec l'OMS, 142 millions de traitements à base de *Coartem* ont été distribués et on estime à près de 450 000 le nombre de vies ayant ainsi pu être sauvées. Dans la mesure où les commandes sont passées à temps, les capacités actuelles de production de *Coartem* sont de l'ordre de 100 millions de traitements par année.

La Fondation Novartis pour un développement durable a donné son accord pour faire don du médicament *Coartem* au projet

des villages du millénaire (Millennium Villages Project) – une campagne qui a pour but d'aider les communautés pauvres en Afrique rurale à atteindre les objectifs du Millénaire en matière de développement fixés par les Nations Unies et à réduire de moitié la pauvreté d'ici à 2015. En plus de la fourniture gratuite du *Coartem*, la Fondation soutient financièrement le village d'Ilolangulu en Tanzanie dans sa transition d'une agriculture de subsistance à une activité commerciale indépendante.

Comme certains des pays les plus peuplés d'Afrique commencent aussi à recourir à *Coartem*, les experts en paludisme sont particulièrement optimistes quant aux résultats sur la santé publique. « Nous pouvons utiliser *Coartem* pour améliorer le fonctionnement de l'ensemble du système de santé publique, non seulement en traitant les personnes malades, mais également en rationalisant la distribution et en assurant la livraison des médicaments, ce qui garantira un traitement efficace dans les centres de soins éloignés », souligne Robert W. Snow, Professeur de santé publique tropicale à l'Université d'Oxford – une sommité mondiale dans le domaine du paludisme.

En 2007, Novartis et ses partenaires ont effectué des études cliniques en vue d'obtenir une nouvelle forme soluble de *Coartem*, qui rendra son administration plus aisée et facilitera la prise du médicament chez les jeunes enfants. Le fait de diluer *Coartem* dans du lait ou de l'eau permet un dosage plus fiable que le procédé actuellement utilisé qui consiste à broyer des comprimés destinés aux adultes pour les faire avaler aux enfants. En outre, une nouvelle saveur de cerise a été développée pour masquer le goût désagréable qui est le lot commun de la plupart des médicaments à base d'artémisinine comme *Coartem*.

Campagnes d'assistance aux patients pour *Glivec/Gleevec*

Pour *Glivec/Gleevec*, un médicament pionnier dans la lutte contre le cancer, Novartis poursuit l'une des plus vastes campagnes d'assistance jamais réalisées au niveau mondial dans le domaine du cancer, afin d'aider ceux qui, faute de moyens financiers, auraient dû renoncer au traitement.

Dans les pays en voie de développement où les possibilités de se faire rembourser un traitement sont très limitées, la campagne internationale d'assistance aux patients (*GIPAP*) permet de fournir gratuitement *Glivec/Gleevec* – et quelques prestations additionnelles – à ceux qui y ont droit. Un programme similaire vient en aide aux patients dans le besoin aux Etats-Unis et au Canada.

Ont droit au programme les personnes chez lesquelles la leucémie myéloïde chronique (LMC) ou une tumeur stromale gastro-intestinale a été diagnostiquée en bonne et due forme, qui ne sont pas couvertes par une assurance et qui sont dépourvues de ressources financières.

S'appuyant sur un réseau international composé de plus de 900 médecins compétents, la campagne *GIPAP* prévoit également de fournir aux malades, aux membres de leur famille et au personnel soignant des informations, notamment sur la manière d'obtenir de l'aide. A ce jour, plus de 27 000 malades dans plus de 80 pays ont bénéficié d'un traitement gratuit par le biais du *GIPAP* ou de campagnes d'assistance aux patients en Amérique du Nord.

Pour garantir l'indépendance de la procédure de sélection des patients susceptibles de bénéficier du *GIPAP*, Novartis œuvre de concert avec la Max Foundation, une organisation à but non lucratif basée à Seattle, dans l'Etat de Washington. Dans les pays où Novartis Oncologie n'est pas présent, c'est Axios International, une société de consulting, qui gère la procédure *GIPAP*.

Contrairement à d'autres campagnes traditionnelles de dons, *GIPAP* repose sur un modèle original (« au malade directement ») qui permet aux patients de recevoir *Glivec/Gleevec* directement chez leur médecin traitant. Novartis continue à explorer de nouvelles pistes pour favoriser l'accès le plus large à *Glivec*, en particulier des partenariats public-privé dans lesquels les gouvernements ou d'autres institutions, y compris celles qui assument les coûts de la santé, sont directement impliqués. Dans ces modèles dits de « contribution partagée », Novartis n'est plus seul à faire don de traitements thérapeutiques ; les systèmes de santé nationaux ou d'autres acteurs financiers assument une part des coûts du traitement sous *Glivec*.

NOTRE ENGAGEMENT EN FAVEUR DES MALADES : OBJECTIFS ET RESULTATS POUR 2007, ET OBJECTIFS POUR 2008

Engagement auprès des groupes d'intérêts

Objectifs pour 2007	Résultats obtenus en 2007	Objectifs pour 2008
Augmenter la transparence dans la collaboration avec les groupes de soutien aux patients. Intensifier la recherche systématique de contacts avec les acteurs concernés par nos activités.	Mise en œuvre des premières directives relatives aux contacts avec les associations de patients. Les personnels ont continué à être formés sur la meilleure manière de collaborer avec les associations de patients, faisant intervenir des personnalités issues de ces associations. Le nom de toutes les associations soutenues par Novartis en Europe et aux Etats-Unis a été publié sur www.novartis.com .	Encourager les contacts avec les grandes associations de patients pour les consulter à propos du développement et de la commercialisation des principaux médicaments, dans les domaines prioritaires thérapeutiques. Augmenter la participation de Novartis aux débats de société sur l'accès aux médicaments.

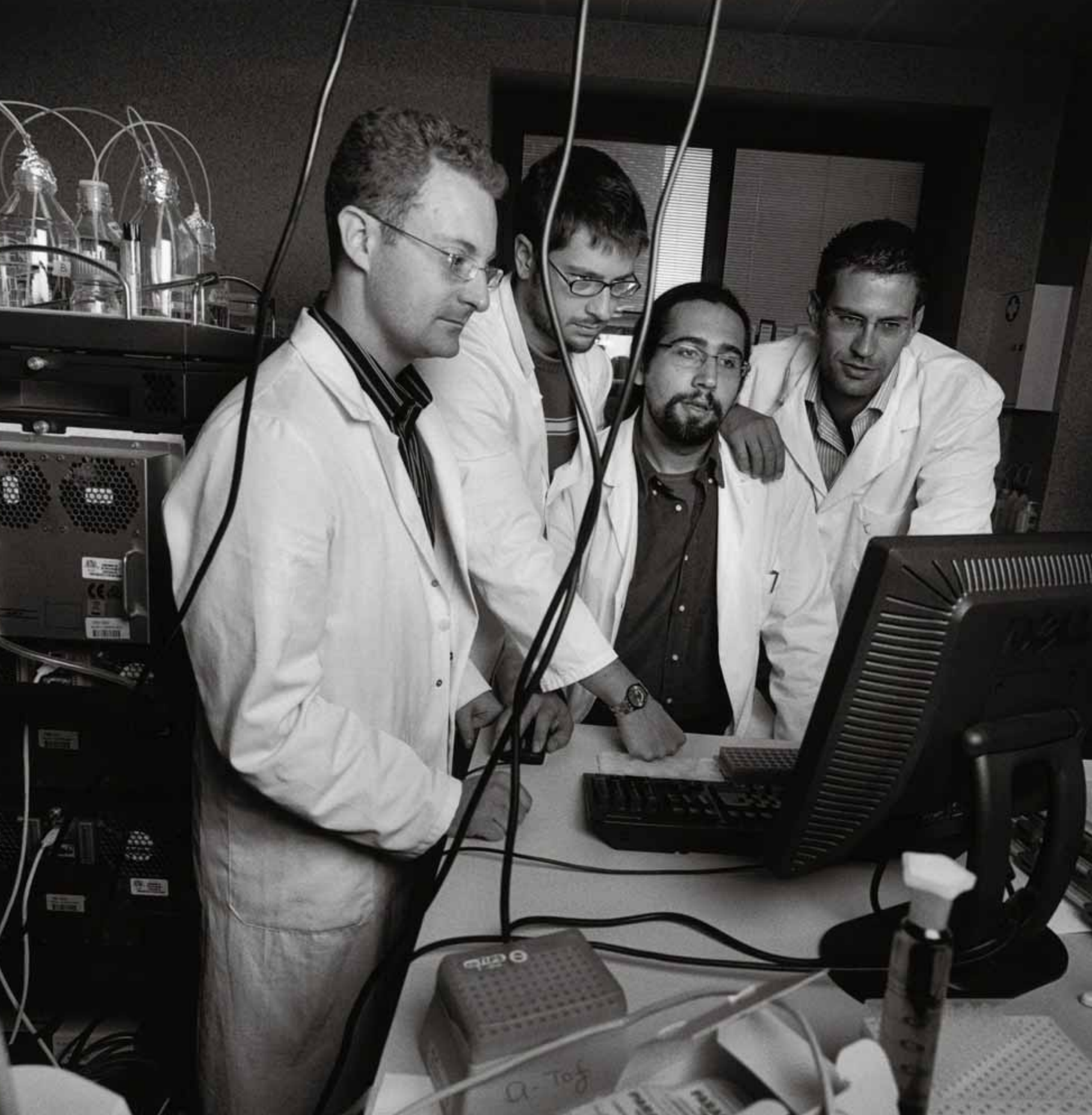
Accès aux médicaments

Objectifs pour 2007	Résultats obtenus en 2007	Objectifs pour 2008
En plus du partenariat qui nous lie à l'Organisation mondiale de la santé, chercher d'autres distributeurs potentiels pour <i>Coartem</i> . Signer un partenariat de recherche sur la malaria avec le Wellcome Trust.	Grâce à des distributeurs tels que l'UNICEF, Crown Agents, Mission Pharma et Médecins sans Frontières, et avec la distribution directe dans les pays, les ventes de <i>Coartem</i> ont augmenté de 51% en 2007. Grâce à un don du Wellcome Trust, de Medicines for Malaria Venture et du Singapore Economic Development Board, une équipe placée sous la houlette du NITD a démarré un programme de recherche visant à découvrir une molécule pour traiter en une fois le <i>Plasmodium falciparum</i> et mettre au point un traitement contre le <i>Plasmodium vivax</i> .	Lancer une version pédiatrique, soluble, de <i>Coartem</i> . Favoriser la récolte de données et la publication d'études sur l'impact de <i>Coartem</i> .

Institut Novartis pour les maladies tropicales (nouvel objectif)

Objectifs pour 2007	Résultats obtenus en 2007	Objectifs pour 2008
		Terminer l'intégration des nouvelles entités : Eijkman Institute, Hasanuddin University Clinical Research Institute (NEHCRI) et la recherche sur la malaria. Continuer à renforcer le pipeline dans les trois domaines dengue, tuberculose et malaria. Maintenir un niveau élevé d'activités en matière d'enseignement et de formation. Rester très présent dans les échanges scientifiques internationaux portant sur les maladies tropicales.





NOTRE ENGAGEMENT EN FAVEUR DE NOS COLLABORATEURS ET DE LA SOCIÉTÉ

Nous faisons tout notre possible pour assurer des revenus convenables à nos collaborateurs et pour maintenir des rapports de bon voisinage avec les collectivités dans lesquelles nous sommes implantés. A travers notre engagement pour la Diversité et l'Intégration, nous encourageons l'égalité des chances, l'équité et le respect mutuel. L'année dernière, plusieurs enquêtes internationales ont montré le haut niveau de motivation des cadres et des collaborateurs de Novartis, partout dans le monde.

Novartis occupe une grande place dans la vie des quelque 98 000 personnes, d'origines culturelles très diverses, qui travaillent en son sein ; le même constat vaut pour les familles de ces collaborateurs et pour les communautés dans lesquelles elles vivent. A travers notre engagement pour la Diversité et l'Intégration, nous encourageons l'égalité des chances, l'équité et le respect mutuel. En tant qu'employeur responsable et soucieux de justice, Novartis s'engage à verser à tous ses collaborateurs un salaire dit de subsistance permettant de vivre décemment. Préoccupés par la santé et la sécurité de nos collaborateurs et partenaires externes, nous prenons toutes les mesures nécessaires pour maîtriser les risques et offrons à nos collaborateurs des programmes destinés au maintien et à l'amélioration de leur santé.

L'avis de nos collaborateurs

Au mois de mars 2007, plus de 40 000 collaborateurs de la division Pharmaceuticals ont participé à une enquête visant à connaître leur perception de l'entreprise. 83% des collaborateurs ont répondu au questionnaire. Ce taux de participation exceptionnellement élevé est à la fois une invitation à prendre les résultats de l'enquête très au sérieux et le signe d'une grande motivation de nos employés partout dans le monde.

L'étude montre que nos collaborateurs se font une image d'ensemble très positive de Novartis : dans 13 des 15 domaines sondés, notre entreprise a obtenu des résultats meilleurs ou égaux à ceux de nos concurrents de l'industrie pharmaceutique.

Neil Anthony, Directeur des Ressources humaines au sein de la division Pharmaceuticals, commente cette enquête : « C'est une étape importante pour mieux nous connaître nous-mêmes et pour mieux savoir où nous nous situons par rapport aux autres entreprises pharmaceutiques. Grâce à cette étude, nous disposons maintenant d'une base de référence à l'interne, à même de servir, aujourd'hui et demain, de baromètre de notre culture d'entreprise. »

De cette enquête, il ressort que Novartis s'illustre tout particulièrement dans les points suivants : une stratégie claire, l'accent mis sur la performance, la confiance dans les cadres supérieurs et l'efficacité des responsables directs, les perspectives de formation et de carrière, enfin les mesures prises en matière de responsabilité sociale.

Parallèlement à l'enquête menée au sein de la division Pharmaceuticals, les 400 principaux dirigeants de Novartis ont également été interrogés, comme c'est le cas, tous les deux ans, depuis 1999. En 2007, le taux de participation a été de 82%, égalant ainsi le taux le plus élevé déjà atteint.

95% des cadres supérieurs pensent que les valeurs et la stratégie de l'entreprise sont claires ; 97% d'entre eux se disent convaincus que Novartis fait preuve d'intégrité dans ses relations extérieures ; 94% ont répondu qu'ils avaient une vision nette des objectifs de l'entreprise dans son ensemble ; enfin, 92% pensent que celle-ci traite ses collaborateurs avec respect, indépendamment de leur travail. Dans tous ces domaines, notre entreprise, comparée à une enquête externe conduite auprès des

cadres supérieurs de 142 multinationales actives dans divers secteurs industriels, se place largement au-dessus de la moyenne.

Les résultats des études portant sur les cadres supérieurs de Novartis sont également éloquentes en ce qui concerne leur attitude envers le personnel (motivation, délégation de compétences) : 86% se sentent libres de remettre en question « la manière habituelle de faire les choses ». Enfin, 77% des sondés se montrent globalement satisfaits du système de management basé sur les performances – un résultat nettement supérieur à la moyenne, en hausse par rapport à la précédente enquête de 2005.

Juergen Brokatzky-Geiger, Ph.D., Directeur des Ressources humaines et membre du Comité de direction de Novartis, considère que des « cadres forts sont un facteur clé pour la réussite de Novartis : ils servent de modèles aux autres collaborateurs et ils sont le moteur du changement ».

Diversité et Intégration

Dans les deux enquêtes évoquées ci-dessus, le programme Diversité et Intégration a reçu d'excellentes notations, nettement supérieures à la moyenne. A l'avenir aussi, l'objectif de Novartis sera de réunir des personnes d'origines diverses, aux talents multiples, qui reflètent et comprennent les besoins de patients/clients très divers. Pour mener à bien cet objectif, Novartis a créé un Comité consultatif pour la Diversité et l'Intégration (CCDI). Les personnalités externes composant ce Comité proviennent d'ethnies et de pays différents, avec des parcours de vie contrastés. Elles ont cependant toutes à cœur de défendre avec ardeur la diversité et l'intégration, sur les lieux de travail mais également dans tous les aspects de la vie quotidienne.

Le Dr Daniel Vasella, Président et Administrateur délégué de Novartis, souligne les atouts de ce Comité : « J'ai eu l'occasion de participer à des séances du CCDI et j'ai été très impressionné par la somme des expériences qui y sont réunies. Toutes ces personnalités ont une parfaite connaissance des dossiers et sont très engagées. »

Les membres du CCDI :

- Yasmin Alibhai-Brown, journaliste, écrivaine et productrice d'émissions de télévision ; née en Ouganda, elle a été naturalisée citoyenne britannique et réside actuellement au Royaume-Uni ;

- Kurt April, professeur à la Graduate School of Business de l'Université du Cap, en Afrique du Sud ; son enseignement et ses recherches portent notamment sur le leadership, la diversité et l'intégration ;
- Juergen Brokatzky-Geiger, Directeur des Ressources humaines et membre du Comité de direction de Novartis ;
- Ted Childs, ancien Vice President Global Workforce Diversity chez IBM, où il a exercé la responsabilité à l'échelle mondiale de la mise en œuvre des projets « Diversité » ;
- Ingrid Duplain, ancienne Secrétaire du Conseil d'administration de Novartis ;
- Manisha Girotra, Managing Director et Président d'UBS Inde ;
- Sir Nicholas Scheele, ancien Président et COO chez Ford ; chancelier de l'Université de Warwick (Royaume-Uni) ;
- David Thomas (Président), titulaire de la chaire H. Naylor Fitzhugh au sein de la Harvard Graduate School of Business Administration, où il occupe également les postes de Senior Associate Dean et de Director of Faculty Recruiting ;
- Lan Yang, cofondatrice de Sun Media, l'un des plus grands groupes privés de médias en Chine, et l'une des principales présentatrices et productrices en Chine ;
- Barbara W.K. Yee, professeure et Directrice du Department of Family and Consumer Science, College of Tropical Agriculture and Human Resources, Université d'Hawaï à Mauna.

(Voir la photo des membres du CCDI à la page 84 et la légende s'y référant à la page 254.)

Les experts du CCDI ont pour rôle de conseiller, en toute indépendance, les entreprises du Groupe Novartis sur toutes les questions relatives à la diversité et à l'intégration, de même que sur les bonnes pratiques dans ce domaine. Le Comité a pour mission d'aider Novartis à devenir encore plus compétitif grâce

à de meilleures facultés d'adaptation, d'intégration et de création pour répondre aux besoins des patients, des collaborateurs et des autres partenaires. Il s'agit de favoriser la prise de conscience et de sensibiliser les collaborateurs et les cadres à l'importance de la diversité, sans perdre de vue les objectifs commerciaux. Le CCDI nous aide également à identifier les obstacles à surmonter et les opportunités à saisir afin de valoriser la diversité et l'intégration.

Outre ce rôle stratégique, les membres du CCDI participent activement à des projets internes à Novartis. Le CCDI met également sur pied des séances ouvertes, durant lesquelles les collaborateurs ont la possibilité d'interagir avec ses membres.

A l'heure actuelle, des milliers de cadres de Novartis à travers le monde ont déjà participé à des formations Diversité et Intégration adaptées aux besoins de chacun. Des experts Diversité et Intégration ont été désignés dans chaque pays et dans chaque unité de production.

Chez Novartis, la division Pharmaceuticals fait figure de pionnière avec son programme Diversité et Intégration. Mais Juergen Brokatzky-Geiger explique qu'au cours de l'année 2007, d'autres divisions et unités commerciales lui ont emboîté le pas : « Nous avons mis en place des réseaux qui nous permettent, dans toutes les divisions, de conduire des projets axés sur nos besoins commerciaux. Ces mesures sont absolument primordiales, à la fois pour continuer à attirer les meilleurs talents et pour que notre entreprise reste en phase avec le monde extérieur dans toute sa variété. »

La Journée mondiale d'entraide communautaire

Le 26 avril 2007, plus de 9 500 collaborateurs de Novartis, dans plus de 20 pays, ont participé à la 11^e Journée mondiale d'entraide communautaire. Cette journée commémore la création,

FLUCTUATION DE L'EFFECTIF 2007

Nombre de collaborateurs au 1 ^{er} janvier 2007	100 735	100%
Licenciements	-3 934	-4
Départs à la retraite	-781	-1
Départs volontaires	-8 674	-9
Embauches	17 348	17
Conséquences des ventes/acquisitions, net	-6 494	-6
Nombre de collaborateurs au 31 décembre 2007	98 200	97

en 1996, de Novartis. A cette occasion, nos collaborateurs manifestent leur attachement à la collectivité dans laquelle ils vivent en faisant du bénévolat. Pour Daniel Vasella, il s'agit de « rapeler les valeurs qui ont présidé à la naissance de Novartis : nous voulons montrer de quelle manière nos collaborateurs s'engagent pour améliorer l'accès aux médicaments, conduire les affaires de manière intègre, protéger l'environnement et participer au bien-être des communautés dans lesquelles nous vivons et travaillons ».

En Italie, la Journée 2007 s'est déroulée sous la devise « Pas d'exclus ». Les collaborateurs ont rendu visite à des prisonniers d'un établissement pénitentiaire proche de Milan, exprimant ainsi leur désir de combattre l'exclusion sociale.

En Thaïlande, les collaborateurs de Novartis ont œuvré pour un temple d'une petite localité ; au menu, nettoyage de la cour, administration de vaccins antirabiques et élimination des mouches à l'aide d'un produit vétérinaire de Novartis Animal Health. Au Bangladesh, nos collaborateurs ont une nouvelle fois apporté leur soutien à une école de quartier destinée aux enfants défavorisés.

Au Venezuela, les bénévoles sont notamment allés rénover les salles des urgences de deux hôpitaux publics, et un orphelinat. Aux Etats-Unis, nos collaborateurs ont apporté leur soutien à des ONG locales et préparé des sacs à dos remplis de fournitures scolaires pour des enfants atteints du sida. D'autres collaborateurs ont collecté des manteaux destinés à des sans-abri et des vêtements de travail pour des femmes défavorisées désireuses de retrouver du travail.

Biocamp

Le Novartis Biotechnology Leadership Camp – qu'on appelle Biocamp – rencontre un succès croissant ; des étudiants particulièrement doués

ont l'occasion d'y découvrir les perspectives professionnelles offertes par l'industrie pharmaceutique et la biotech. Pour ces jeunes chercheurs, la participation au Biocamp – dont la première édition s'est tenue en 2004 à Taïwan et qui, en 2007, s'est déroulé pour la première fois en Europe – est un événement marquant de leur future carrière.

Au mois d'août, le Biocamp européen s'est tenu au siège de Novartis à Bâle, en Suisse. 40 étudiants ont participé à cette rencontre de trois jours, la moitié d'entre eux provenant de Suisse, les autres de 8 pays d'Europe, entre autres du Royaume-Uni, de la Suède, Turquie, Pologne et Russie. Pour Michael Plüss, Directeur de Novartis Suisse, ces rencontres se justifient : « Nous sommes une entreprise qui mise beaucoup sur l'innovation et nous sommes persuadés que la recherche alliée à un haut degré de compétences sera déterminante pour l'avenir de la Suisse. Il importe donc de susciter l'intérêt des jeunes talents pour une industrie riche de possibilités de carrière. »

Au mois d'octobre, 42 jeunes chercheurs originaires de 15 pays asiatiques et européens se sont rassemblés durant trois jours à Tokyo pour le Biocamp international 2007. Organisé conjointement par Novartis Japon et par la Novartis Foundation Japan for the Promotion of Science, le workshop a été l'hôte du prix Nobel 2002 de médecine, le prof. H. Robert Horvitz, du Massachusetts Institute of Technology ; sa conférence ainsi que celles d'autres sommités du monde scientifique ont été des moments particulièrement forts.

Le Biocamp est ouvert aux étudiants en sciences naturelles et en économie. Les participants sont choisis sur la base de leurs résultats académiques et de leur lettre de motivation. Le recrutement n'est pas le but premier du Biocamp, mais il arrive que des étudiants particulièrement brillants se voient proposer des stages ou des emplois chez Novartis.

La santé et la sécurité de nos collaborateurs

Novartis fait tout pour que ses collaborateurs travaillent dans un environnement sain et sûr. A cet effet, des procédures techniques strictes sont en vigueur et nous veillons à ce que nos collaborateurs reçoivent une formation adéquate et régulière dans ces domaines. Nous cherchons à créer une atmosphère de travail positive, où les collaborateurs se portent mutuellement assistance ; nous considérons la sécurité des personnels comme une priorité qui demande une attention de tous les instants.

En 2007, pour nos activités poursuivies, le taux d'accidents avec arrêt de travail s'est élevé à 0,41 accidents pour 200 000 heures travaillées contre 0,45 l'année dernière. Douze sites Novartis n'ont plus connu d'accident avec arrêt de travail depuis cinq ans, une performance qui montre bien que la sécurité est notre préoccupation dans tout le Groupe. Sur ces sites, nos collaborateurs ont été sensibilisés à cette problématique et ont su développer les bons réflexes ; cela prouve que notre objectif du « taux zéro » d'accidents, réalisé partout dans le Groupe, est réaliste.

Nos progrès sont la conséquence des mesures prises, notamment la mise sur pied de programmes de sensibilisation, à la suite des enquêtes conduites de manière systématique après chaque accident. Cette approche conséquente nous a permis de souligner, à travers l'ensemble du Groupe, l'importance centrale que nous accordons à la sécurité.

En 2007, Novartis n'a pas eu à déplorer de décès lié au travail.

EMPLOYES PAR REGION ET PAR UNITE D'AFFAIRES AU 31 DECEMBRE 2007¹

	Etats-Unis	Canada et Amérique latine	Europe	Afrique/Asie/ Australie	Total
Pharmaceuticals	14 364	4 632	24 811	10 806	54 613
Vaccins et Diagnostic	1 021	6	3 572	211	4 810
Sandoz	1 368	2 532	14 848	4 339	23 087
Consumer Health	4 299	1 562	4 858	3 237	13 956
Corporate	679	32	851	172	1 734
Total	21 731	8 764	48 940	18 765	98 200

¹ Emplois en équivalent temps plein





NOTRE ENGAGEMENT EN FAVEUR DE NOS COLLABORATEURS ET DE LA SOCIÉTÉ : OBJECTIFS ET RESULTATS POUR 2007, ET OBJECTIFS POUR 2008

Salaire de subsistance

Objectifs pour 2007	Résultats obtenus en 2007	Objectifs pour 2008
Début 2007, augmenter le salaire de 21 collaborateurs pour atteindre les normes du salaire de subsistance local.	Le salaire des 21 collaborateurs a été adapté de sorte qu'il atteigne les normes du salaire de subsistance local.	Continuer à suivre la procédure établie pour vérifier régulièrement le niveau de salaire des collaborateurs et augmenter ceux dont le salaire se trouve en dessous du salaire de subsistance.

Enquête de satisfaction auprès des collaborateurs

Objectifs pour 2007	Résultats obtenus en 2007	Objectifs pour 2008
Préparer et mener une enquête annuelle sur la satisfaction des employés à propos de l'ambiance de travail dans toutes les divisions de Novartis.	L'enquête Global Leadership Survey a été menée dans toutes les divisions. L'enquête annuelle a été menée auprès de tous les collaborateurs de la division Pharmaceuticals.	Coordonner l'organisation de l'enquête Novartis Global Leadership et de l'enquête annuelle de satisfaction auprès des collaborateurs afin qu'en 2009 elles puissent être conduites en parallèle.

Diversité et Intégration

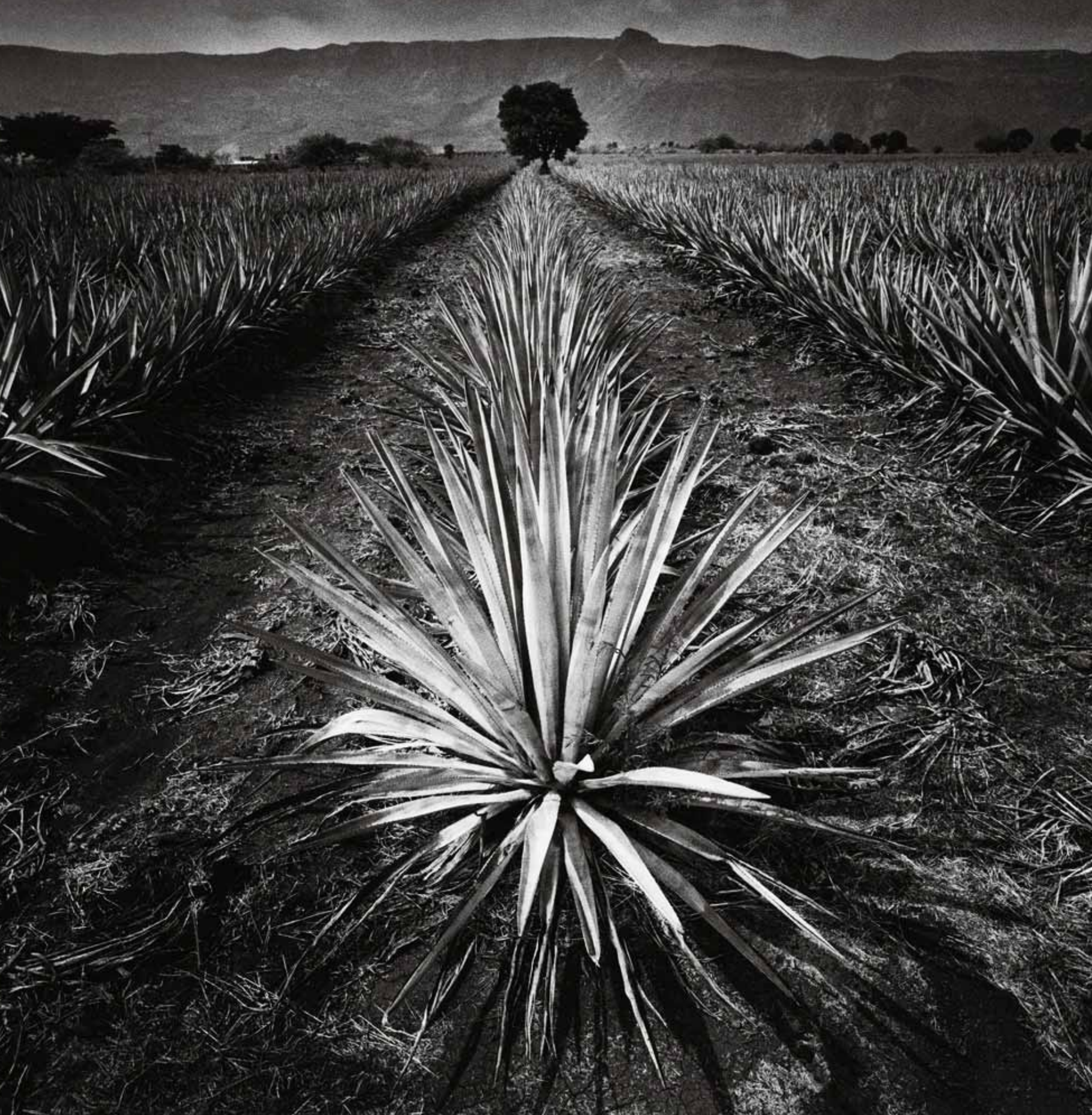
Objectifs pour 2007	Résultats obtenus en 2007	Objectifs pour 2008
Mettre en place un cadre général pour le respect des minorités et leur intégration ; définir les priorités, les objectifs et les mesures à prendre au sein de chaque division.	Une vision et une stratégie en matière de Diversité et Intégration ont été établies ; au niveau du Groupe, un projet d'argumentaire a été rédigé. Un cadre général pour le respect des minorités et leur intégration au sein de Novartis a été élaboré et mis en place. Chaque division a établi ses priorités, ses objectifs et ses actions sur la base de ses besoins commerciaux.	Continuer à profiter des conseils du CCDI (Conseil consultatif pour la Diversité et l'Intégration) pour mettre en œuvre notre politique en matière de diversité et d'intégration. Continuer à mettre en œuvre cette politique dans les divisions et dans les diverses fonctions, sur la base des besoins commerciaux.

Taux d'accidents avec arrêt de travail, TAAT¹

Objectifs pour 2007	Résultats obtenus en 2007	Objectifs pour 2008
Le ramener à 0,42 en 2007	Recul du TAAT à 0,41	En 2008, le Taux d'accidents avec arrêt de travail sera remplacé par le Taux d'accidents et de maladies avec arrêt de travail, qui mesure le nombre d'accidents et de maladies pour 200 000 heures travaillées. L'objectif pour 2008 est de ramener le TAMAT à 0,39.

¹ Accidents pour 200 000 heures travaillées





NOTRE ENGAGEMENT EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT

Il y a trois ans, Novartis a pris l'engagement volontaire de réduire ses émissions directes de gaz à effet de serre (GES) pour respecter les objectifs du Protocole de Kyoto. Les progrès réalisés en matière d'efficacité énergétique et de réduction des GES ont, à ce jour, dépassé les attentes. Outre les mesures prises en interne, Novartis exploite également les possibilités du système de « compensation des émissions de carbone » pour atteindre ses objectifs de réduction des émissions d'ici à 2012.

Sandoz, la division de Novartis spécialisée dans la fabrication de génériques, est l'un des plus gros producteurs mondiaux d'antibiotiques toutes catégories confondues ; chaque mois, le filtrage des bouillons de culture de Sandoz produit des tonnes de biomasse sous forme de déchets organiques dans des usines de fermentation en Allemagne, en Autriche et en Inde.

Ces déchets sont essentiellement du mycélium, la partie végétative des champignons ; on avait pris l'habitude de sécher et de répandre le mycélium comme engrais, mais on s'est rendu compte qu'il constitue aussi une matière première idéale pour la production de biogaz, une énergie renouvelable.

L'usine Sandoz de Francfort, en Allemagne, livre donc à présent son mycélium à un partenaire industriel situé à proximité, lequel récupère le biogaz à partir des boues d'épuration. La combustion de ce biogaz génère de la chaleur et de la vapeur dans une centrale combinée chaleur-électricité, ce qui permet d'améliorer l'efficacité énergétique et d'éviter l'émission de 7 000 tonnes de gaz à effet de serre (GES) par année. Suivant cet exemple, les établissements Sandoz de Mahad, en Inde, et de Kundl, en Autriche, prévoient d'introduire leurs propres programmes de valorisation du mycélium.

Ces dernières années, à travers une campagne au niveau du Groupe, Novartis a lancé des dizaines de projets visant une meilleure efficacité énergétique. Son objectif pour la période 2004-2006 était fixé à 2% d'amélioration par année, à partir des valeurs de 2003.

En 2006, l'efficacité énergétique avait augmenté de 15%, dépassant ainsi largement le plan initial. Un nouvel objectif, prévoyant une progression supplémentaire de 10%, a été proposé pour 2010. Les premiers chiffres disponibles pour 2007 affichent une solide progression de 9% des performances par rapport à 2006.

En 2005, Novartis a pris un engagement volontaire en vue de réduire ses émissions directes de GES (par combustion ou lors des processus de fabrication) et de se conformer aux normes du Protocole de Kyoto, à savoir une réduction d'au moins 5% par rapport au niveau de 1990, sur la période 2008-2012. Cet engagement vient renforcer les objectifs d'efficacité énergétique précédemment fixés.

Par ailleurs, en 2006, Novartis a esquisé une feuille de route pour limiter le CO₂ émis par son parc de véhicules (achetés ou loués), une autre source importante de GES. Le Groupe prévoit de réduire d'au moins 10% d'ici à 2010 les émissions de CO₂ imputables à ses véhicules, par l'introduction, aux Etats-Unis, de voitures hybrides essence-électricité et, en Europe, par la préférence accordée aux véhicules diesel munis de filtres à particules.

Objectifs et mesures incitatives

Notre programme d'efficacité énergétique est basé sur un mélange équilibré de buts à atteindre et de mesures incitatives ; avant tout, nous souhaitons que nos collaborateurs puissent être fiers de participer à la réalisation d'un programme ambitieux, ce qui est

aussi un moyen de maintenir chez eux un niveau élevé de motivation. Il est actuellement de plus en plus fréquent que les diverses divisions et unités engagent, pour l'ensemble de leurs opérations dans le monde, des managers et des conseillers spécialisés dans les questions énergétiques. Le recours aux outils de gestion et aux programmes de formation spécifiques est systématique, de même que la vérification des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés.

Chaque année, nos Energy Excellence Awards récompensent les meilleures performances dans le domaine de la gestion énergétique et de la réduction des GES à l'échelle du Groupe. Plus important encore, ces prix accréditent l'idée que l'efficacité énergétique est rentable du point de vue économique.

Ensemble, les 46 projets du concours 2007 totaliseront des économies nettes de l'ordre de USD 40 millions pour les cinq prochaines années. Ce chiffre représente 3% de ce que devraient être les dépenses énergétiques mondiales de Novartis pour la même période. Plus d'un tiers des projets seront rentables en moins d'une année, et plus de la moitié auront permis de rembourser l'investissement initial en l'espace de trois ans. La plupart vise des économies d'électricité ou d'autres énergies achetées, mais dix d'entre eux proposent également la réduction de la consommation d'énergie fossile au profit de l'énergie produite sur le site.

« Pour la première fois, Novartis a diminué sa consommation d'énergie et réduit ses émissions de CO₂ par rapport à 2006 », explique Keith Saveal, Directeur Santé, Sécurité et Environnement chez Novartis, qui ajoute ceci : « Cette performance atteste de notre engagement sur le long terme, c'est le résultat cumulé de toutes les mesures prises dans le cadre de notre programme d'efficacité énergétique – et c'est la preuve que nous sommes sur le bon chemin. »

La baisse des GES passe également par un recours accru aux énergies renouvelables. À côté des biocarburants, y compris ceux produits à partir de déchets organiques, l'énergie solaire est mise à contribution dans nombre de projets d'efficacité énergétique au sein de Novartis. À titre d'exemples, citons la bagasse, un résidu de la tige de canne à sucre utilisé pour produire de la vapeur en Inde, ou

encore une installation de chauffage aux copeaux de bois mise en service pour une usine en Allemagne.

À Rosia, où se trouve le site de production italien de notre division Vaccins et Diagnostic, un programme de réduction de la consommation d'énergie a été lancé. Avec une capacité prévue de 300 kilowatts, des panneaux solaires photovoltaïques et thermiques installés sur les toits des bâtiments existants couvriront environ 1% de la consommation totale d'électricité du site.

Projets de compensation des émissions de carbone

Nos objectifs ambitieux en matière d'efficacité énergétique et de réduction des GES font de nous une entreprise exemplaire. Il faut savoir que moins d'un tiers des 500 plus grandes capitalisations boursières dans le monde disposent d'un programme de réduction des GES avec des objectifs contraignants.

Lorsque Novartis a annoncé son intention de réduire ses GES pour se conformer aux objectifs du Protocole de Kyoto, sa consommation d'énergie avait largement dépassé le niveau de 1990, en raison de la forte progression de son chiffre d'affaires net. Si cette progression se poursuit au même rythme jusqu'en 2012, Novartis devra réduire ses émissions d'environ 100 000 tonnes de CO₂ chaque année pour atteindre l'objectif fixé. En 2007, les émissions totales du Groupe se sont élevées à 388 000 tonnes de GES.

Mais l'ambition de Novartis de réduire ses GES par des mesures internes ne suffira pas, et l'objectif de 2012 exige des mesures additionnelles. Le Protocole de Kyoto prévoit le recours à des systèmes de compensation des émissions de carbone comme le Mécanisme de développement propre (MDP) des Nations Unies, lequel permet aux entreprises ou aux États de compenser leurs émissions excédentaires par des investissements ciblés dans les pays en développement ou sur les marchés émergents. Novartis s'est engagé jusqu'ici dans deux projets de compensation des émissions de carbone conçus pour satisfaire aux exigences du MDP de l'ONU.

Le premier projet concerne l'achat, en Amérique latine, de pâturages à des fins de boisement (séquestration de carbone). Les

opérations ont commencé en 2007 et, jusqu'ici, quelque 600 000 jeunes arbres ont été plantés sur 785 hectares. A terme, il s'agit de créer une forêt durable comportant 75% d'essences indigènes. Le projet devrait bientôt recevoir la certification du Forest Stewardship Council, et Novartis prévoit son enregistrement au titre de MDP.

Le deuxième projet consiste en une plantation de jatrophas en Afrique. Le jatropha est une plante du désert qui est déjà utilisée pour la production de biocarburant ou d'électricité. Au cours de la phase pilote, 350 hectares de jatrophas ont été plantés sur trois sites. La plantation de jatrophas sera également soumise à la procédure d'enregistrement au titre de MDP de l'ONU.

Les projets de compensation de carbone de ce type sont encore relativement peu courants ; Novartis s'y intéresse tout particulièrement parce qu'ils soutiennent un développement économique durable pour les populations locales, tout en permettant au Groupe d'atteindre ses objectifs de réduction des émissions de CO₂.

Penser à l'efficacité énergétique en amont

Pour garder le contrôle de ses GES, Novartis pratique une politique d'investissement encourageant activement les projets économiques d'énergie qui peuvent être amortis sur la durée de vie du bien concerné. Dans la même optique, tout investissement ou acquisition de biens dépassant CHF 20 000 doit obligatoirement être approuvé par un expert qui vérifiera au préalable ses implications énergétiques.

« A l'heure actuelle, nous en sommes toujours à cueillir les fruits qui sont à portée de main », souligne Keith Saveal, qui n'entend cependant pas s'arrêter en si bon chemin : « Il nous reste à améliorer l'efficacité énergétique aussi bien dans les structures existantes que lors de la planification de nouveaux projets d'investissement. »

Ces derniers font d'ailleurs l'objet d'une attention toute particulière, pour une raison simple : il est plus rentable de construire d'emblée dans une optique d'efficacité énergétique que de modifier a posteriori des structures existantes. C'est ainsi que les équipements du siège central des Instituts Novartis

pour la Recherche Biomédicale, à Cambridge (Massachusetts), permettent de réduire nos GES de plus de 3 000 tonnes de CO₂ par an.

Dans ses efforts pour produire et utiliser l'énergie de manière plus rationnelle, Novartis recourt prioritairement à des centrales combinées chaleur-électricité. En générant l'électricité sur place, là où elle est nécessaire, ces centrales contribuent à éviter les pertes dues à l'acheminement et à la distribution, typiques des centrales énergétiques classiques. De plus, leur proximité avec le site de consommation favorise la récupération de la chaleur produite, qui sinon serait gaspillée. Globalement, l'installation d'une centrale combinée est deux fois plus rentable et dégage jusqu'à 45% de CO₂ en moins qu'une centrale classique qui fournit séparément chaleur et électricité.

Une autre centrale combinée mise en service au début de l'année dernière à Singapour, dans une nouvelle usine Novartis, fournit près de la moitié de la chaleur et de l'électricité utilisées sur l'ensemble du site. Par contre, à Ringaskiddy, en Irlande, on a renoncé à construire une telle centrale après avoir constaté que la demande énergétique était trop faible.

Minimiser l'impact écologique

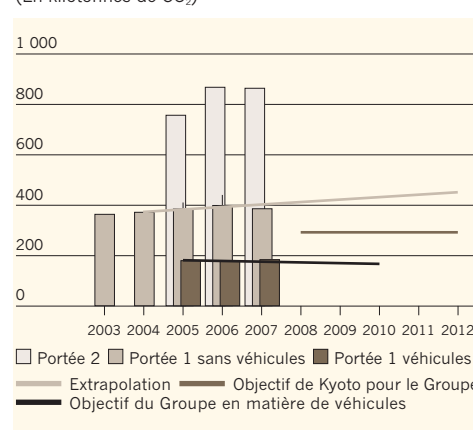
Les émissions de gaz à effet de serre

En 2007, Novartis a obtenu des résultats encourageants dans sa gestion des émissions de CO₂ générées par l'énergie produite sur site ou achetée.

En ce qui concerne l'objectif « portée 1 », qui comprend les émissions générées par combustion ou lors des processus de fabrication, nous observons une baisse : 388 000 tonnes en 2007, contre 401 000 tonnes un an auparavant. Pour l'objectif « portée 2 », qui mesure l'impact de l'énergie achetée, les émissions ont reculé pour atteindre 866 000 tonnes en 2007, contre 873 000 tonnes en 2006.

Du fait d'une augmentation sensible de notre parc automobile en 2007, les émissions de nos véhicules sont en légère hausse, à 186 000 tonnes, contre 180 000 tonnes en 2006. Novartis maintient toutefois ses objectifs, à savoir une réduction de 10% de ses émissions de CO₂ d'ici à 2010, par rapport à 2005.

EMISSIONS DE GES EN 2003-2007 ET TRAJECTOIRE VERS L'OBJECTIF POUR 2012 (Activités poursuivies)



Emissions atmosphériques

Sous l'action de la lumière, les composés organiques volatils (COV) contribuent à la formation de l'ozone troposphérique (ou de basse altitude) qui favorise à son tour la formation de smog et nuit à la santé et à l'environnement. Les COV halogénés peuvent également contribuer à l'effet de serre.

Novartis entend réduire ses émissions mondiales de COV ; pour la période 2005 à 2008, des objectifs ont été fixés aussi bien pour les émissions de COV halogénés que non halogénés.

Novartis est parvenu, en 2007, à réduire une nouvelle fois ses émissions de COV halogénés, pour atteindre 156 tonnes, un résultat inférieur à l'objectif intermédiaire (160 tonnes) fixé pour cette année. En raison de délais de mise en œuvre liés aux transformations des processus de production, l'objectif initial pour 2008 (30 tonnes) paraît désormais trop ambitieux. Nous tablons sur une stabilisation des émissions de COV halogénés pour 2008, mais Novartis poursuivra ses efforts pour réduire encore ses émissions, à la faveur de modernisations d'autres systèmes de production.

En 2007, les émissions de COV non halogénés ont augmenté, pour atteindre 1 925 tonnes, contre 1 583 tonnes une année auparavant. Cette progression est due à une aug-

DONNEES SANTE, SECURITE ET ENVIRONNEMENT 2007

	Group ¹		Pharmaceuticals		Recherche ²		Vaccins et Diagnostics		Sandoz		Consumer Health*	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Collaborateurs												
Effectif SSE [nombre d'employés travaillant au minimum 50% de leur temps pour SSE]	501	509	217	210	23	24	39	42	157	162	65	71
Santé/sécurité												
Taux d'accidents avec arrêt de travail [accidents pour 200 000 heures travaillées]	0,41	0,45	0,44	0,43	0,13	0,21	0,73	0,94	0,53	0,66	0,23	0,23
Production												
Production totale [en milliers de tonnes]	169	168	26	23	0	0	0,4	0,4	90	97	52	47
Ressources												
Consommation d'eau [en millions de mètres cubes]	82,8	84,5	21,2	19,6	1,1	1,2	1,1	0,8	56,7	60,5	2,6	2,4
Consommation d'énergie [en millions de gigajoules]	16,4	16,4	5,4	5,2	1,0	1,0	1,2	1,2	7,3	7,6	1,5	1,4
Eaux usées												
Effluents rejetés [en millions de mètres cubes]	15,5	14,5	4,1	3,8	0,4	0,4	1,1	0,3	8,1	8,5	1,8	1,5
Demande chimique en oxygène DCO [en milliers de tonnes]	3,98	3,80	0,95	0,75	0	0	0	0	2,83	2,78	0,20	0,27
Emissions atmosphériques												
Dioxyde de soufre, SO ₂ [t]	59	130	5	10	0	0	0	0	52	118	1	2
Oxyde d'azote, NO ₂ [t]	330	334	136	135	9	8	17	21	147	139	22	31
Composés organiques volatils (COV) halogénés [t]	156	161	12	6	0	0	0	0	144	154	0	0
Composés organiques volatils (COV) non halogénés [t]	1 925	1 583	474	430	1	1	6	10	1 378	1 086	66	55
Emissions de CO ₂ / gaz à effet de serre												
Portée 1 – Combustion et processus [1000 t]	388	401	149	146	12	11	27	30	177	190	24	24
Portée 1 – Véhicules [1000 t]	186	180	133	129	0	0	1	1	30	27	18	18
Portée 2 – A partir d'énergie achetée [1000 t]	866	873	202	222	66	64	73	55	371	389	153	144
Déchets												
Déchets d'exploitation non dangereux [1000 t]	70	69	17,5	21,5	2,5	2,4	20,2	16,8	18,8	17,8	10,9	10,2
Déchets d'exploitation dangereux [1000 t]	159	137	99,0	83,2	0,9	0,8	0,7	0,9	56,6	49,6	2,3	2,4
Débris, non dangereux [1000 t]	109	119	83	93	0,1	1,8	2,6	4,5	23,3	20,0	0,4	0,3
Débris, dangereux [1000 t]	18,8	17,0	18,6	16,7	0	0	0,19	0,11	0,02	0,12	0	0
Déchets d'exploitation dangereux déposés dans une décharge [1000 t]	0,10	0,52	0,01	0	0	0	0,02	0,05	0,07	0,46	0	0

¹ Les chiffres SSE du Groupe Novartis et de Consumer Health correspondent aux activités poursuivies en 2006 et 2007 (hors Nutrition médicale et Gerber qui ont été cédées en 2007).

² Les résultats proviennent des NIBR et de la Novartis Corporate Research

Le processus de reporting

Chez Novartis, le système de gestion des performances SSE et le processus de récolte des données constituent des éléments essentiels de la gestion de la citoyenneté d'entreprise. Ces chiffres montrent quels sont les principaux flux de matériaux entre les différentes entités de l'entreprise, de même que l'impact environnemental provoqué par nos propres activités (portée 1) et les émissions de gaz à effet de serre générées (GES) par l'énergie achetée (portée 2). Nous ne mesurons en revanche pas l'impact environnemental résultant de la fabrication et de la distribution de biens achetés, ni l'utilisation de l'énergie et les émissions relatives à des activités menées en dehors de l'entreprise (portée 3), telles que les GES générés par les déplacements de sous-traitants.

Les données SSE sont collectées et contrôlées tous les trimestres. Les données de 2007 sur l'environnement et sur les ressources publiées dans ce rapport annuel et sur notre site Internet correspondent aux valeurs arrêtées pour la période de janvier à septembre ; pour la période d'octobre à décembre, il s'agit d'estimations qui seront mises à jour au cours du premier trimestre 2008. En cas d'écart important, une information sera faite 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 2007.

mentation sensible de la production à base de solvants. Malgré tout, une réduction de 13% des émissions de COV non halogénés reste l'objectif pour 2008 et des mesures de réduction supplémentaires seront introduites au cours des prochaines années.

Eau

Dans plusieurs régions du monde, l'eau se raréfie ; Novartis s'est fixé comme objectif d'améliorer l'efficacité de son utilisation de l'eau de 10% entre 2005 et 2010. Au cours des deux premières années, l'efficacité a été améliorée de 25%, un résultat largement au-dessus des objectifs fixés.

Décharges de déchets dangereux / Responsabilité des décharges désaffectées

Le volume de déchets spéciaux mis en décharge a été substantiellement réduit au cours des dernières années, avec une diminution de plus de 6 000 tonnes depuis 2003. En 2007, la quantité de déchets spéciaux rejetés dans les décharges était en net recul, avec 99 tonnes, contre 520 tonnes les années précédentes. Ces prochaines années, il ne devrait plus y avoir du tout de déchets spéciaux déposés en décharge.

Novartis assume par ailleurs l'héritage des entreprises chimiques dont il est issu ; de ce fait, il partage avec d'autres sociétés la responsabilité putative ou admise de sites industriels et de décharges désaffectés, dans plusieurs pays. Après la publication, au troisième trimestre 2007, d'un rapport d'audit, Novartis a augmenté ses provisions environnementales de USD 614 millions, hors provisions courantes. Dans ces provisions sont compris les CHF 200 millions servant de capital de départ à une nouvelle fondation de droit suisse, destinée à financer la part qui pourrait incomber à Novartis des coûts d'assainissement des décharges de la région bâloise (en Suisse, en France et en Allemagne). Les études techniques devraient être bientôt achevées ; elles ont été conduites sous la houlette des diverses autorités chargées de superviser l'opération et de prendre toute décision en matière d'assainissement. En créant cette fondation, Novartis souligne sa volonté de trouver une solution durable et appropriée à la question des décharges.

Gestion des risques

Notre gestion des risques consiste à identifier les risques potentiels et à mettre en place les mesures permettant de réduire à un strict minimum la probabilité qu'ils surviennent. D'importants progrès ont été réalisés en 2007 : la moitié des risques identifiés dans le Portefeuille 2006 des risques du Groupe en ont été retirés.

Le rôle des audits SSE régulièrement conduits à travers le Groupe est d'apporter une aide et un soutien direct aux responsables des sites Novartis, afin qu'ils identifient, réduisent ou éliminent les risques. Le contrôle des mesures correctrices incombe à la division, sous la supervision du Groupe.

Dans sa gestion des affaires (Business Continuity Management), Novartis dispose de plans d'action pour faire face à des événements susceptibles d'interrompre la livraison des produits aux patients et aux clients. Les mesures à prendre et les ressources nécessaires pour parer à ce type de situations sont prévues pour permettre à l'entreprise de poursuivre ses activités quoi qu'il arrive. Des équipes interdisciplinaires sont chargées d'analyser de manière exhaustive tous les risques opérationnels. Cette approche systématique fait partie intégrante de nos systèmes de gestion ; elle présente l'avantage de garantir que les risques sont identifiés et que les mesures correctrices visant à en limiter l'impact sont prises.

Amendes et conformité

Parfois, il arrive que des fautes mineures soient commises. En 2007, Novartis a payé des amendes pour un montant de USD 10 546 pour des infractions mineures en matière de SSE, commises sur divers sites.

Comment rendre compte de notre performance SSE

Global Reporting Initiative

Depuis 2004, Novartis communique ses résultats SSE conformément aux Guidelines for Sustainability Reporting, édictées en 2002 par la Global Reporting Initiative (GRI). Le rapport GRI de Novartis, avec un compte

rendu détaillé de nos résultats SSE, peut être consulté sur www.novartis.com.

Entités de reporting

Dans le domaine SSE, les données 2007 ont été collectées auprès de 196 entités de reporting que les sociétés du Groupe Novartis possèdent et gèrent dans le monde entier. Toutes les usines ayant un impact significatif en matière de SSE en font bien évidemment partie, de même que tous les sites de production, de formulation, de recherche et de développement, ainsi que les principaux sièges administratifs. Hexal et Eon Labs, acquis en 2005, figurent désormais intégralement dans toutes les statistiques présentées par la division Sandoz. Les anciens sites de Chiron, consolidés en 2006 dans la nouvelle division Vaccins et Diagnostic, sont désormais eux aussi entièrement intégrés dans les procédures de reporting SSE de Novartis.

Portée du reporting

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

DIMINUTION DE LA CONSOMMATION D'ENERGIE ET DES EMISSIONS : OBJECTIFS ET RESULTATS POUR 2007, ET OBJECTIFS POUR 2008
Amélioration de l'efficacité énergétique

Objectifs pour 2007	Résultats obtenus en 2007	Objectifs pour 2008
10% d'ici à 2010, sur la base de 2006	9% d'amélioration	10% d'ici à la fin 2010, sur la base des chiffres 2006

Amélioration de l'efficacité de l'utilisation d'eau de contact

Objectifs pour 2007	Résultats obtenus en 2007	Objectifs pour 2008
10% d'ici à 2010, par rapport à 2005	25% d'amélioration	10% d'ici à 2010, par rapport à 2005

Emissions de COV (halogénés)

Objectifs pour 2007	Résultats obtenus en 2007	Objectifs pour 2008
Descendre à 160 tonnes en 2007	156 tonnes	Conserver le niveau de 160 tonnes obtenu en 2007

Emissions de COV (non halogénés)

Objectifs pour 2007	Résultats obtenus en 2007	Objectifs pour 2008
Descendre à 850 tonnes en 2007	1 925 tonnes	Descendre à 1 677 tonnes en 2008

Emissions de CO₂ des véhicules

Objectifs pour 2007	Résultats obtenus en 2007	Objectifs pour 2008
Diminution de 10% d'ici à fin 2010, par rapport à 2005	186 000 tonnes	Diminution de 10% d'ici à la fin 2010, par rapport à 2005

Emissions de GES liées à nos activités (portée 1)

Objectifs pour 2007	Résultats obtenus en 2007	Objectifs pour 2008
Entre 2008 et 2012, diminution de 5% par rapport au niveau de 1990	388 000 tonnes	Entre 2008 et 2012, diminution de 5% par rapport au niveau de 1990

Déchets spéciaux en décharge

Objectifs pour 2007	Résultats obtenus en 2007	Objectifs pour 2008
Descendre à 500 tonnes en 2007	99 tonnes	Descendre à 0 tonne en 2008



09.98

TBDMSA

Stufe	
Batch	
Datum	7

NOTRE ENGAGEMENT EN FAVEUR D'UNE CONDUITE ETHIQUE DES AFFAIRES

Novartis mise sur la transparence et l'intégrité dans la conduite de ses affaires ; notre action est guidée par nos valeurs, par les normes éthiques que nous nous imposons et par les lois en vigueur. Ces dernières années, nous n'avons eu de cesse de compléter notre programme Intégrité et Conformité afin de mieux répondre aux besoins de nos cadres et de disposer de règles de conduites internes, clairement définies, connues de tous et respectées par tous, permettant à l'entreprise de se comporter et de prendre ses décisions de manière éthique.

En 2007, Novartis a créé un nouveau département baptisé Corporate Integrity and Compliance, placé directement sous la responsabilité de Thomas Wellauer, Ph.D., Directeur des Corporate Affairs et membre du Comité de direction de Novartis. Adopter un comportement éthique, c'est faire ce qui est juste, mais pas seulement : c'est aussi favoriser notre réussite. En effet, une entreprise éthique gère mieux ses risques, se forge une meilleure réputation et se renforce par rapport à ses concurrents. En 2007, Novartis s'est vu décerner le titre d'entreprise pharmaceutique la plus éthique du monde par la revue Ethisphere (classement des « World's Most Ethical Companies »).

Ce nouveau département a élaboré, puis mis en œuvre, le programme Intégrité et Conformité, destiné à soutenir les cadres de Novartis dans leurs efforts pour établir, promouvoir et faire respecter un code d'éthique au sein de l'entreprise. D'une portée bien plus vaste que les programmes de conformité habituels – lesquels sont basés sur le respect des normes, la sensibilisation, le suivi et le contrôle –, il met également l'accent sur les compétences managériales, les mesures incitatives, la formation ciblée et la prise de décisions, le tout dans le but d'encourager une conduite intègre des affaires et l'innovation. Pour mettre en œuvre ce programme, les cadres de Novartis peuvent s'appuyer sur 205 responsables Intégrité et Conformité, engagés à temps plein ou partiel, répartis dans 98 filiales nationales. Au cours de l'année 2007, la division Vaccins et Diagnostic a créé une

unité Intégrité et Conformité, avec quatre spécialistes.

Edicter des normes éthiques

Au fil des ans, avec le rachat de nouvelles entreprises, le nombre de directives et de normes internes a fortement augmenté. En 2007, un projet a été lancé visant à y remettre de l'ordre et à garantir la clarté et la cohérence de notre engagement éthique ; l'objectif était de fournir à tous nos collaborateurs un cadre de référence pouvant les guider dans leurs activités quotidiennes. Une version simplifiée de nos principes éthiques a également été préparée, par souci d'efficacité, comme l'explique Dan Ostergaard, Directeur Intégrité et Conformité chez Novartis : « Il y avait de plus en plus de directives, mais sans personne pour s'assurer que ce qui arrivait de nouveau avait du sens et correspondait bien à nos valeurs et principes de conduite des affaires. Nous devons faire en sorte que les normes que nous édictons soient utiles à nos collaborateurs et les aident à prendre les bonnes décisions. »

Encourager le respect des normes

Il est essentiel que les cadres de Novartis assument leurs responsabilités en matière d'intégrité et de conformité et qu'ils adoptent eux-mêmes un comportement adéquat. En conséquence, certains objectifs éthiques font partie intégrante des objectifs annuels qui sont fixés aux cadres supérieurs dans chaque filiale.

Les contrats de 97% des collaborateurs de Novartis spécifient que l'entreprise attend d'eux qu'ils respectent ses valeurs et ses normes éthiques. Lors de l'évaluation annuelle des collaborateurs, la performance commerciale n'est pas tout : nous voulons également savoir jusqu'à quel point elle a été réalisée dans le respect de nos valeurs.

En 2007, le département Corporate Integrity and Compliance a organisé trois séminaires régionaux de deux jours, auxquels ont participé plus de 85 responsables Intégrité et Conformité des pays concernés. Ces séminaires ont pour objectif de faire circuler les informations ; on initie également les participants, par le biais d'études de cas, à gérer des conflits d'intérêts et à accompagner les cadres dans la mise en œuvre du programme Intégrité et Conformité.

Tous nos collaborateurs, y compris les membres du Comité de direction et du Conseil d'administration, ont l'obligation de suivre des cours relatifs à nos normes et aux lois en vigueur. Depuis 2006, des e-formations sont proposées en 14 langues, sur des matières comme la protection des données, la gestion des archives, les délits d'initiés et le respect des codes éthiques dans la vente et le marketing.

Dans le monde, nos collaborateurs ont suivi plus de 202 100 cours en ligne, ce qui représente un investissement de plus de 151 575 heures dans la formation éthique. En 2007, sous la même forme, 94% de l'ensemble du personnel s'est formé à notre Code de conduite et 90% à notre Politique en matière de citoyenneté d'entreprise. Peu de temps après avoir été engagé, tout nouveau collaborateur de Novartis doit suivre une formation relative à notre Code de conduite. En 2007, dans le monde, 85% des nouveaux collaborateurs ont suivi ce cours.

Comme l'explique Dan Ostergaard, ces formations ont un but précis : « Il s'agit bien sûr de sensibiliser nos cadres à cette problématique de l'éthique d'entreprise, mais nous accordons une importance toujours accrue à l'amélioration des compétences. Nos cadres prennent tous les jours des décisions, sans toujours disposer de toutes les informations nécessaires. Ils sont sous pression et doivent parfois constater que les pratiques locales ou celles de la concurrence sont différentes, voire

incompatibles avec les valeurs de Novartis. Il faut donc continuer à développer leurs compétences pour leur apprendre à affronter ces situations difficiles ; c'est pourquoi la formation des cadres, chez Novartis, met fortement l'accent sur le droit et l'éthique. »

Faire respecter les normes

Si nous voulons assurer une conduite éthique des affaires, il est essentiel de prendre des mesures pour que nos normes en la matière soient respectées. Dans tous les pays, il existe des procédures spécifiques pour gérer les domaines à risque ; de même, nous contrôlons que les conflits d'intérêt et les activités de promotion sont gérés dans le respect de nos normes éthiques et des législations en vigueur.

L'année dernière aussi, plus de 27 000 cadres ont été appelés à confirmer explicitement qu'ils connaissaient, comprenaient et respectaient notre Code de conduite et nos autres directives relatives à l'éthique. Afin de suivre et contrôler la mise en œuvre de notre programme Intégrité et Conformité, nous avons mis au point un outil Internet de monitoring utilisé par 129 unités organisationnelles du Groupe en 2007.

Le Comité de direction de Novartis de même que la direction des différentes filiales dans le monde sont régulièrement tenus au courant de l'avancement de notre programme d'éthique, des formations proposées et des irrégularités constatées. Ces données sont ensuite rassemblées dans un rapport annuel soumis à l'approbation du Comité d'audit et de conformité du Conseil d'administration. Le rapport présente les progrès accomplis et les obstacles restant à surmonter, et dresse le bilan général de l'application et de l'efficacité de notre programme Intégrité et Conformité.

Il arrive parfois que nos propres normes ne soient pas respectées, avec toutes les conséquences que cela peut avoir pour nos collaborateurs, nos clients, nos activités commerciales et notre réputation. Les collaborateurs de Novartis ont l'obligation de signaler tout manquement avéré ou suspecté ; ils ont la possibilité de le faire dans le cadre d'une procédure qui leur garantit la confidentialité et les met à l'abri de toute mesure de rétorsion aussi bien au moment de l'annonce que

durant les éventuelles procédures qui s'en suivent.

En 2005, un Bureau des pratiques professionnelles (BPP) a été créé pour recueillir les plaintes et y répondre de manière appropriée. Tous les cas signalés font l'objet d'une enquête ; lorsqu'un manquement est avéré, les cadres supérieurs en sont avertis et prennent les mesures disciplinaires qui s'imposent. L'annonce d'un comportement inadéquat est facilitée par un réseau de centres d'appels « Intégrité » mis en place dans 70 pays ; les collaborateurs peuvent s'y adresser dans 51 langues différentes. La confidentialité des messages est garantie ; le BPP intervient dans les 72 heures.

Le rapport 2007 du BPP fait état des améliorations observées à la suite de la mise en place de ce réseau de lignes téléphoniques. Par ailleurs, en Europe et en Amérique du Nord, grâce à une augmentation du personnel fixe, le BPP s'est donné les moyens de répondre aux plaintes qui lui sont adressées par les collaborateurs de Novartis ou des fournisseurs.

En 2007, 906 violations présumées de nos règlements internes ont été signalées au BPP. A ce jour, 436 d'entre elles ont été entièrement traitées ; dans 290 cas, les faits ont été totalement ou partiellement avérés. En conséquence, le contrat de 168 collaborateurs a été rompu l'année dernière et 92 lettres d'avertissement ont été envoyées ; les personnes concernées ont été astreintes à suivre un cours spécifique pour améliorer leur conduite.

En étroite collaboration avec le département Corporate Integrity and Compliance, le BPP analyse systématiquement tous les cas d'irrégularités afin de s'assurer que les formations proposées répondent bien aux situations concrètes observées le plus souvent sur le terrain. Malgré l'augmentation du nombre de licenciements effectués l'année dernière, le taux de 9,0 plaintes pour 1 000 collaborateurs est en hausse, mais néanmoins meilleur que celui observé, par exemple, dans la vente au détail ou les services financiers qui, selon une étude comparative, connaissent des taux de 12 et 14,5 plaintes pour 1 000 employés, respectivement.

Au sein de Novartis, l'engagement éthique se renforce au fur et à mesure que le

BPP, grâce à ses procédures centralisées, cohérentes et confidentielles, gagne la confiance des collaborateurs. L'année dernière, par exemple, dans un pays européen, un comptable junior a signalé au BPP que son supérieur ne semblait pas respecter les procédures de reporting financier. Sur ce, le manager en question a menacé de licencier son subordonné. Mais comme l'enquête du BPP a permis de déterminer que la plainte était fondée, des mesures correctrices ont été apportées à la procédure de reporting, et c'est le manager qui a été mis à pied, en raison des menaces proférées à l'encontre de son subordonné.

Agir sur la chaîne d'approvisionnement

Avec des activités dans plus de 140 pays et un réseau de plus de 230 000 fournisseurs de biens et services, Novartis ne peut assurer seul son succès. Ces dernières années, à l'instar d'autres grandes entreprises internationales, Novartis cherche à promouvoir une conduite éthique des affaires et des pratiques responsables tout au long de la chaîne d'approvisionnement. L'objectif est d'établir des normes internationales pour tout ce qui touche aux conditions de travail, aux achats et aux mandats donnés à des tiers. En signant le Pacte mondial de l'ONU, nous nous sommes engagés à utiliser notre influence pour inciter nos partenaires commerciaux à adopter aussi un comportement éthique, et nous voulons tenir cet engagement.

En 2003, Novartis a édicté un Code de conduite et une directive interne en matière de gestion des sous-traitants ; ces documents précisent de quelle manière les fournisseurs de biens et les prestataires de services doivent être choisis, puis suivis. Le but de la directive est d'établir des normes de conduite éthique inspirées du Pacte mondial, afin d'améliorer, pour toutes les parties impliquées, les retombées sociales, économiques et environnementales. A ces fins, Novartis privilégie, parmi les fournisseurs de biens et de services, ceux qui partagent de telles valeurs ; Novartis attend d'eux qu'ils respectent certains critères minimaux en matière de droits de l'homme, de conditions de travail, de lutte contre la corruption et dans les domaines santé, sécurité et environnement (SSE).

Thomas Wellauer résume ainsi la situation : « Comme nous sommes présents un peu partout dans le monde, nous sommes confrontés à des contextes légaux, sociaux et culturels très variés, de sorte que bon nombre de nos partenaires appliquent des normes différentes des nôtres. Nous attendons d'eux qu'ils respectent l'ensemble des législations en vigueur dans chaque pays, de même que tous les règlements applicables en matière de protection de l'environnement, de santé et de sécurité au travail, et de protection des travailleurs. Nous allons même plus loin : nous incitons nos partenaires à adopter, sur le long terme, des principes d'éthique commerciale. »

En 2007, Novartis s'est associé à d'autres grands groupes de l'industrie pharmaceutique pour définir une grille commune de comportements à adopter avec les sous-traitants. Ce projet, qui porte le nom de Pharmaceutical Supply Chain Initiative (PSCI), définit ce qu'est une pratique responsable dans les domaines suivants : l'éthique, les conditions de travail, l'environnement, la santé et la sécurité. Les entreprises qui soutiennent ce projet s'engagent à respecter elles-mêmes ces principes et à les appliquer dans leurs relations avec leurs sous-traitants. A terme, les sous-traitants n'auront ainsi plus qu'un seul et unique cadre de référence auquel se conformer.

NOTRE ENGAGEMENT EN FAVEUR D'UNE CONDUITE ETHIQUE DES AFFAIRES : OBJECTIFS ET RESULTATS EN 2007, ET OBJECTIFS POUR 2008

Management

Objectifs pour 2007	Résultats obtenus en 2007	Objectifs pour 2008
Mettre à jour le Code de conduite et la Politique en matière de citoyenneté d'entreprise. Intégrer la nouvelle division Vaccins et Diagnostic dans les procédures managériales concernant la citoyenneté d'entreprise.	Le projet de nouveau Code de conduite et le projet d'une nouvelle Politique en matière de citoyenneté d'entreprise ont été rédigés. La division Vaccins et Diagnostic a été intégrée dans les procédures managériales concernant la citoyenneté d'entreprise. Création d'un nouveau département Intégrité et Conformité. Mise en place d'un nouveau programme Intégrité et Conformité, avec des outils de monitoring.	Mettre en œuvre la nouvelle Politique en matière de citoyenneté d'entreprise. Mettre en œuvre le nouveau programme Intégrité et Conformité.

Code de conduite

Objectifs pour 2007	Résultats obtenus en 2007	Objectifs pour 2008
Développer deux nouvelles formations en ligne. Améliorer les cours traditionnels. Lancer une formation pour les nouveaux cadres.	Développement des deux cours. Début de l'intégration des thèmes du Code de conduite dans la formation des cadres. Formation pour les nouveaux cadres de la division Consumer Health prête à être lancée.	Au niveau des divisions et du Groupe, mettre sur pied deux nouvelles formations en ligne, avec une fréquentation de 90%. En sus des nouveaux cours, étendre la formation online aux nouvelles versions des anciens cours. Entraîner l'acquisition de compétences en lien avec le Code de conduite ; insérer cet entraînement dans le programme de formation des cadres.

Pratiques commerciales équitables

Objectifs pour 2007	Résultats obtenus en 2007	Objectifs pour 2008
Terminer la formation des collaborateurs de ventes de Sandoz. Etre en accord avec le nouveau Code de la Fédération internationale de l'industrie du médicament dans les différents domaines d'activité. Lancer une nouvelle directive pour les subventions dans la division Pharmaceuticals.	Chez Sandoz, les collaborateurs de vente concernés ont reçu leur formation. Le respect du nouveau Code est assuré dans les domaines d'activité concernés. La directive pour les subventions a été établie au sein de la division Pharmaceuticals, et les collaborateurs concernés ont été formés.	Réviser la directive 3 en matière de citoyenneté d'entreprise. Former les collaborateurs concernés de Pharma au Code révisé sur les bonnes pratiques de promotion des médicaments.

Gestion des tiers

Objectifs pour 2007	Résultats obtenus en 2007	Objectifs pour 2008
Les objectifs s'appliquant aux fournisseurs de catégorie 2 et 3 restent inchangés. Améliorer les procédures internes pour augmenter le nombre d'audits ou de rapports d'autoévaluation. Sur la base des résultats des audits, appliquer des mesures correctives.	96 fournisseurs de catégorie 3 ont été audités sur site ; aucun problème majeur détecté. 135 fournisseurs de catégorie 2 ont répondu à nos questionnaires, qui ont été traités. Nous avons distribué à l'interne, dans six langues, des documents de formation ; des séminaires ont été organisés dans huit pays, sur quatre continents, avec la participation de plus de 250 collaborateurs.	Auditer 250 fournisseurs supplémentaires. Envoyer 500 questionnaires supplémentaires à des fournisseurs de catégorie 2, et les analyser. Mettre en place des formations pour augmenter encore la sensibilité au sein de l'entreprise.

Sécurité des produits

Objectifs pour 2007	Résultats obtenus en 2007	Objectifs pour 2008
Créer des indicateurs de performance clés pour appuyer les décisions prises par le Comité de gestion des produits. Mettre en place des outils permettant de suivre en temps réel l'application des mesures. Rapprocher les pratiques des divisions.	Au sein de la division Pharmaceuticals, des indicateurs de performance clés et des outils de contrôle en temps réel ont été créés et mis en place. Un poste de Responsable de la gestion des produits a été créé pour superviser le travail des divisions dans ce domaine. Le contrôle de la sécurité des produits a été entièrement intégré dans les procédures de gestion des risques de l'entreprise.	Poursuivre les efforts visant à gérer la sécurité des produits de manière anticipatoire.

Respect des animaux (nouvel objectif)

Objectifs pour 2007	Résultats obtenus en 2007	Objectifs pour 2008
		Intégrer le Novartis Vaccines Institute for Global Health et NIBR Shanghai dans la Novartis Animal-Welfare Organization. Dans les pays où la protection des animaux est peu ou pas développée sur le plan législatif, auditer les installations de nos fournisseurs.



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

Au Comité d'Audit et de conformité de Novartis SA, Bâle : Conformément au mandat qui nous a été confié, nous avons procédé à l'exécution d'un examen succinct limité (« limited assurance ») aux aspects suivants de reporting des informations relatives à la Citoyenneté d'Entreprise (Corporate Citizenship, « CC ») et Santé, Sécurité et Environnement (« SSE ») de Novartis SA et de ses filiales (le « Groupe ») pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2007 (mentionné conjointement ci-après comme « le sujet ») :

- Les processus de gestion et de reporting des informations relatives à la CC au sein du Groupe, ainsi que les indicateurs-clés de performance CC pour 2007 présentés en page 61 du Rapport Annuel de Novartis (le « Rapport ») ;
- Les données « Projets Novartis d'Accès aux Traitements en 2007 » en page 76 du Rapport ;
- Les processus de gestion et de reporting SSE au sein du Groupe, ainsi que les chiffres-clés « Données Santé, Sécurité et Environnement 2007 » présentées en page 92 du Rapport.

Nous avons évalué le sujet par rapport aux critères suivants : la politique de CC y compris les directives CC et le Code de conduite préparés par le Groupe, les conseils sur le reporting annuel CC et sur la conformité et les principes résumés dans la section « Principes de reporting SSE » présentés en page 93 du Rapport. L'exactitude et l'exhaustivité des indicateurs CC et SSE sont limitées en raison de leur nature et des méthodes de détermination, calcul ou estimation de telles données. Notre rapport doit être lu en fonction des directives, définitions et procédures internes de Novartis SA, Bâle utilisées pour la préparation et le reporting de la performance CC et SSE.

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

Notre responsabilité consiste à émettre, sur la base de notre examen succinct, une conclusion sur le sujet, conformément à l'International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 « Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Information », approuvé en décembre 2003 par 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'ISAE 3000 limited assurance engagement. Les procédures d'examen succinct sont plus restreintes que pour un reasonable assurance engagement. Nous n'avons pas exécuté d'audit selon l'International Standards on Auditing, raison pour laquelle nous ne délivrons pas une telle opinion.

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

- L'évaluation de la manière dont les collaborateurs de Novartis AG, Bâle appliquent les critères internes mentionnés ci-dessus ;
- Des entrevues avec des responsables de la gestion et du reporting SSE et CC y compris le « programme Intégrité et Conformité » et le reporting « CC sur les Ressources Humaines » au niveau du Groupe et des sièges sélectionnés ;
- La visite des sièges centraux des unités d'affaires Animal Health, Pharma, Sandoz et Vaccines & Diagnostics, les sièges nationaux et d'unités d'affaires sélectionnés ainsi que certains sites spécifiques de production en Autriche, Allemagne, Italie, Japon, Slovénie Suisse et aux Etats-Unis ;
- Des tests de contrôle, par sondage, des documents utilisés pour produire dans le Rapport certains indicateurs SSE (taux d'accidents avec arrêt de travail, déchets d'exploitation dangereux, eaux usées, efficacité énergétique et émissions de CO₂) pour des sites de production présélectionnés ; et
- La revue et la vérification par sondage des documents-clés, relatifs notamment aux

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

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

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

- S'assurer que la structure de gouvernance CC sera renforcée en 2008, en particulier en ce qui concerne la stratégie CC et l'exécution de celle-ci. S'assurer également que les résultats de la revue de la stratégie seront considérés dans la future direction d'affaires de Novartis.
- La culture d'entreprise SSE a été aisément adoptée par les unités d'organisation qui ont récemment rejoint Novartis (par exemple Chiron, Hexal). Cependant, tous les sites de production devraient encore améliorer l'exactitude des données relatives à la santé en suivant les conditions requises.

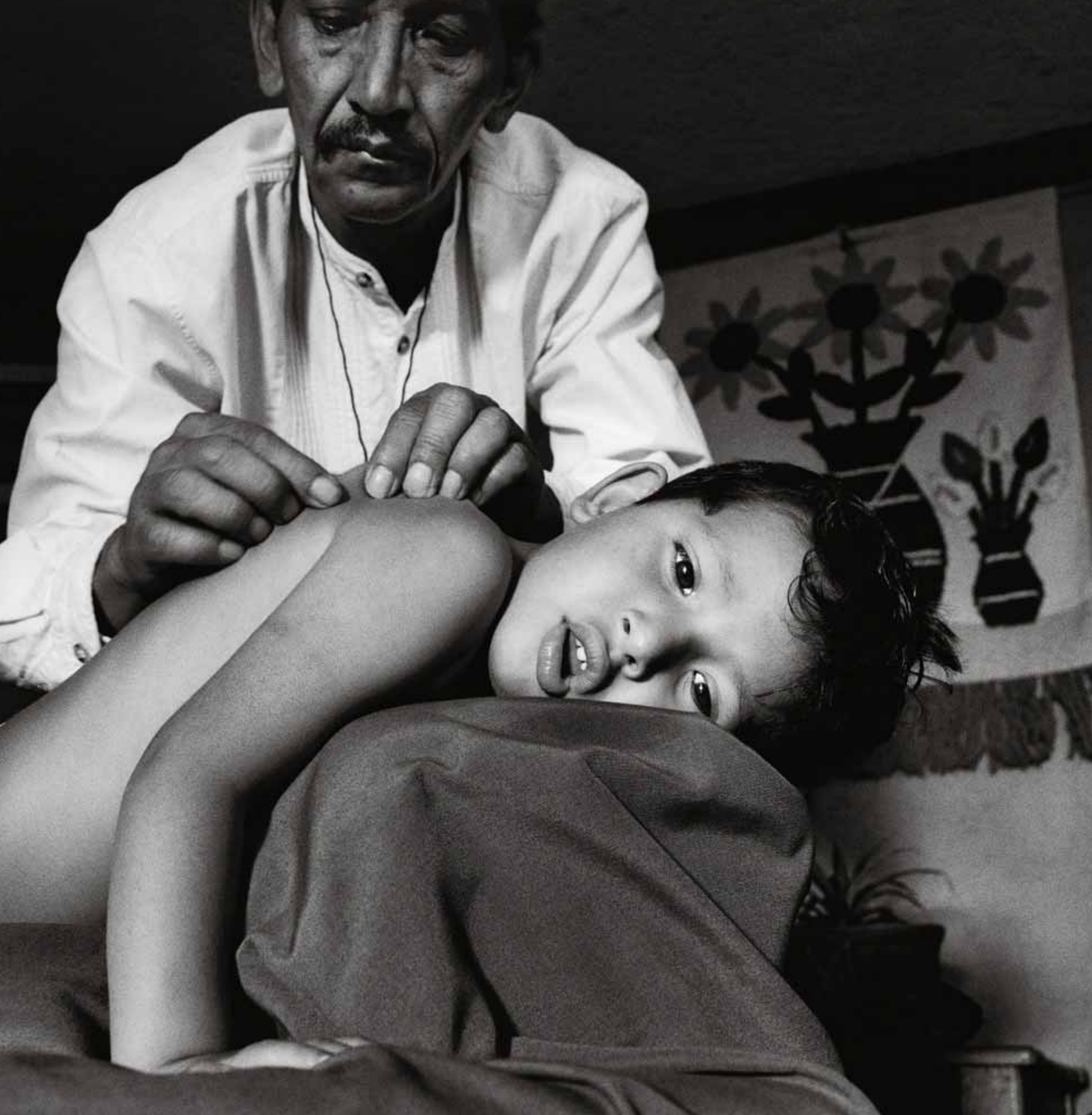
PricewaterhouseCoopers SA



Thomas Scheiwiller *Thomas Frei*

D^r Thomas Scheiwiller
Bâle, 16 janvier 2008

Thomas Frei



ENGAGEMENT EN FAVEUR DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

SOMMAIRE	
INTRODUCTION	104
LES NORMES APPLICABLES A NOVARTIS	104
STRUCTURE DU GROUPE	105
LES ACTIONNAIRES DE NOVARTIS AG	105
STRUCTURE DU CAPITAL	106
DROITS DES ACTIONNAIRES	107
DISPOSITIONS RELATIVES AUX CESSIONS DE CONTROLE	110
CONSEIL D'ADMINISTRATION	110
INFORMATION ET SYSTEMES DE CONTROLE DU CONSEIL VIS-A-VIS DE LA DIRECTION	113
GESTION DU GROUPE	114
AUDITEURS	114
POLITIQUE D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION	115
INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES	116
CONSEIL D'ADMINISTRATION - BIOGRAPHIES	118
COMITE DE DIRECTION - BIOGRAPHIES	124

LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE CHEZ NOVARTIS

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

Introduction

Le cadre de gouvernement d'entreprise de Novartis détermine la structure de la direction, l'organisation et les processus au sein du Groupe. Il a pour objectif de favoriser une création de valeur durable à long terme pour les actionnaires, dans le but d'encourager un esprit d'entreprise transparent et maîtrisé, de concilier les intérêts des dirigeants et des actionnaires de Novartis et de permettre des prises de décision efficaces axées sur le succès à long terme du Groupe.

Les normes applicables à Novartis

Lois et réglementations

Novartis est régi par le droit suisse et notamment par les lois suisses sur les sociétés et les valeurs mobilières et par les lois américaines sur les valeurs mobilières applicables aux émetteurs privés étrangers.

En outre, Novartis est soumis aux règles de la Bourse suisse (SWX Swiss Exchange), notamment à la Directive sur l'information relative au gouvernement d'entreprise.

Novartis est également soumis aux règles de la Bourse de New York (New York Stock Exchange (NYSE)) applicables aux émetteurs privés étrangers de valeurs mobilières.

Le NYSE exige que Novartis décrive les différences importantes existant entre son gouvernement d'entreprise et celui des sociétés nationales américaines cotées sur le NYSE. Aux termes de la loi suisse, les actionnaires ne reçoivent pas de rapports écrits des comités du Conseil d'administration et les auditeurs externes du Groupe sont nommés par les actionnaires lors de l'Assemblée générale et non par le Comité d'audit et de conformité.

Le Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise

Novartis applique la version modifiée du Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise, qui est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2008.

Normes Novartis relatives au gouvernement d'entreprise

Novartis a intégré les normes relatives au gouvernement d'entreprise mentionnées ci-dessus dans ses statuts, dans le règlement du Conseil d'administration et dans les chartes des comités de ce dernier.

Le Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination ré-examine régulièrement ces principes et normes à la lumière des meilleures pratiques existantes et formule des recommandations d'amélioration qui seront étudiées par le Conseil d'administration (le Conseil).

Des informations supplémentaires sur le gouvernement d'entreprise sont consultables sur le site Internet de Novartis : www.novartis.com/investors/en/corporate_governance

Vous pouvez obtenir des copies imprimées des statuts de Novartis, du règlement du Conseil et des chartes des comités de ce dernier en écrivant à l'adresse suivante : Novartis AG, à l'attention du Corporate Secretary, CH-4056 Bâle, Suisse.

Structure du Groupe

Novartis AG et les sociétés du Groupe

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

Novartis exerce ses activités par le biais des sociétés du Groupe Novartis. Novartis AG, holding de droit suisse, est le propriétaire direct ou indirect de toutes les sociétés appartenant au Groupe Novartis au niveau mondial. A l'exception des cas décrits ci-après, les actions de ces sociétés ne sont pas cotées en Bourse. Les principales filiales et sociétés associées de Novartis sont énumérées à l'Annexe 32 des comptes consolidés du Groupe.

Divisions

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

Participations majoritaires dans les sociétés du Groupe cotées en Bourse

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

- 55,7 % d'Idenix Pharmaceuticals, Inc. Les actions d'Idenix Pharmaceuticals sont cotées au NASDAQ (n° de valeur : 1630029, ISIN US45166R2040, symbole : IDIX).

- 51 % de Novartis India Limited. Les actions restantes sont cotées à la Bourse de Bombay (ISIN INE234A01025, symbole : HCBA).

Participations minoritaires significatives dans des sociétés cotées en Bourse

Novartis détient 33,3 % des actions au porteur de Roche Holding AG, immatriculée au Registre du commerce de Bâle (Suisse) et cotée au SWX Swiss Exchange (actions au porteur : n° de valeur 1203211, ISIN CH0012032113, symbole : RO). La valeur de la participation du Groupe dans Roche Holding AG se montait à USD 10 milliards au 31 décembre 2007. Novartis ne contrôle pas Roche, qui est dirigée, gérée et exploitée de manière indépendante.

Les actionnaires de Novartis AG

Principaux actionnaires

Au 31 décembre 2007, Novartis comptait plus de 150 000 actionnaires inscrits au registre. Selon les informations figurant dans le registre, les principaux actionnaires étaient les suivants :

- La Fondation Novartis pour la participation des collaborateurs, immatriculée au Registre du commerce de Bâle en Suisse (détention de 3,6 % du capital) et
- Emasan AG, également immatriculée au Registre du commerce de Bâle (détention de 3,2 % du capital).

Par ailleurs :

- Mellon Bank, à Everett (Massachusetts), détient 2,3 % des actions nominatives en tant que représentant, Nortrust Nominees, à Londres, en détient 2,4 % et JPMorgan Chase Bank, à New York, en détient 7,6 %.
- JPMorgan Chase Bank, en tant que dépositaire des actions représentées par des American Depositary Shares, était en outre inscrit au registre comme détenteur de 12,4 % du capital dans le cadre de ce rôle.

Au 31 décembre 2007, aucun autre actionnaire n'était inscrit comme détenteur de plus de 2 % du capital-actions nominatif. Novartis n'a conclu aucun accord avec des actionnaires concernant le vote ou la détention des actions de Novartis.

Participations croisées

Novartis ne possède aucune participation croisée égale ou supérieure à 5 % du capital ou à 5 % des droits de vote dans aucune autre société.

Répartition des actions Novartis

Au 31 décembre 2007 Nombre d'actions détenues	Nombre d'actionnaires inscrits	% du capital-actions nominatif
1-100	18 148	0,04
101-1 000	90 420	1,48
1 001-10 000	40 583	4,12
10 001-100 000	3 948	3,80
100 001-1 000 000	507	5,71
1 000 001-5 000 000	79	6,28
5 000 001 ou plus	41	56,76
Total actions nominatives	153 726	78,19
Non inscrits		21,81
Total capital-actions		100,00

Actionnaires : types et régions géographiques

Au 31 décembre 2007	% d'actionnaires	% d'actions
Actionnaires individuels	74,86	9,90
Entités légalement constituées	3,21	32,36
Représentants, mandataires	0,12	35,93
Non inscrits	21,81	21,81
Total	100,00	100,00
Suisse	69,80	40,05
Europe	7,29	7,72
Etats-Unis	0,40	29,18
Autres pays	0,70	1,24
Non inscrits	21,81	21,81
Total	100,00	100,00

Structure du capital

Capital-actions de Novartis AG

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

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

Programmes de rachat d'actions

Novartis a commencé à racheter ses actions en 1999. Depuis lors, cinq programmes de rachat d'actions ont été achevés pour un montant total de CHF 19 milliards. Les actions rachetées dans le cadre du premier programme de rachat n'ont pas été annulées. Cependant, les actions rachetées dans le cadre des deuxième et troisième programmes et d'une partie du quatrième programme ont été annulées. En 2007, 22,2 millions d'actions ont été rachetées pour achever le quatrième programme, ainsi que 63,1 millions d'actions pour achever le cinquième programme. L'annulation de ces actions ainsi que la réduction correspondante du capital-actions seront proposées lors de l'Assemblée générale qui se tiendra en février 2008.

Modifications du capital-actions

Novartis n'a pas augmenté son capital au cours des trois dernières années. Dans le cadre de divers programmes de rachat d'actions, Novartis a réduit son capital-actions comme suit :

Réductions de capital

Année de réduction	Nombre d'actions annulées	Montant de la réduction de capital en CHF
2005	38 039 000	19 019 500
2006	10 200 000	5 100 000
2007	0	0

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

Titres convertibles ou échangeables

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

Droits des actionnaires

Une action, une voix

Chaque action nominative attribue à son détenteur une voix aux Assemblées générales.

Autres droits des actionnaires

Les actionnaires représentant au moins 10 % du capital-actions peuvent demander la convocation d'une Assemblée générale extraordinaire. Les actionnaires, dont les actions représentent 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 45 jours au moins avant la date de l'Assemblée générale, accompagnée du point à porter à l'ordre du jour et de la proposition à soumettre au vote.

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

Inscription comme actionnaire

Le transfert des actions Novartis ne fait pas l'objet de restrictions. Toutefois, seuls les actionnaires inscrits au registre des actionnaires de Novartis sont habilités à exercer leur droit de vote. Pour s'y faire inscrire, un actionnaire est tenu de déclarer qu'il a acquis les actions en son nom et pour son propre compte.

Limitation portant sur l'inscription avec droit de vote

Les statuts stipulent que nul actionnaire ne peut être inscrit au registre avec des droits de vote correspondant à plus de 2 % du capital-actions nominatif de Novartis. Le Conseil d'administration peut, sur sollicitation, accorder une dérogation à cette limitation, comme c'est le cas pour les deux principaux actionnaires, la Fondation Novartis pour la participation des collaborateurs et Emasan AG. En 2007, aucun autre actionnaire n'a sollicité de dérogation.

Les actionnaires étant traditionnellement faiblement représentés lors des assemblées générales, Novartis estime que les limitations actuelles à l'inscription au registre sont nécessaires afin d'éviter qu'un actionnaire minoritaire ne domine une Assemblée générale.

Limitation portant sur l'inscription des représentants

Les statuts stipulent que nul représentant ne peut être inscrit au registre avec des droits de vote correspondant à 0,5 % ou plus du capital-actions nominatif de Novartis. Le Conseil d'administration peut, sur sollicitation, accorder une dérogation à cette limitation, si le représentant divulgue le nom, l'adresse et le nombre d'actions des personnes pour le compte desquelles il détient 0,5 % ou plus du capital-actions nominatif.

Annulation des limitations relatives à l'inscription

Les limitations statutaires relatives à l'inscription ne peuvent être annulées que par une résolution de l'Assemblée générale, approuvée à la majorité des deux tiers des voix représentées.

Détenteurs d'American Depository Shares

Des restrictions identiques à celles auxquelles sont soumis les détenteurs d'actions Novartis s'appliquent aux détenteurs d'American Depository Shares (ADS) (à savoir le droit de vote jusqu'à 2 % du capital-actions nominatif de Novartis, sauf dérogation accordée par le Conseil d'administration, et nécessité de divulgation pour les représentants, comme indiqué ci-dessus).

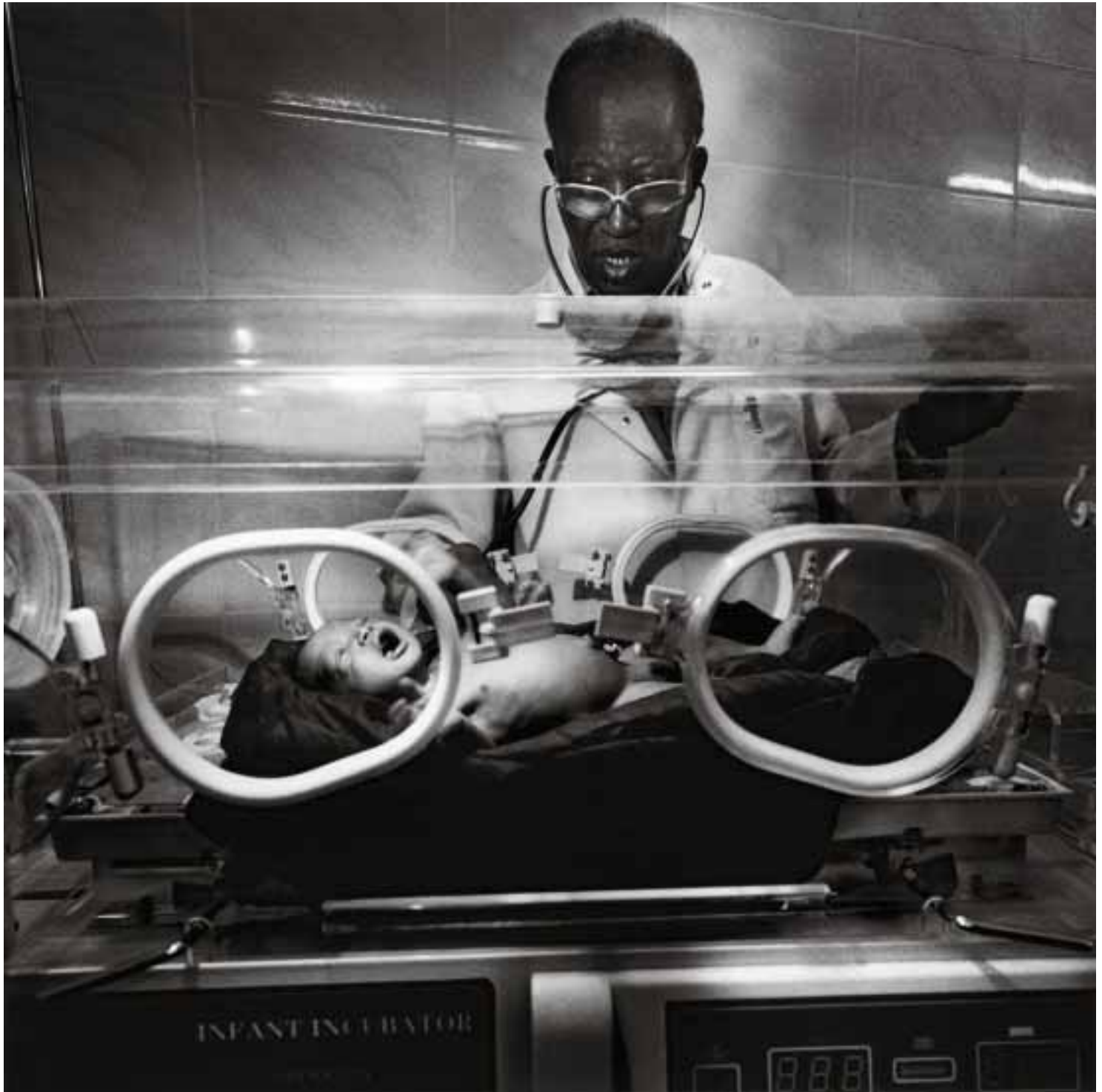
Les détenteurs d'ADS peuvent voter en demandant à JPMorgan Chase Bank, la banque dépositaire des ADS, d'exercer les droits de vote correspondant aux actions nominatives sous-jacentes des ADS. JPMorgan Chase Bank peut exercer les droits de vote attachés aux actions nominatives sous-jacentes des ADS pour lesquelles aucune instruction de vote n'a été donnée en fournissant une procuration discrétionnaire au mandataire indépendant nommé par Novartis conformément à la loi suisse.

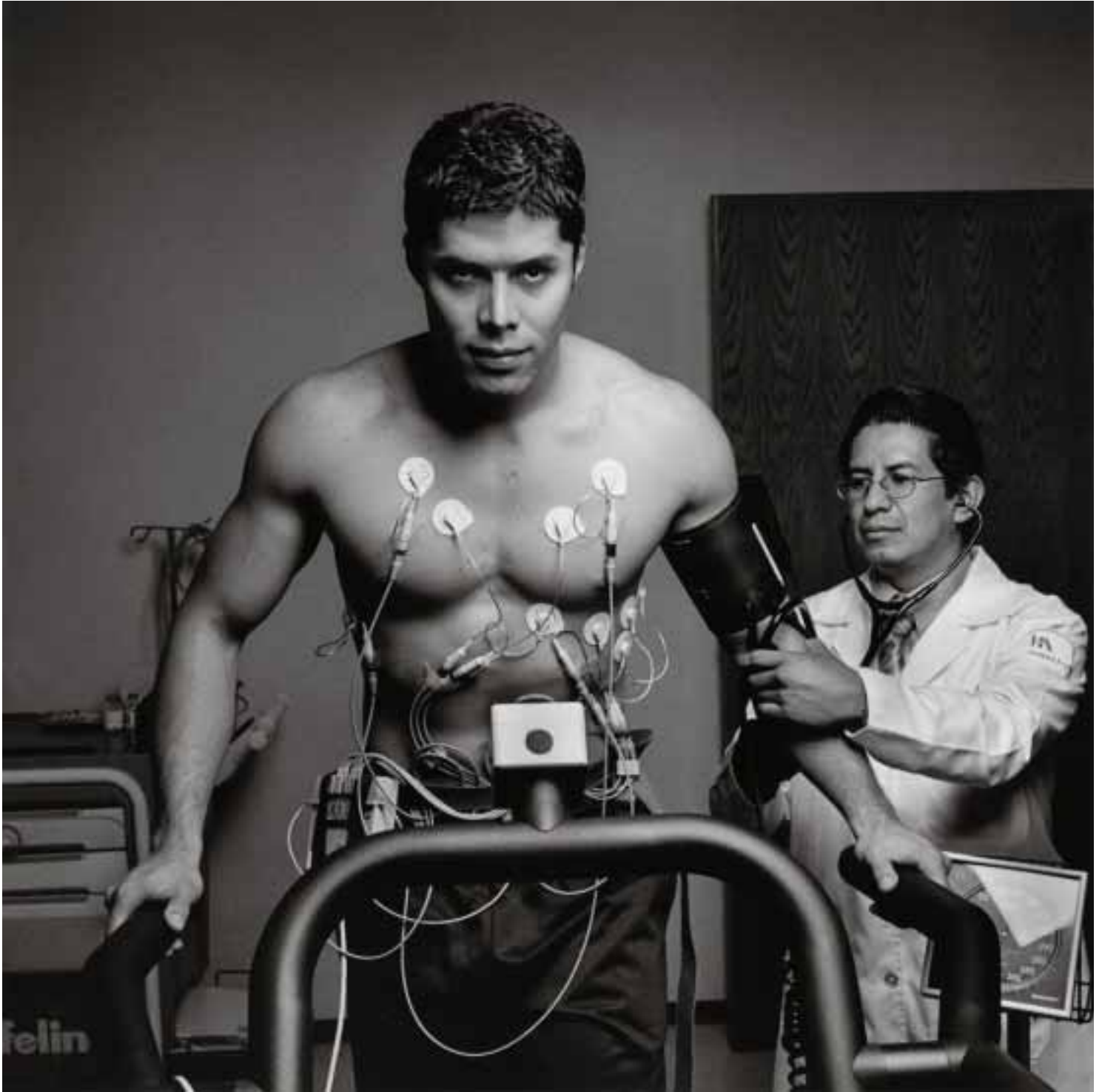
Contournement des limitations portant sur l'inscription

Les actionnaires, détenteurs d'ADS ou représentants qui se regroupent ou agissent de concert pour se soustraire aux limitations portant sur l'inscription au registre sont traités, en ce qui concerne ces limitations, comme une seule et même personne ou représentant.

Absence de restrictions portant sur le négoce des actions

Bien qu'aucune modification ne puisse être apportée au registre des actionnaires tenu par Novartis ou au registre des détenteurs d'ADS tenu par JPMorgan Chase Bank à compter de leurs dates limites d'inscription respectives et jusqu'à la clôture de l'Assemblée générale, l'inscription des actionnaires ne modifie pas la possibilité de transférer les actions ou les ADS. Aucune limitation au négoce des actions ou ADS nominatives n'est imposée par Novartis avant, pendant ou après une Assemblée générale.





Résolutions et élections à l'Assemblée générale

L'Assemblée générale adopte ses résolutions et procède aux élections à la majorité absolue des voix représentées à l'Assemblée générale. Toutefois, les statuts requièrent l'approbation des deux tiers des voix représentées dans les cas suivants :

- 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 d'une telle restriction,
- 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 ou d'octroyer des avantages particuliers,
- limitation ou suppression du droit de souscription préférentiel,
- transfert du siège social de Novartis AG, ou
- dissolution de Novartis AG sans liquidation.

Dispositions relatives aux cessions de contrôle

Ni relèvement, ni suppression du seuil

La loi suisse sur les Bourses oblige celui qui acquiert, directement, indirectement ou en agissant de concert avec des tiers, des actions cotées excédant 331/3 % des droits de vote d'une société, que ces droits puissent être exercés ou non, à lancer une offre publique de rachat portant sur toutes les actions cotées en Bourse. La société cible a toutefois la possibilité de relever ce seuil à 49 % des droits de vote, voire, dans certaines circonstances, de le supprimer. Novartis n'a adopté aucune mesure de ce type.

Dispositions relatives aux cessions de contrôle dans les contrats de travail

Une description des clauses relatives aux prises de contrôle dans les contrats de travail est disponible à la rubrique Rapport sur les rémunérations – Contrats avec les membres du Comité de direction.

Conseil d'administration

Composition du Conseil d'administration au 1^{er} janvier 2008

	Age	Date d'entrée comme administrateur	Exp. du mandat
Daniel Vasella	54	1996	2010
Ulrich Lehner	61	2002	2008
Hans-Joerg Rudloff	67	1996	2010
Peter Burckhardt	68	1996	2008
Srikant Datar	54	2003	2009
William W. George	65	1999	2009
Alexandre F. Jetzer	66	1996	2008
Pierre Landolt	60	1996	2008
Andreas von Planta	52	2006	2009
Wendelin Wiedeking	55	2003	2009
Marjorie M. Yang	52	2008	2010
Rolf M. Zinkernagel	63	1999	2009

Birgit Breuel s'est retirée du Conseil d'administration à compter du 6 mars 2007. Marjorie M. Yang a été élue lors de l'Assemblée générale du 6 mars 2007 et a pris ses fonctions le 1^{er} janvier 2008.

Indépendance des administrateurs

L'indépendance des administrateurs est l'une des questions clés du gouvernement d'entreprise. Novartis a donc fixé des critères d'indépendance qui visent à refléter les normes internationales de bonnes pratiques. Ces critères d'indépendance, qui ont été révisés pour la dernière fois le 17 octobre 2007, sont disponibles sur le site Internet de Novartis :

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

Le Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination soumet chaque année au Conseil d'administration une proposition concernant l'indépendance de chaque administrateur. Pour les besoins de cette évaluation, le comité examine tous les faits et circonstances appropriés dont il a connaissance.

Lors de sa réunion du 12 décembre 2007, le Conseil a statué que tous ses membres, exceptés Daniel Vasella et Alexandre F. Jetzer, sont indépendants.

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

Le Conseil a délégué Rolf M. Zinkernagel, qui a remporté le prix Nobel de médecine en 1996, auprès du Conseil consultatif scientifique de l'Institut Novartis pour les maladies tropicales (NITD) et auprès du Conseil d'administration de l'Institut de génomique de la Fondation Novartis pour la recherche (GNF). Le Conseil a jugé que ces activités

sont des activités de surveillance et non de conseil et qu'elles n'affectent donc pas son indépendance en qualité d'administrateur.

Elections et durée des mandats

Tous les administrateurs sont élus individuellement.

Les administrateurs sont élus pour trois ans ou moins. Les actionnaires réunis en Assemblée générale fixent la durée des mandats des administrateurs lors de leur élection ou réélection. Les différents mandats parmi les administrateurs doivent être coordonnés de telle sorte que, chaque année, environ un tiers des administrateurs doivent être élus ou réélus. Aux termes de la loi suisse, l'Assemblée générale peut révoquer tout administrateur à tout moment, quelle que soit la durée restante de son mandat.

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

Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration révisé régulièrement la position du Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration. Actuellement, il est fermement convaincu qu'il est dans l'intérêt de Novartis et de ses actionnaires que Daniel Vasella assume les fonctions de Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration du Groupe.

Dans plusieurs codes de gouvernement d'entreprise qui font autorité, il est admis que le cumul des fonctions de président et d'administrateur délégué peut être avantageux pour une société s'il s'accompagne des systèmes de contrôle appropriés. Parmi ces derniers figurent un Lead Director indépendant, une majorité d'administrateurs indépendants, des réunions à huis clos régulières des administrateurs indépendants présidées par le Lead Director ainsi que des comités du Conseil séparés (Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination, Comité d'audit et de conformité et Comité de rémunération), tous composés exclusivement d'administrateurs indépendants. Novartis a mis en place tous les systèmes de contrôle mentionnés ci-dessus.

Lead Director

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

En 2007, les administrateurs indépendants se sont réunis deux fois à huis clos sous la présidence du Lead Director.

Rôle et fonctionnement du Conseil d'administration

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

Le Président fixe l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration. Tout administrateur peut demander la convocation d'une réunion du Conseil d'administration ou l'ajout d'un point à l'ordre du jour. Les administrateurs reçoivent à l'avance les documents nécessaires à la préparation des discussions sur les 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 (Comité du Président, Comité de rémunération, Comité d'audit et de conformité et Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination).

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

- Définition de l'orientation stratégique de Novartis
- Détermination de la structure organisationnelle et du mode d'administration de Novartis
- Contrôle des activités opérationnelles dans leur globalité
- Approbation des acquisitions et cessions majeures
- Structuration du système de comptabilité, des contrôles financiers et du plan financier
- Examen et approbation de la publication des états financiers et des résultats annuels de Novartis AG et du Groupe
- Nomination et révocation des membres du Comité de direction, du responsable de l'audit interne et d'autres dirigeants clés
- Diffusion et surveillance de la mise en œuvre de la politique générale du Groupe, notamment sur le plan financier, du gouvernement et de la citoyenneté d'entreprise, du personnel et de l'environnement
- Préparation des points à soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires, notamment les comptes de Novartis AG et les comptes consolidés du Groupe
- Evaluation annuelle régulière de la performance du Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration et examen de la performance des membres du Comité de direction
- Réalisation d'une auto-évaluation une fois par an

Ces détails sont régis par les Règlements du Conseil d'administration, de ses comités et du Comité de direction de Novartis AG, qui peuvent être consultés sur le site Internet de Novartis :

www.novartis.com/investors/en/corporate_governance

Rôle et fonctionnement des comités du Conseil

Chaque comité du Conseil est dirigé par un Président élu par le Conseil d'administration et dispose d'une charte écrite définissant ses obligations et responsabilités. Les comités du Conseil se réunissent régulièrement pour examiner les points figurant à l'ordre du jour établi par leur Président respectif. Les membres des comités reçoivent à l'avance les documents nécessaires à la préparation des discussions sur les points figurant à l'ordre du jour.

Le Comité du Président

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

La charte du Comité du Président est publiée sur le site Internet de Novartis :

www.novartis.com/investors/en/corporate_governance

Le Comité de rémunération

Le Comité de rémunération est composé de trois administrateurs indépendants. Ce comité examine les politiques et programmes de rémunération concernant l'ensemble du Groupe, notamment les programmes d'options sur actions et autres programmes de primes, avant de les soumettre à l'approbation de l'ensemble du Conseil d'administration. Le Comité de rémunération conseille l'ensemble du Conseil d'administration sur la rémunération des administrateurs externes, fixe la rémunération du Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration, des membres du Comité de direction et d'autres dirigeants clés, et approuve les contrats d'embauche desdits dirigeants. Le Comité de rémunération est habilité à faire appel à des consultants en rémunération externes et à d'autres conseillers.

La charte du Comité de rémunération est publiée sur le site Internet de Novartis :

www.novartis.com/investors/en/corporate_governance

Le Comité d'audit et de conformité

Le Comité d'audit et de conformité compte cinq administrateurs indépendants. Ce comité s'est assuré qu'Ulrich Lehner, ainsi que Srikant Datar et Hans-Joerg Rudloff possèdent les compétences spécifiques requises en matière de comptabilité et de gestion financière et que chacun est un « expert financier du Comité d'audit » au sens de la US Securities and Exchange Commission (SEC). Le Conseil s'est également assuré que les autres membres du comité possèdent l'expérience et les compétences nécessaires dans le domaine des finances et des questions de conformité leur permettant de s'acquitter des responsabilités qui leur incombent.

Les principales fonctions du Comité d'audit et de conformité sont les suivantes :

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

CONSEIL ET COMITES, PRESENCE, NOMBRE ET DUREE DES REUNIONS

	Session plénière	Comité du Président	Comité de rémunération	Comité d'audit et de conformité	Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination
Nombre de réunions en 2007	10	9	6	7	3
Durée moyenne des réunions (heures)	6	2	2	3	2
Daniel Vasella	10 ¹	9 ¹			
Ulrich Lehner	10	8	6	6 ¹	3
Hans-Joerg Rudloff	10	9	6 ¹	6	2 ²
Birgit Breuel ³	0			2	
Peter Burckhardt	10			4 ⁴	
Srikant Datar	10			7	
William W. George	10	9	6		3 ¹
Alexandre F. Jetzer	10				
Pierre Landolt	10				3
Andreas von Planta	10			7	
Wendelin Wiedeking	8				
Rolf M. Zinkernagel	10				3
¹ Président	² Jusqu'en novembre 2007	³ Jusqu'au 6 mars 2007	⁴ Depuis mars 2007		

- examen de la conformité des processus et procédures aux dispositions légales et aux règlements internes.

La charte du Comité d'audit et de conformité est publiée sur le site Internet de Novartis :

www.novartis.com/investors/en/corporate_governance

Le Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination

Le Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination se compose de cinq administrateurs indépendants. La mission de ce comité consiste à définir des principes de gouvernement et à les soumettre au Conseil d'administration pour approbation. Régulièrement, ce comité est également chargé de réexaminer les statuts, dans l'optique de renforcer les droits des actionnaires, ainsi que la composition et la taille du Conseil d'administration et de ses comités. Le Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination effectue une évaluation annuelle du Conseil d'administration dans son ensemble et oriente les administrateurs dans la manière de prévenir des conflits d'intérêts potentiels. En outre, le Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination propose au Conseil d'administration des personnes qualifiées pour devenir administrateurs ou être réélues en tant que tels.

La charte du Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination est publiée sur le site Internet de Novartis :

www.novartis.com/investors/en/corporate_governance

Information et systèmes de contrôle du Conseil vis-à-vis de la Direction

Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration veille à recevoir du Comité de direction des informations suffisantes afin d'exercer ses fonctions de surveillance et de prendre les décisions qui lui incombent. Le pouvoir du Conseil d'administration de déterminer la rémunération des membres du Comité de direction est un élément important qui permet de concilier les intérêts des membres du Comité de direction avec ceux de Novartis et de ses actionnaires.

Le Conseil reçoit les informations dont il a besoin pour exercer ses fonctions par plusieurs moyens :

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

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

Comités du Conseil

Les comités du Conseil d'administration se réunissent régulièrement avec la Direction et, parfois, avec les consultants extérieurs, afin de passer en revue les activités du Groupe, de mieux comprendre les lois et politiques en vigueur ayant un impact sur ce dernier et d'aider la Direction à répondre aux exigences et aux attentes des différentes parties prenantes.

En particulier, le Directeur financier (Chief Financial Officer) et le représentant des auditeurs externes sont invités aux réunions du Comité d'audit et de conformité. De plus, les responsables de l'audit interne, de la gestion des risques et de la conformité, ainsi que le responsable des pratiques commerciales adressent régulièrement des rapports au Comité d'audit et de conformité.

Le Comité d'audit et de conformité examine les procédures d'information financière pour le compte du Conseil d'administration. Pour chaque publication d'informations financières, trimestrielle et annuelle, le Comité de divulgation de la Direction examine l'exactitude et l'exhaustivité des informations publiées dans les documents. Le Comité de divulgation de la Direction est présidé par le Directeur financier. Il est composé des Directeurs des divisions, des Directeurs financiers des divisions et des Directeurs des fonctions Corporate suivantes : affaires juridiques, trésorerie, informations financières et comptabilité, audit interne et relations avec les investisseurs. Les décisions prises par le Comité de divulgation sont revues par le Comité d'audit et de conformité avant les publications trimestrielles et annuelles.

Audit interne

L'auditeur interne effectue des audits des activités et des systèmes conformément à un projet d'audit adopté par le Comité d'audit et de conformité, aide les unités de l'organisation à atteindre leurs objectifs en offrant une approche indépendante de l'évaluation, de l'amélioration et de l'efficacité du cadre de contrôle interne, établit des rapports relatifs aux audits qu'il a réalisés et signale au Comité d'audit et de conformité et au Président du Conseil d'administration les irrégularités avérées ou suspectées.

Le Comité d'audit et de conformité examine régulièrement le champ d'application de l'audit interne, les projets d'audit et les résultats des audits internes.

Gestion des risques du Groupe

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

Gestion du Groupe

Le Conseil d'administration a délégué au Comité de direction la coordination des affaires courantes du Groupe. Ce comité est dirigé par le Président. Les principales fonctions du Comité de direction sont les suivantes :

- Mise en œuvre des stratégies et politiques adoptées par le Conseil d'administration
- Evaluation régulière de la réalisation des objectifs fixés pour les secteurs d'activité
- Elaboration des politiques, des stratégies et des plans stratégiques du Groupe qui seront soumis au Conseil d'administration pour approbation
- Soumission au Conseil d'administration et à ses comités de toute proposition de changement aux postes de direction importants, les investissements, les mesures financières, les acquisitions et cessions de sociétés, les participations et les activités, les contrats importants et les budgets
- Mise en œuvre des actions approuvées par le Conseil d'administration ou ses comités
- Rédaction et soumission de rapports trimestriels et annuels au Conseil d'administration ou à ses comités
- Information du Conseil d'administration de toutes les questions qui revêtent une importance primordiale pour les activités
- Nomination et promotion des cadres dirigeants ainsi que sélection et promotion de nouveaux cadres potentiels
- Mise en œuvre des modifications apportées à l'organisation du Groupe
- Garantie du fonctionnement efficace du Groupe et de l'obtention de résultats optimums
- Promotion de la politique de communication interne et externe
- Garantie de la disponibilité et de l'utilisation efficiente des capacités de gestion et des ressources financières et d'autre nature
- Diffusion des directives
- Intervention dans les autres domaines délégués par le Conseil d'administration au Comité de direction

La structure organisationnelle et des informations détaillées sur les attributions du Comité de direction sont exposées dans le Règlement du Conseil d'administration.

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

Des informations complémentaires d'ordre biographique sur les membres du Comité de direction sont disponibles à la rubrique Gouvernement d'entreprise – Comité de direction – Biographies.

Auditeurs

Durée du mandat des auditeurs indépendants

En s'appuyant sur une recommandation du Comité d'audit et de conformité, le Conseil d'administration propose un auditeur indépendant à l'élection par l'Assemblée générale. Novartis a confié le mandat d'audit actuellement en cours à PricewaterhouseCoopers (PwC) en 1996. Les auditeurs en chef mandatés, MM. Robert P. Muir et Daniel Suter, agissent respectivement en cette qualité depuis 2005 et 2003.

Honoraires d'audit et honoraires supplémentaires

Les honoraires figurant ci-dessous se rapportent aux services professionnels rendus par PwC dans le cadre de son mandat pour les périodes de 12 mois se terminant le 31 décembre 2007 et le 31 décembre 2006 :

	2007 USD 000	2006 USD 000
Prestations d'audit	21 245	19 785
Prestations liées à l'audit	904	1 356
Prestations fiscales	222	329
Autres prestations	331	344
Total	22 702	21 814

Par prestations d'audit, on entend le travail de base réalisé chaque année pour pouvoir formuler un avis sur les comptes consolidés du Groupe, donner une opinion sur l'efficacité des contrôles internes et produire des rapports financiers conformes à la loi dans chaque pays. Ces services comportent également les prestations que seul l'auditeur du Groupe peut fournir, comme l'audit de transactions ponctuelles, la mise en œuvre de nouvelles normes comptables, l'audit de systèmes de contrôle importants ou récemment mis en place, l'examen des résultats financiers trimestriels avant publication, des lettres d'assentiment ou d'accord présumé et toute autre opération de vérification comptable requise par la SEC ou par d'autres textes réglementaires.

Par prestations liées à l'audit, on entend les autres prestations assurées par les auditeurs indépendants, qui ne se limitent pas à celles que seul l'auditeur qui signe le rapport d'audit peut fournir. Elles comprennent de nombreuses prestations telles que les audits préalables à toute acquisition et les prestations connexes, l'audit des plans de

retraite et d'avantages sociaux, les audits contractuels des accords avec des tiers, les services de garantie concernant le rapport sur la citoyenneté d'entreprise et des prestations de conseil sur les nouvelles dispositions comptables.

Par prestations fiscales, on entend notamment les services liés à l'observation des règles fiscales, les déclarations d'impôt, l'aide concernant l'historique fiscal, ainsi que d'autres services liés à la fiscalité.

Par autres prestations, on entend les services de formation dans le domaine financier, les études comparatives, l'évaluation de certains processus non financiers et les redevances liées à l'utilisation des bases de données comptables et d'autres bases de données d'aide au reporting.

L'auditeur indépendant PwC a pour mission de se prononcer sur la conformité des comptes audités aux normes International Financial Reporting Standards (IFRS) et à la loi suisse. Par ailleurs, PwC est chargé de donner son avis sur l'efficacité des contrôles internes en matière d'information financière.

Le Comité d'audit et de conformité supervise la réalisation de ces activités par la Direction et par PwC. Le Comité d'audit et de conformité s'est réuni sept fois en 2007. PwC a été invité, lors de chacune de ces réunions, à assister aux débats concernant les points de l'ordre du jour portant sur la comptabilité, l'information financière ou l'audit et toutes autres questions importantes. Par ailleurs, PwC a fourni au Comité d'audit et de conformité les documents exigés par la norme numéro 1 de l'US Independence Standards Board Standard (communication avec les comités d'audit). Le comité et PwC ont fixé les critères d'indépendance des auditeurs par rapport à Novartis et à sa Direction.

Après l'examen des rapports, et après les discussions mentionnées ci-dessus entre la Direction et PwC, le Comité d'audit et de conformité a recommandé au Conseil d'administration d'inclure les comptes annuels audités dans le rapport annuel pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2007, recommandation qui a été acceptée par le Conseil.

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

L'approbation préalable du Comité d'audit et de conformité est requise pour 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 fiscales et d'autres prestations, comme décrit ci-dessus. L'approbation préalable est détaillée pour une prestation particulière ou des catégories de prestations; elle fait l'objet d'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 cela tous les trimestres. Le Comité d'audit et de conformité peut également accorder une approbation préalable pour des prestations supplémentaires, au cas par cas.

Politique d'information et de communication

Introduction

Novartis s'engage à informer ses actionnaires, les analystes financiers, les clients, les fournisseurs et toute partie prenante, de manière ouverte et transparente. Novartis entend diffuser largement et en temps voulu les principales évolutions de ses activités, conformément aux règles du SWX Swiss Exchange et du NYSE.

Communications

Novartis publie chaque année un rapport annuel contenant des informations sur les résultats et les activités du Groupe. Outre le rapport annuel, Novartis établit également un rapport annuel selon le formulaire 20-F, qui est déposé auprès de la SEC. Novartis divulgue des résultats financiers trimestriels conformes aux IFRS et publie de temps à autre des communiqués de presse ayant trait à l'évolution de ses activités.

Les communiqués de presse portant sur les résultats financiers et les événements importants sont déposés auprès de la SEC par le biais du formulaire 6-K. Des archives contenant les rapports annuels destinés aux actionnaires, les rapports annuels selon le formulaire 20-F, les communiqués sur les résultats trimestriels, ainsi que des documents connexes tels que des diaporamas et des téléconférences diffusées sur Internet, sont disponibles sur la page Internet « Investor Relations » de Novartis (www.novartis.com/investors). Des archives contenant les communiqués de presse peuvent être consultées sur le site Internet de Novartis :

www.novartis.com/news/en/media.shtml

Les informations figurant dans l'ensemble des rapports et communiqués publiés par Novartis ne sont considérées comme exactes qu'au moment où elles sont rendues publiques. Novartis ne met pas à jour les communiqués antérieurs afin de refléter les événements survenus après la publication et recommande donc de ne pas se fier aux rapports et communiqués antérieurs si l'on souhaite disposer d'informations actuelles.

Programme d'information des investisseurs

Une équipe de relations avec les investisseurs gère l'interaction du Groupe avec la communauté financière internationale. Plusieurs événements sont organisés chaque année pour permettre aux investisseurs et analystes institutionnels d'en savoir plus sur Novartis.

Les relations avec les investisseurs sont gérées au siège social du Groupe à Bâle, en Suisse. Une équipe est également présente à New York pour coordonner l'interaction avec les investisseurs américains. Des informations complètes sont disponibles sur le site Internet de Novartis :

www.novartis.com/investors.

Les investisseurs peuvent également s'abonner à un service de courrier électronique gratuit sur ce site.

Informations complémentaires

Sujet	Site
CAPITAL-ACTIONS Informations sur la structure du capital de Novartis	Statuts de Novartis AG www.novartis.com/investors/en/share_information/key_share_data.shtml Données clés sur l'action Novartis www.novartis.com/investors/en/share_information/key_share_data.shtml
DROITS DES ACTIONNAIRES Informations sur les actions de Novartis et sur les droits de participation des actionnaires	Statuts de Novartis AG www.novartis.com/investors/en/corporate_governance Informations investisseurs www.novartis.com/investors
CONSEIL D'ADMINISTRATION ET COMITE DE DIRECTION Organisation interne et répartition des responsabilités	Règlement du Conseil d'administration et chartes des Comités du Conseil d'administration www.novartis.com/investors/en/corporate_governance
CADRES DIRIGEANTS	Equipe dirigeante www.novartis.com/about-novartis/leadership-governance/index.shtml
CODE NOVARTIS POUR LES AGENTS FINANCIERS PRINCIPAUX	Code de conduite éthique de Novartis qui s'applique au Président et Administrateur délégué ainsi qu'aux principaux responsables financiers http://www.novartis.com/investors/en/corporate_governance
INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES Aperçu des informations sur les investisseurs	Relation avec les investisseurs de Novartis www.novartis.com/investors/index.shtml





DE GAUCHE A DROITE :
ANDREAS VON PLANTA, PETER BURCKHARDT, ROLF M. ZINKERNAGEL, SRIKANT DATAR, HANS-JOERG RUDLOFF,
DANIEL VASELLA, ULRICH LEHNER, PIERRE LANDOLT, WILLIAM W. GEORGE, WENDELIN WIEDEKING, ALEXANDRE F. JETZER

Conseil d'administration

D' Daniel Vasella
Président et Administrateur délégué
du Conseil d'administration
Nationalité suisse, 54 ans

Prof. D' Ulrich Lehner
Vice-président et Lead Director
Nationalité allemande, 61 ans

Hans-Joerg Rudloff
Vice-président
Nationalité allemande, 67 ans

Prof. D' Peter Burckhardt
Nationalité suisse, 68 ans

Prof. D' Srikant Datar
Nationalité américaine, 54 ans

William W. George
Nationalité américaine, 65 ans

Alexandre F. Jetzer
Nationalité suisse, 66 ans

Pierre Landolt
Nationalité suisse, 60 ans

D' Andreas von Planta
Nationalité suisse, 52 ans

D' Ing. Wendelin Wiedeking
Nationalité allemande, 55 ans

Marjorie Yang
Nationalité britannique, 55 ans

Prof. D' Rolf M. Zinkernagel
Nationalité suisse, 62 ans

Président honoraire
D' Alex Krauer

Corporate Secretary
Bruno Heynen



D^r Daniel Vasella

Nationalité suisse, 54 ans

Fonction chez Novartis AG Depuis 1996, Daniel Vasella est Président du Comité de direction du Groupe et Administrateur délégué du Conseil d'administration. En 1999, il devient également Président du Conseil d'administration.

Responsabilités de direction et supervision Daniel Vasella est également membre du Conseil d'administration de Pepsico, Inc.* (Etats-Unis), du Comité des conseillers du doyen de la Harvard Business School et du Conseil d'administration de l'INSEAD. Il est aussi 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 en outre membre de plusieurs associations professionnelles et instituts de formation.

Parcours professionnel Daniel Vasella obtient son doctorat en médecine à l'Université de Berne en 1979. Après avoir occupé divers postes de médecin 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. En 1995 et 1996, il fait partie du Comité de direction du Groupe Sandoz et exerce la fonction de Président-directeur général de Sandoz Pharma Ltd. Il s'est vu décerner l'« Alumni Achievement Award » de la Harvard Business School, l'« Appeal of Conscience Award », l'« AJ Congress Humanitarian Award » ainsi que de nombreuses autres distinctions. L'Université de Bâle lui a décerné le titre de Docteur Honoris Causa. Il a reçu également l'Ordre National de la Croix du Sud au Brésil et a été fait Chevalier de l'Ordre National de la Légion d'honneur en France.



Prof. D^r Ulrich Lehner

Nationalité allemande, 61 ans

Fonction chez Novartis AG Ulrich Lehner est élu au Conseil d'administration de Novartis AG en 2002. Il est Vice-président et Lead Director, ainsi que Président du Comité d'audit et de conformité. Il est également membre du Comité du Président, du Comité de rémunération ainsi que du Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination. Le Conseil d'administration l'a par ailleurs nommé expert financier du Comité d'audit. Ulrich Lehner remplit les conditions nécessaires pour exercer les fonctions d'administrateur externe indépendant.

Responsabilités de direction et supervision Ulrich Lehner occupe la fonction de Président du Conseil de direction de Henkel KGaA (Allemagne). Il est également administrateur d'E.ON AG*, de HSBC Trinkaus & Burkhart KGaA*, de Porsche Automobil Holding SE* et de Dr. Ing. h.c.F. Porsche AG*, toutes situées 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, Ulrich Lehner revient chez Henkel en qualité de Directeur financier. De 1991 à 1994, il dirige Management Holding Henkel Asia-Pacific Ltd., à Hong Kong. De 1995 à 2000, il occupe le poste de Vice-président de la direction des finances et de la logistique pour Henkel KGaA, à Düsseldorf.



Hans-Joerg Rudloff

Nationalité allemande, 67 ans

Fonction chez Novartis AG Hans-Joerg Rudloff est élu au Conseil d'administration de Novartis AG en 1996. Il assume les fonctions de Vice-président et Président du Comité de rémunération. Il est également membre du Comité du Président ainsi que du Comité d'audit et de conformité. Le Conseil d'administration l'a par ailleurs nommé expert financier du Comité d'audit. Hans-Joerg Rudloff remplit les conditions nécessaires pour exercer les fonctions d'administrateur externe indépendant.

Responsabilités de direction et supervision Hans-Joerg Rudloff rejoint Barclays Capital* en 1998, où il occupe actuellement le poste de Président. Il est membre des conseils d'administration de plusieurs autres sociétés, notamment de TBG Group (Thyssen-Bornemisza Group) à Monaco et de RBC* en Russie. En 2005, il devient Président de l'International Capital Markets Association (ICMA). En 2006, Hans-Joerg Rudloff rejoint les rangs de Rosneft*, une compagnie pétrolière d'Etat russe, où il assume la présidence du Comité d'audit. Il est Président du Conseil d'administration de Bluebay Asset Management Ltd. et du groupe Marcuard Family ainsi que membre du Conseil d'administration de New World Resources BV*. En outre, Hans-Joerg Rudloff fait partie du Conseil consultatif de la Landescreditbank Baden-Württemberg, Escada AG et d'EnBW (Energie Baden-Württemberg), toutes situées en Allemagne.

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 Crédit Suisse First Boston, dont il est nommé Vice-président en 1983, puis Président-directeur général en 1989. De 1986 à 1990, Hans-Joerg Rudloff occupe également un siège au Comité de direction de Crédit Suisse à Zurich, où il est responsable de tous les services consacrés aux titres et aux marchés des capitaux. De 1994 à 1998, il est Président de MC-BBL au Luxembourg. En 1994, il devient membre du Conseil d'administration de Sandoz AG.

* Société cotée en Bourse



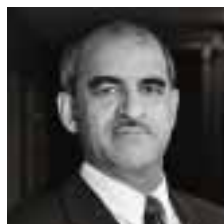
Prof. Dr. Peter Burckhardt

Nationalité suisse, 68 ans

Fonction chez Novartis AG Peter Burckhardt est membre du Conseil d'administration depuis 1996. Il remplit les conditions nécessaires pour occuper les fonctions d'administrateur externe indépendant. Il est membre du Comité d'audit et de conformité depuis 2007.

Responsabilités de direction et supervision De 1982 à 2004, Peter Burckhardt préside la Fondation Novartis (ex-Sandoz) pour la recherche biomédicale en Suisse. Depuis 1982, il dirige le service de médecine interne du Centre Hospitalier Universitaire Vaudois de Lausanne, puis le service médical A jusqu'en 2004. Depuis 1990, il est l'organisateur et le Président de l'International Symposium on Nutrition and Osteoporosis. Depuis 2008, il est rédacteur en chef de la revue scientifique « Osteology ».

Parcours professionnel Peter Burckhardt est professeur de médecine et ancien Président du département de médecine interne au Centre Hospitalier Universitaire Vaudois de Lausanne (Suisse). Il obtient son doctorat en médecine à l'Université de Bâle et se spécialise en médecine interne et en endocrinologie à l'Université de Lausanne et au Massachusetts General Hospital à Boston (Etats-Unis). Outre ses activités cliniques, Peter Burckhardt conduit des recherches cliniques, principalement dans le domaine des pathologies osseuses et du métabolisme du calcium. Il est l'auteur de plus de 300 publications scientifiques et fait partie du comité éditorial de plusieurs revues scientifiques internationales. Il a été Président de la Société suisse de médecine interne, membre de la Commission de recours du Bureau suisse pour le contrôle des médicaments, Président de sociétés nationales et membre du Comité de direction de la Fondation internationale pour l'ostéoporose, dont il a été le trésorier jusqu'en 2006. En plus d'avoir été administrateur de plusieurs sociétés scientifiques, dont les Sociétés suisses de nutrition, de chimie clinique, d'endocrinologie et de recherche sur les os et les minéraux, il a également fait partie du Comité pour l'endocrinologie de la Communauté Européenne et a assumé la fonction de conseiller pour des fondations scientifiques en Suisse et en Allemagne.



Prof. Dr. Srikant Datar

Nationalité américaine, 54 ans

Fonction chez Novartis AG Srikant Datar devient membre du Conseil d'administration en 2003. Il est membre du Comité d'audit et de conformité depuis 2007. Le Conseil d'administration l'a par ailleurs nommé expert financier du Comité d'audit. Il remplit les conditions nécessaires pour exercer les fonctions d'administrateur externe indépendant.

Responsabilités de direction et supervision Srikant Datar est membre du Conseil d'administration d'ICF International, à Fairfax en Virginie (Etats-Unis) et de KPIT-Cummins Infosystem Ltd., à Pune en Inde. Il est actuellement titulaire de la chaire Arthur Lowes Dickinson à l'Université de Harvard.

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. Srikant Datar est Doyen en chef associé à la Graduate School of Business Administration de l'Université de Harvard, à Boston, dans le Massachusetts. Ses travaux de recherche portent principalement sur la gestion des coûts, la mesure de la productivité, le développement de nouveaux produits, la concurrence temporelle, les primes d'encouragement et l'évaluation de la performance. Il est l'auteur de nombreuses publications scientifiques et a reçu plusieurs prix et honneurs universitaires. Srikant Datar a conseillé de nombreuses sociétés de renom telles que General Motors, Mellon Bank et Morgan Stanley, dans la recherche, le développement et la formation, domaines dans lesquels il a également collaboré avec ces sociétés.



William W. George

Nationalité américaine, 65 ans

Fonction chez Novartis AG William W. George est élu au Conseil d'administration de Novartis AG en 1999. Il est membre du Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination, du Comité du Président et du Comité de rémunération. Il remplit les conditions nécessaires pour exercer les fonctions d'administrateur externe indépendant.

Responsabilités de direction et supervision William W. George fait également partie des Conseils d'administration de Goldman Sachs* et d'Exxon Mobil*. William W. George est professeur de gestion appliquée à la Harvard Business School et membre du Carnegie Endowment for International Peace et du World Economic Forum USA.

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 Controller. Après avoir assuré la présidence de Litton Microwave Cooking Products, William W. George occupe divers postes de direction chez Honeywell de 1978 à 1989. Il exerce ensuite la fonction de Président et de Directeur de l'exploitation de Medtronic, Inc., avant d'assumer la direction générale de 1991 à 2001. De 1996 à 2002, il assure la présidence du Conseil d'administration de Medtronic. Il a également occupé la fonction de chargé de cours à la Yale School of Management et le poste de professeur de leadership et de gouvernement à l'International Institute for Management Development (IMD) à Lausanne, Suisse, ainsi qu'un poste de Professeur invité à l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL).

* Société cotée en Bourse



Alexandre F. Jetzer
Nationalité suisse, 66 ans

Fonction chez Novartis AG Alexandre F. Jetzer est administrateur externe du Conseil d'administration de Novartis depuis 1996.

Responsabilités de direction et supervision Alexandre F. Jetzer est également membre du Conseil de surveillance de la Compagnie Financière Michelin, à Granges-Paccot (FR), en Suisse, et du Conseil de fondation du Festival de Lucerne, à Lucerne (Suisse). Il est membre du Panel consultatif international (International Advisory Panel, IAP) sur la stratégie en biotechnologie du Premier ministre de Malaisie, membre du Conseil consultatif en investissements du Premier ministre de Turquie et Conseiller économique du Gouverneur de la province de Guangdong, en Chine. Il est aussi membre du Comité de patronage du Neuroscience Center de l'Université de Zurich (Suisse).

Parcours professionnel Alexandre F. Jetzer est titulaire de licences en droit et en économie de l'Université de Neuchâtel, en Suisse. Il possède le brevet d'avocat. Après avoir assumé la fonction de secrétaire général de l'Union suisse du commerce et de l'industrie (Vorort) depuis 1967, Alexandre F. Jetzer rejoint Sandoz en 1980. En 1981, il est nommé membre de la Direction générale du Groupe Sandoz en qualité de responsable des finances et, à partir de 1990, est responsable des Ressources humaines et de la Coordination internationale. De 1995 à 1996, il assure les fonctions de Président et de Directeur général de Sandoz Pharmaceuticals Corporation à East Hanover, dans le New Jersey (Etats-Unis). Simultanément, il assume la charge de Président et de Directeur général de Sandoz Corporation à New York. En 1996, date de la fusion qui a vu la création de Novartis, il est nommé membre du Comité de direction du Groupe Novartis et Directeur de la coordination internationale ainsi que des affaires juridiques et fiscales, fonctions qu'il assure jusqu'en 1999.

Activités de gestion ou de consultation permanentes au sein de Novartis Alexandre F. Jetzer a un contrat de conseil avec Novartis International AG (appui dans les relations avec les gouvernements étrangers).



Pierre Landolt
Nationalité suisse, 60 ans

Fonction chez Novartis AG Pierre Landolt est administrateur au Conseil d'administration de Novartis depuis 1996. Il est membre du Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination depuis 2006. Il remplit les conditions nécessaires pour exercer les fonctions d'administrateur externe indépendant.

Responsabilités de direction et 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 à Fleurier (Suisse), ainsi que de l'Instituto Estrela de Formento ao Microcrédito, à Patos, au Brésil. Il fait partie du Conseil d'administration de Syngenta AG*, où il est également membre du Comité d'audit, et de la Fondation Syngenta pour une agriculture durable, toutes deux établies à Bâle (Suisse). Il est par ailleurs associé de la Banque Landolt & Cie à Lausanne (Suisse) et Vice-président des Conseils d'administration de Parmigiani Fleurier SA à Fleurier (Suisse) et de la Fondation du Festival de Jazz de Montreux (Suisse).

Parcours professionnel Pierre Landolt 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 l'aride nord-est brésilien un domaine agricole qu'il transforme en ferme modèle pour le développement biologique et biotechnologique. Il crée également une société d'irrigation, à l'origine pour sa propre ferme mais qui œuvre aujourd'hui dans toute la région Nord du Brésil. Depuis 1997, Pierre Landolt est associé et Président du Conseil d'administration d'AxialPar Ltda, une société située à São Paulo (Brésil), spécialisée dans le financement du développement durable. En 2000, il co-fonde EcoCarbone France, à Paris, une société active dans la conception et la mise au point de procédés de séparation du carbone en Asie, en Afrique, en Amérique du Sud et en Europe.



D' Andreas von Planta
Nationalité suisse, 52 ans

Fonction chez Novartis AG Andreas von Planta est élu au Conseil d'administration de Novartis AG en 2006. Il est membre du Comité d'audit et de conformité depuis 2006. Il remplit les conditions nécessaires pour occuper les fonctions d'administrateur externe indépendant.

Responsabilités de direction et supervision Vice-président de Holcim Ltd* et de la Compagnie d'Assurances Nationale Suisse*, Andreas von Planta est également membre du Conseil d'administration de plusieurs filiales suisses de groupes étrangers. Il est membre du Conseil d'édition de la Revue suisse de droit des affaires et est l'ancien Président de l'Association genevoise de droit des affaires.

Parcours professionnel Andreas von Planta est titulaire d'une licence en droit (lic. iur.) et d'un doctorat décernés par l'Université de Bâle ainsi que d'un Master en droit (LL.M.) de la Columbia University School of Law, New York. Il passe son examen d'entrée au barreau à Bâle en 1982. Il vit à Genève depuis 1983, où il travaille pour l'étude Lenz & Staehelin, dont il devient associé en 1988. Ses domaines de spécialité recouvrent le droit des sociétés, la finance d'entreprise, les réorganisations d'entreprises et les fusions et acquisitions.

* Société cotée en Bourse



Dr.-Ing. Wendelin Wiedeking

Nationalité allemande, 55 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.

Responsabilités de direction et supervision Wendelin Wiedeking est Président du Comité de direction de Porsche Automobil Holding SE* et de Dr.-Ing. h.c. F. Porsche AG* en Allemagne.

Parcours professionnel Né à Ahlen, en Allemagne, Wendelin Wiedeking étudie le génie mécanique et a travaillé en tant qu'assistant scientifique dans le laboratoire de machines-outils de la Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule à Aix-la-Chapelle. Sa carrière professionnelle débute en 1983 en qualité d'assistant du directeur de la gestion de la production et des matériaux de Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG à Stuttgart-Zuffenhausen. En 1988, il entre chez Glyco Metall-Werke KG à Wiesbaden comme Chef de division et en 1990, il est promu Directeur général et Président du Directoire de Glyco AG. En 1991, il retourne chez Porsche AG, cette fois-ci pour occuper le poste de Directeur de la production. Un an plus tard, le Conseil de surveillance le nomme porte-parole du Comité de direction (CEO) et, en 1993, il en devient le Président.



Marjorie M. Yang

Nationalité britannique, 55 ans

Fonction chez Novartis AG Marjorie Yang est élue au Conseil d'administration de Novartis AG en 2007, avec effet au 1^{er} janvier 2008. Elle remplit les conditions nécessaires pour occuper les fonctions d'administratrice externe indépendante.

Responsabilités de direction et supervision Marjorie M. Yang est Présidente-directrice générale d'Esquel Group. Elle siège actuellement aux Conseils d'administration de Swire Pacific et de The Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Limited. Elle est également membre du National Committee of the Chinese People's Political Consultative Conference, Présidente du Textile and Clothing Sector Committee, Vice-présidente de la China Association of Enterprises with Foreign Investment et membre de la M.I.T. Corporation. Marjorie M. Yang est membre du Comité des conseillers du doyen de la Harvard Business School.

Parcours professionnel Marjorie M. Yang est titulaire d'une licence en mathématiques du M.I.T. et d'un MBA de la Harvard Business School. De 1976 à 1978, elle travaille dans le domaine de la finance d'entreprise et des fusions et acquisitions chez First Boston Corporation, à New York. En 1979, elle regagne Hong Kong et participe à la création d'Esquel. Elle est Présidente-directrice générale d'Esquel Groupe depuis 1995.



Prof. Dr. Rolf M. Zinkernagel

Nationalité suisse, 63 ans

Fonction chez Novartis AG Rolf M. Zinkernagel est élu au Conseil d'administration de Novartis AG en 1999. Il est membre du Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination depuis 2001. Il remplit les conditions nécessaires pour occuper les fonctions d'administrateur externe indépendant.

Responsabilités de direction et supervision 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), membre du Conseil consultatif de BMS à Singapour et Président du Comité de direction de l'Union internationale des associations d'immunologie (IUIS). Il est également membre du Conseil consultatif scientifique de Bio-Alliance AG à Francfort (Allemagne), d'Aravis General Partner Ltd. aux Iles Caïmans, de Biozell* à Milan (Italie), d'Esbatech à Zurich (Suisse), de Novimmune à Genève (Suisse), de Miikana Therapeutics à Fremont (Californie, Etats-Unis) jusqu'en janvier 2006, de Nuvo Research* (jusqu'en septembre 2005 : Dimethaid) à Toronto (Canada), de Cancevir à Zurich (Suisse), de xbiotech à Vancouver (Canada), d'ImVision à Hanovre (Allemagne), de Mann-Kind* à Sylmar (Californie, Etats-Unis) et du Laboratoire Koch à Lausanne (Suisse) depuis 2006. Rolf M. Zinkernagel est par ailleurs consultant scientifique pour GenPat77 à Berlin et Munich (Allemagne), Chilka Ltd. (Grande Caïman), Solis Therapeutics à Palo Alto (Etats-Unis), Ganymed à Mayence (Allemagne) et Zhen-Ao Group à Dalian (Chine).

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. Il a été membre du Conseil de direction de Cytos Biotechnology AG* à Schlieren, Zurich (Suisse) jusqu'en avril 2003.

* Société cotée en Bourse





DE GAUCHE A DROITE :
JOSEPH JIMENEZ, ANDREAS RUMMELT, MARK C. FISHMAN, RAYMUND BREU, DANIEL VASELLA, THOMAS EBELING,
JOERG REINHARDT, JUERGEN BROKATZKY-GEIGER, THOMAS WELLAUER

Comité de direction

D^r Daniel Vasella
Président et Administrateur délégué
du Conseil d'administration
Nationalité suisse, 54 ans

D^r Raymund Breu
Directeur financier
Membre depuis 1996
Nationalité suisse, 62 ans

D^r Juergen Brokatzky-Geiger
Directeur des Ressources Humaines
Membre depuis 2005
Nationalité allemande, 55 ans

Thomas Ebeling
Directeur de Consumer Health
Membre depuis 1998
Nationalité allemande, 48 ans

Prof. D^r Mark C. Fishman
Directeur de la Recherche Biomédicale
Membre depuis 2002
Nationalité américaine, 56 ans

Joseph Jimenez
Directeur de Health Pharmaceuticals
Membre depuis 2007
Nationalité américaine, 48 ans

D^r Joerg Reinhardt
Directeur de Vaccins et Diagnostic
Membre depuis 2007
Nationalité allemande, 51 ans

D^r Andreas Rummelt
Directeur de Sandoz
Membre depuis 2006
Nationalité allemande, 51 ans

D^r Thomas Wellauer
Directeur des Corporate Services
Membre depuis 2007
Nationalité suisse, 52 ans

Secrétaire du Comité de direction
Bruno Heynen



D^r Daniel Vasella
Nationalité suisse, 54 ans

Le D^r Vasella obtient un doctorat en médecine à l'Université de Berne (Suisse) en 1979. Après avoir occupé plusieurs postes de médecin en Suisse, il rejoint Sandoz Pharmaceuticals Corporation aux Etats-Unis en 1988. Entre 1993 et 1995, il occupe successivement les fonctions de Directeur du marketing, Directeur du développement global et Directeur des opérations de Sandoz Pharma Ltd. En 1995 et 1996, il fait partie du Comité de direction du Groupe Sandoz et exerce la fonction de Président de Sandoz Pharma Ltd. Après la fusion de 1996 qui a donné naissance à Novartis, il devient Président du Groupe et membre exé-

cutif du Conseil d'administration. En 1999, il est nommé Administrateur délégué du Conseil d'administration.

Il est membre du Conseil d'administration de Pepsico, Inc. (US) ainsi que du Comité des conseillers du doyen de la Harvard Business School et du Conseil d'administration de l'INSEAD. Il est également membre du Comité international des gouverneurs du centre Peres pour la paix en Israël et du Conseil consultatif international des chefs d'entreprises auprès du maire de Shanghai. En 2002, l'Université de Bâle lui décerne le titre de Docteur Honoris Causa.



D^r Raymund Breu
Nationalité suisse, 62 ans

Le D^r Breu obtient un doctorat ès sciences en mathématiques à l'Ecole Polytechnique Fédérale de Zurich (ETHZ), en Suisse. En 1975, il rejoint le service de Trésorerie du Groupe Sandoz pour accéder, en 1982, au poste de Directeur financier des sociétés affiliées de Sandoz au Royaume-Uni. En 1985, il est nommé Directeur financier de Sandoz Corporation à New York, assumant la responsabilité de toutes les activités finan-

cières de Sandoz aux Etats-Unis. En 1990, il devient Trésorier du Groupe pour Sandoz Ltd. à Bâle (Suisse) et, en 1993, Directeur financier du Groupe et membre du Conseil de direction de Sandoz. Depuis la naissance de Novartis en 1996, il exerce la fonction de Directeur financier et siège au Comité de direction de Novartis. Il est par ailleurs membre du Conseil d'administration de Swiss Re et de la commission des prises de contrôle.



D^r Juergen Brokatky-Geiger
Nationalité allemande, 55 ans

Le D^r. Brokatky-Geiger obtient un doctorat en chimie à l'Université de Fribourg (Allemagne) en 1982. Il rejoint Ciba-Geigy Ltd. en 1983 en tant que responsable de laboratoire au sein de la division Pharmaceuticals. Après avoir travaillé dans différents services à Summit dans le New Jersey (Etats-Unis) entre 1987 et 1988, il occupe plusieurs postes de R & D à responsabilité, notamment ceux de Chef de groupe des procédés R & D, de Responsable des procédés R & D, de Responsable du développement de procédés et de Responsable des opérations sur les

sites pilotes. A l'occasion de la fusion de Ciba-Geigy et de Sandoz en 1996, il est nommé Chef de l'intégration du développement technique. Il devient ensuite Directeur du développement chimique et analytique puis, de 1999 à août 2003, assume la fonction de Directeur international de la recherche et du développement dans le domaine technique. Il occupe actuellement le poste de Responsable des ressources humaines, fonction à laquelle il a accédé le 1^{er} septembre 2003. Il est membre du Comité de direction de Novartis depuis le 1^{er} janvier 2005.



Thomas Ebeling
Nationalité allemande, 48 ans

Thomas Ebeling obtient un diplôme de psychologie à l'Université de Hambourg (Allemagne). De 1987 à 1991, il est promu successivement à divers postes à responsabilité chez Reemstma (Allemagne). En 1991, il rejoint Pepsi-Cola Germany en tant que Directeur Marketing. Il est chargé de l'Allemagne et de 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 assure ensuite les fonctions de Directeur général de Pepsi-Cola Germany. En 1997, il rejoint Novartis en tant

que Directeur général de Novartis Nutrition pour l'Allemagne et l'Autriche. Après avoir été Directeur général de Novartis Nutrition à l'international, il devient Directeur général de la division Novartis Consumer Health, puis accède au poste de Directeur opérationnel de la division Pharmaceuticals de Novartis, avant d'assumer les fonctions de Directeur général de cette division. En 2007, il est nommé Directeur général de Novartis Consumer Health. Il est membre du Comité de direction de Novartis depuis 2000.



Prof. D^r Mark C. Fishman
Nationalité américaine, 56 ans

Le D^r Fishman obtient une licence au Yale College en 1972 et un diplôme de médecine à la Harvard Medical School en 1976. Il est nommé Président des Instituts Novartis pour la Recherche Biomédicale (Novartis Institutes for Biomedical Research ou NIBR) en 2002. Avant de rejoindre Novartis, il était médecin en chef de cardiologie et Directeur-fondateur du centre de recherche cardiovasculaire du Massachusetts General Hospital à Boston (Massachusetts, Etats-Unis) ainsi que professeur de médecine à la Harvard Medical School. Il est également membre de plu-

sieurs comités éditoriaux et a collaboré à des comités nationaux politiques et scientifiques, notamment ceux des National Institutes of Health (NIH) américains et du Wellcome Trust. Il a accompli sa spécialisation de médecine interne et de cardiologie au Massachusetts General Hospital. Distingué par de nombreux prix, il enseigne dans bon nombre d'institutions prestigieuses. Il est membre de l'Institut de médecine des académies nationales (Etats-Unis) et de l'Académie américaine des arts et des sciences. Il siège au Comité de direction de Novartis depuis 2002.



Joseph Jimenez

Nationalité américaine, 48 ans

Joseph Jimenez obtient une licence à l'Université de Stanford en 1982 et une maîtrise en gestion d'entreprise à l'Université de Californie, Berkeley, en 1984. Il débute sa carrière au sein de The Clorox Company, puis accède au poste de Président de deux divisions opérationnelles de ConAgra. En 1998, il rejoint H.J. Heinz Company où il est nommé Président et Directeur général de l'unité Amérique du Nord. De 2002 à 2006, il assume la fonction de Président et Directeur général de Heinz

en Europe. Avant de rejoindre Novartis, il est administrateur externe d'AstraZeneca plc de 2002 à 2007 et conseiller auprès de la société de private equity Blackstone Group. Il rejoint Novartis en avril 2007 en qualité de Directeur général de la division Novartis Consumer Health. Il est nommé à son poste actuel de Directeur général de la division Pharmaceuticals en octobre 2007 et est membre du Comité de direction de Novartis depuis le 1^{er} janvier 2007.



D^r Joerg Reinhardt

Nationalité allemande, 51 ans

Le D^r Reinhardt obtient un doctorat en pharmacie à l'Université de Sarrebruck (Allemagne) en 1981. En avril 2006, il devient Directeur général de la nouvelle division de Novartis, Vaccins et Diagnostic, qui regroupe les activités de vaccination et d'analyses sanguines issues de l'acquisition de Chiron Corp. Il assumait auparavant la fonction de Directeur du développement au sein de la division Novartis Pharmaceuticals et était, à ce titre, chargé du développement clinique, pharmaceutique, chimique et biotechnologique de l'évaluation de la sécurité des médicaments et des affaires réglementaires. Il rejoint Sandoz Pharma Ltd. en

1982, où il est promu à divers postes à responsabilités dans le domaine de la recherche et du développement. En 1994, il devient Responsable du développement de cette même société. Après la fusion qui a donné naissance à Novartis en 1996, il est nommé Responsable du développement préclinique et de la gestion de projets pour Novartis, et accède au poste de Responsable du développement pharmaceutique en 1999. Il préside le Conseil d'administration de l'Institut de génomique de la Fondation Novartis, basé à La Jolla en Californie. Il est membre du Comité de direction de Novartis depuis le 1^{er} janvier 2007.



D^r Andreas Rummelt

Nationalité allemande, 51 ans

Le D^r Rummelt obtient un doctorat en pharmacie à l'Université d'Erlangen-Nuremberg en Allemagne. Il rejoint Sandoz Pharma Ltd. en 1985 et occupe différents postes à responsabilité au sein de la division Développement. En 1994, il est nommé Directeur de la recherche et du développement techniques internationaux, fonction qu'il continue d'exercer

après la fusion donnant naissance à Novartis en 1996. De 1999 à octobre 2004, il est Directeur des opérations techniques de la division Pharmaceuticals de Novartis. Il est nommé CEO de Sandoz le 1^{er} novembre 2004 et est membre du Comité de direction de Novartis depuis le 1^{er} janvier 2006.

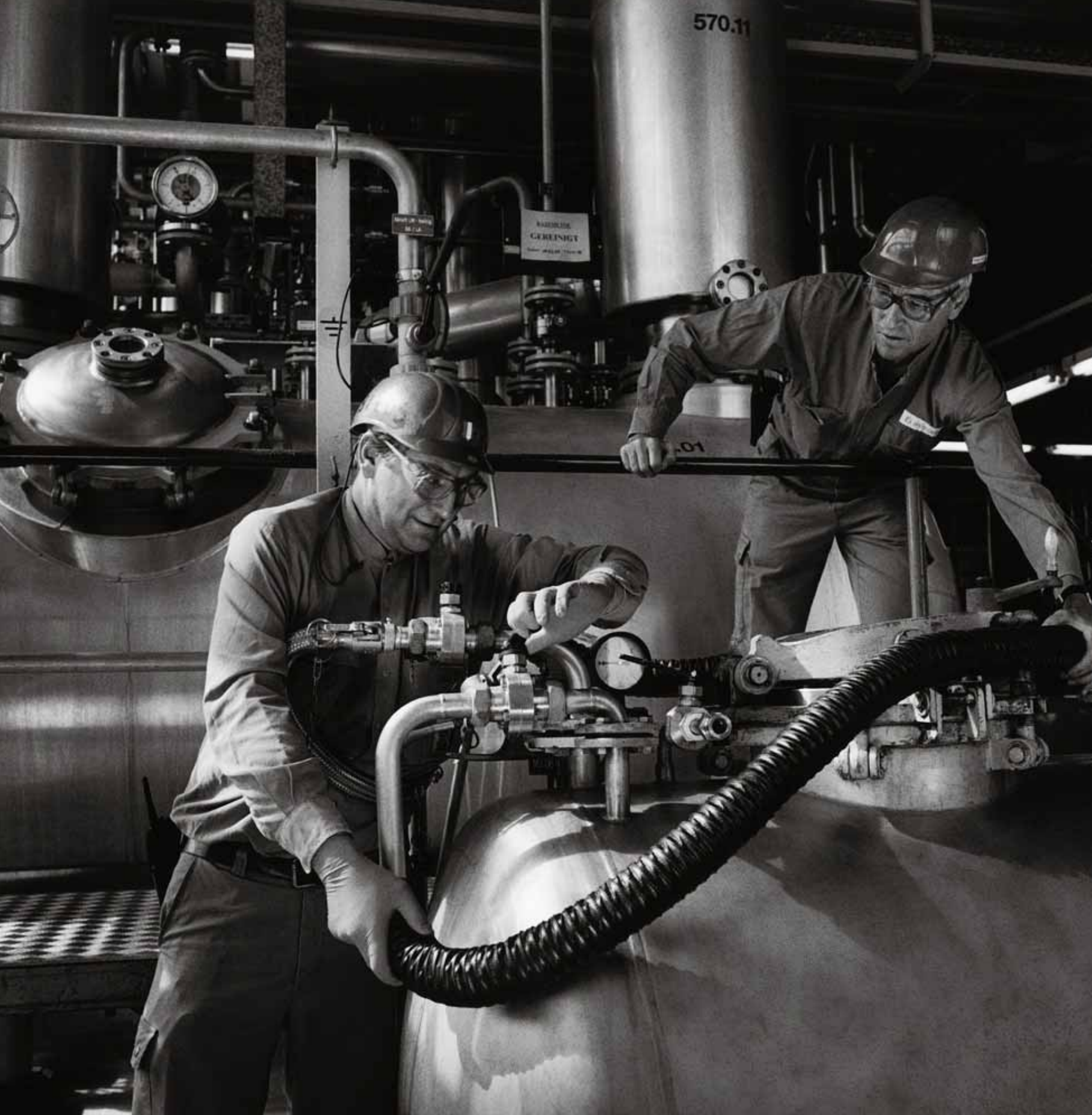


D^r Thomas Wellauer

Nationalité suisse, 52 ans

Le D^r Wellauer obtient un doctorat en ingénierie des systèmes et une maîtrise en génie chimique à l'Ecole Polytechnique Fédérale de Zurich (Suisse). Il détient également une maîtrise en gestion d'entreprise à l'Université de Zurich. Il rejoint Novartis en 2006 en qualité de Directeur des Corporate Services. Il débute sa carrière chez McKinsey & Company, dont il devient associé en 1991 et associé principal en 1996. Il est nommé Directeur général de Winterthur Insurance Group en 1997, qui

est racheté par Credit Suisse Group par la suite. Membre du Conseil de direction du Groupe au sein de Credit Suisse, avec pour responsabilité initiale les activités d'assurance du Groupe, il devient ensuite Directeur général de la division des services financiers. Avant de rejoindre Novartis, il dirige et mène à terme le Clariant Performance Improvement Program, le projet de réorganisation internationale au sein du groupe actif dans les spécialités chimiques. Il est membre du Comité de direction de Novartis depuis le 1^{er} janvier 2007.



RAPPORT SUR LES REMUNERATIONS AU SEIN DE NOVARTIS

SOMMAIRE	
PRINCIPES GENERAUX ET PROCESSUS	128
REMUNERATIONS VERSEES AUX COLLABORATEURS DE NOVARTIS	129
CONTRATS AVEC LES MEMBRES DU COMITE DE DIRECTION	131
REMUNERATION DU COMITE DE DIRECTION	131
REMUNERATION DES ADMINISTRATEURS EXTERNES	135
ACTIONS NOVARTIS ET OPTIONS SUR ACTIONS NOVARTIS DETENUES PAR LES MEMBRES DU COMITE DE DIRECTION	136
ACTIONS NOVARTIS ET OPTIONS SUR ACTIONS NOVARTIS DETENUES PAR LES ADMINISTRATEURS EXTERNES	137
PLANS DE PREVOYANCE ET REGIMES D'ASSURANCE-MALADIE	138
APPROBATION DU RAPPORT SUR LES REMUNERATIONS	139

Principes généraux et processus

Rémunération en fonction des performances

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

- soutenir l'aspiration de Novartis à devenir un employeur de référence ;
- concilier les objectifs des collaborateurs de Novartis avec les intérêts à long terme des actionnaires ;
- favoriser une culture de performance et une méritocratie autorisant Novartis à récompenser les salariés très efficaces qui adoptent les « meilleures pratiques commerciales » et dont l'engagement et la contribution permettent à la société d'atteindre son objectif consistant à compter parmi les entreprises de santé les plus admirées et les plus respectées au monde ;
- être compétitifs par rapport à un groupe de sociétés internationales concurrentes qui nous disputent les meilleurs talents au niveau mondial.

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

Dans le cadre des plans de rémunération variable reposant sur la performance, Novartis fixe des primes cibles (exprimées en pourcentage du salaire annuel de base) pour chaque collaborateur participant au début d'une période de performance donnée (qui coïncide en principe avec le début de l'année civile). A la fin de la période de performance, ces pourcentages cibles sont généralement multipliés, pour chaque collaborateur, par des coefficients de rémunération individuels. L'importance du coefficient dépend du plan d'intéressement, du niveau réel de performance atteint par le collaborateur par rapport aux objectifs individuels convenus au début de la période de performance, du respect des valeurs et comportements de Novartis et de la performance globale du Groupe ou du secteur d'activité concerné.

Les coefficients de rémunération s'échelonnent habituellement de 0 à 2. Dans le cas d'une performance exceptionnelle, des coefficients plus élevés peuvent néanmoins être appliqués. L'approbation du Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration et, pour certains cadres, du Comité de rémunération, est alors nécessaire. Tous les programmes et taux de rémunération sont examinés régulièrement sur la base de données disponibles publiquement ainsi qu'à l'aune d'analyses fournies par des sociétés indépendantes de recherche sur

les rémunérations et par des conseillers en rémunération externes. Les tendances et l'évolution en matière de rémunération et de gouvernement d'entreprise sont soigneusement analysées, revues et débattues en permanence avec des experts, des comptables et des conseillers externes.

Processus de gestion des performances

Chaque collaborateur est soumis à un processus formel d'évaluation des performances qui promeut une culture d'amélioration constante, aide les individus à réaliser leurs souhaits en matière de développement et renforce les capacités de l'organisation. Ce processus est indispensable à l'amélioration de la performance des individus, des équipes et de nos activités en général.

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

Deux évaluations des performances sont réalisées chaque année, l'une en milieu d'année, l'autre en fin d'année. Elles se déroulent sous la forme de réunions formelles entre chaque collaborateur et son ou sa supérieur(e) hiérarchique, et visent à évaluer la performance du collaborateur par rapport aux objectifs définis en début d'année et aux valeurs et comportements Novartis adoptés par l'ensemble du Groupe. A partir de l'évaluation de fin d'année, les supérieurs directs et ceux de l'échelon supérieur déterminent la prime annuelle de chaque collaborateur, ainsi que la rémunération cible pour l'année à venir.

Détention d'actions

Le Conseil d'administration de Novartis maintient des directives d'actionnariat afin de promouvoir l'esprit d'actionnariat parmi les cadres dirigeants et les administrateurs. Ces directives stipulent qu'un groupe d'environ 25 cadres dirigeants doivent détenir des actions ou options Novartis à hauteur d'un multiple minimum donné de leur salaire annuel de base, et que tous les administrateurs externes doivent détenir un nombre minimum d'actions Novartis. Des informations plus complètes à ce sujet figurent aux paragraphes intitulés « Actions Novartis et options sur actions Novartis détenues par les membres du Comité de direction » et « Actions Novartis et options sur actions Novartis détenues par les administrateurs externes ».

Source des actions attribuées

Novartis a utilisé des actions rachetées sur le marché pour remplir son obligation d'octroyer des actions, conformément aux plans de rémunération variable.

Rémunérations versées aux collaborateurs de Novartis

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

Les sociétés qui nous servent de référence pour les rémunérations varient selon la nature des postes. Pour certains postes relevant du domaine pharmaceutique, nous prenons pour référence un groupe de laboratoires composé d'Abbott Laboratories, Amgen, AstraZeneca, Bristol-Myers Squibb, Eli Lilly, GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Merck, Pfizer, Roche, Sanofi-Aventis, Schering-Plough et Wyeth. Pour d'autres postes, nous prenons pour référence des sociétés appartenant à différents secteurs d'activité, tels que le secteur des produits de consommation courante qui évolue rapidement et celui de l'industrie générale. Si nécessaire, nous ajustons les informations ainsi recueillies de manière à refléter l'ampleur des activités concernées et les exigences spécifiques d'un poste donné. Les informations de référence proviennent de multiples sources et fournisseurs de données, choisis en fonction de la qualité de leurs données dans les secteurs industriels et régions concernés.

Le Comité de rémunération étudie attentivement les données fournies par différents conseillers en rémunération afin de rester bien informé de l'évolution et des meilleures pratiques dans ce domaine. En 2007, le Comité a désigné Pearl Meyer & Partners comme conseiller externe indépendant. Pearl Meyer & Partners est directement rattaché au Comité et ne fournit aucun autre service à Novartis.

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

Le programme de rémunération des collaborateurs de Novartis consiste en une rémunération annuelle de base à laquelle s'ajoute une rémunération variable, décrites ci-après.

Rémunération de base

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

Rémunération variable

Novartis dispose de trois plans de rémunération variable principaux : un Programme de bonus annuel, un Plan Novartis de participation en actions « Select » et un Plan de performance à long terme.

Dans le cadre du Plan Novartis de participation en actions « Select » et du Plan de performance à long terme, toutes les primes sont impérativement versées sous forme d'actions Novartis, sauf aux Etats-Unis où les primes relevant du Plan de performance à long terme peuvent également être versées en espèces dans le cadre du Plan de rémunération différée.

Programmes de bonus annuels

La plupart des collaborateurs participent aux programmes de bonus annuels. Dans le cadre de ces plans, les primes sont attribuées chaque année en fonction de l'évaluation de la performance individuelle du collaborateur réalisée en fin d'année et de la performance du Groupe ou du secteur d'activité. Si la note attribuée à un collaborateur est inférieure à un certain seuil, aucune prime n'est versée dans le cadre de ces plans.

Les associés de certains pays et certains dirigeants clés au niveau mondial sont encouragés à recevoir leurs bonus en totalité ou en partie en actions Novartis plutôt qu'en espèces. Pour cela, Novartis offre plusieurs « Leveraged Share Savings Plans » dans lesquels des actions supplémentaires sont octroyées après une certaine période de détention. En principe, les collaborateurs participants ne sont autorisés à participer qu'à un seul de ces plans pour une année donnée.

- Les actions investies dans le Plan de participation des collaborateurs (ESOP), qui concerne quelque 11 000 collaborateurs travaillant en Suisse, sont bloquées pour une durée de trois ans. A l'expiration de cette période de blocage, le collaborateur se voit attribuer une action supplémentaire pour deux actions placées initialement. Environ 5 700 collaborateurs ont choisi de participer à ce plan dans le cadre des bonus de performance en 2007.
- Au Royaume-Uni, les collaborateurs peuvent investir jusqu'à 5% de leur salaire mensuel, à concurrence de GBP 125, en actions et peuvent également être invités à investir tout ou partie de leur bonus net en actions. Une action supplémentaire est octroyée pour deux actions placées. Ces actions sont bloquées pendant trois ans. En 2007, environ 1 500 collaborateurs ont participé à ces plans.
- Au niveau mondial, environ 25 dirigeants clés ont été invités à participer à un Plan d'épargne en actions d'une durée de cinq ans à titre de rémunération pour la performance fournie en 2007. A l'issue de la période de blocage de cinq ans, Novartis octroie une action supplémentaire par action investie.

En règle générale, aucune action supplémentaire n'est attribuée dans le cadre de ces plans en cas de départ d'un collaborateur avant la fin de la période de blocage pour des motifs autres que le départ à la retraite, l'invalidité ou le décès.

Plan Novartis de participation en actions « Select »

Dans le cadre de ce plan, des primes peuvent être attribuées chaque année en fonction de l'évaluation de la performance individuelle du collaborateur réalisée en fin d'année, de l'évaluation des talents et de la performance du Groupe ou du secteur d'activité. Si la note attribuée à un collaborateur est inférieure à un certain seuil, aucune prime n'est versée dans le cadre du plan.

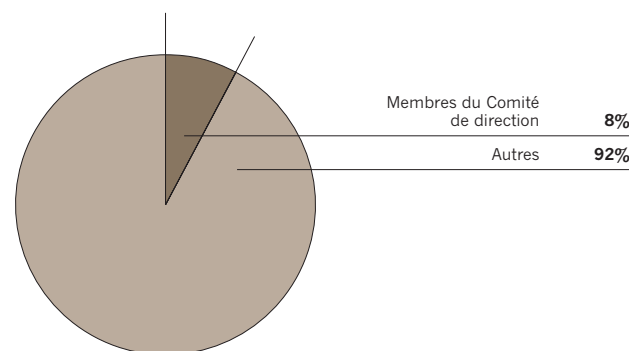
Les participants peuvent choisir de recevoir leur prime en actions, en options sur actions ou une combinaison des deux. Toute option sur actions est négociable, expire à son dixième anniversaire et donne droit à une action. Le prix d'exercice est égal au prix du marché de l'action sous-jacente à la date d'attribution.

Si des collaborateurs d'Amérique du Nord choisissent de percevoir tout ou partie de leur prime « Select » en options négociables sur American Depositary Shares, le nombre d'options sur actions qui en résulte est déterminé en divisant la prime « Select » applicable par une valeur égale à 95% de la valeur de l'option selon les normes IFRS. Pour les collaborateurs d'autres pays, le diviseur correspond à 90% de la valeur de l'option sur actions Novartis selon les normes IFRS.

Les actions et les options sur actions négociables font l'objet d'une période d'acquisition de deux ans en Suisse et de trois ans dans les autres pays. De ce fait, lorsqu'un participant quitte volontairement la société, les actions et les options non encore acquises deviennent caduques, sauf décision contraire du Comité de rémunération (par exemple, en cas de réorganisation ou de cession).

Au titre de la performance fournie en 2007, 10 278 participants se sont vu attribuer au total 20,4 millions d'options sur actions négociables et 3 096 069 actions assorties d'une période d'acquisition dans le cadre du Plan Novartis de participation en actions « Select », ce qui représente un taux de participation d'environ 10% de l'ensemble des collaborateurs dans le monde. Environ 8% de la valeur totale des titres octroyés dans le cadre de ce plan ont été attribués à des membres du Comité de direction.

Au 31 décembre 2007, un total de 63,3 millions d'options sur actions attribuées à des collaborateurs étaient en circulation, donnant droit à un nombre égal d'actions, ce qui correspond à 2,6% du nombre total d'actions Novartis en circulation (hors propres actions).



Plan de performance à long terme

Le Plan de performance à long terme de Novartis récompense les dirigeants clés qui contribuent de manière significative à la réussite à long terme du Groupe.

La performance est mesurée par rapport aux objectifs annuels de plus-value financière (PVF, telle que définie dans le guide comptable de Novartis). L'attribution effective des titres dépend de la performance globale du Groupe cumulée sur une période de trois ans.

En règle générale, si la performance réelle du Groupe n'atteint pas le seuil fixé ou si le participant quitte la société au cours de la période considérée pour des motifs autres que le départ à la retraite, l'invalidité ou le décès, aucune action n'est attribuée.

Le Plan de performance à long terme a été remanié en 2005 par le Comité de rémunération, afin que le critère d'attribution d'actions soit la plus-value financière (PVF) du Groupe, et non plus celle de la division ou du secteur d'activité, et que la période de performance soit portée à trois ans. La première attribution d'actions dans le cadre du plan remanié aura lieu (le cas échéant) en janvier 2009 sur la base de la PVF dégagée par le Groupe pour la période 2006-2008.

Pour la période close au 31 décembre 2007, quelque 125 cadres dirigeants se sont vu octroyer des actions de performance. Les actions effectivement attribuées aux membres du Comité de direction sont indiquées dans le tableau de rémunération des membres de Comité de direction figurant ci-après.

Quelque 125 dirigeants clés (pour la période allant de 2007 à 2009) et 120 dirigeants clés (pour la période allant de 2008 à 2010) se sont vu octroyer des actions de performance Novartis conditionnelles. Ces attributions sont conditionnées par la PVF dégagée par le Groupe et peuvent ou non déboucher sur des attributions effectives en janvier 2010 et janvier 2011 respectivement.

Attributions spéciales d'actions

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

Les actions soumises à des restrictions particulières ainsi attribuées sont généralement bloquées pour une durée de cinq ans. Si un participant quitte Novartis pour des motifs autres que le départ à la retraite, l'invalidité ou le décès, il se verra normalement privé de la part des titres attribués mais non encore acquis. En 2007, environ 360 collaborateurs, travaillant à différents niveaux de l'organisation, ont reçu des actions assorties de restrictions.

Contrats avec les Membres du Comité de direction

Conformément à l'évolution des meilleures pratiques en matière de gouvernement d'entreprise, Novartis a adopté en 2007 un principe stipulant que tout nouveau contrat de travail passé avec des membres du Comité de direction ne devra dorénavant contenir :

- aucun préavis d'une durée supérieure à la normale ;
- aucune clause de cession de contrôle ;
- aucun paiement d'indemnités de fin de contrat.

Novartis étant déterminé à étendre ce principe à l'ensemble des contrats des membres du Comité de direction, bon nombre de ces contrats ont récemment été modifiés. Par souci d'harmonisation du reste des contrats, Novartis a résilié le contrat des membres du Comité de direction qui prévoyait toujours un préavis de 36 mois (trois cas) ou une clause de cession de contrôle (dans deux de ces trois cas, ce qui avait pour conséquence de prolonger de 24 mois les 36 mois de préavis initiaux).

Le contrat de travail passé avec le Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration, qui prévoit une indemnité de départ d'USD 53 millions (sur la base d'un taux de change au comptant en fin d'année de CHF 1,135 = USD 1,00) et le paiement d'USD 132 millions (sur la base d'un taux de change au comptant en fin d'année de CHF 1,135 = USD 1,00) en cas de cession de contrôle, arrivera à échéance lors de l'Assemblée générale annuelle de 2009. Le Lead Director a entamé, au nom des administrateurs externes, des négociations avec Daniel Vasella en vue de la conclusion d'un nouveau contrat.

Rémunération du Comité de direction

Principes généraux

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

Les décisions concernant la rémunération des membres du Comité de direction reposent sur une évaluation de la performance individuelle du dirigeant concerné, ainsi que sur la performance de leur activité ou service respectif. Le Comité de rémunération examine les résultats à la lumière des objectifs de performance à court et à long terme, y compris la progression du chiffre d'affaires net, la création de valeur économique (résultat opérationnel et résultat net, résultat par action et plus-value financière), la croissance des parts de marché ainsi que des efforts déployés pour maximiser l'efficacité et la productivité de l'organisation.

Rémunération du Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration

Processus général

Chaque année, le Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration présente ses objectifs individuels et ses buts qui sont ensuite examinés, discutés et approuvés par le Conseil d'administration, après avoir été éventuellement modifiés. Le Conseil veille notamment à ce que les objectifs du Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration aillent dans le sens des objectifs du Groupe et qu'ils favorisent une performance durable à long terme qui ne soit pas sacrifiée à des objectifs financiers à court terme, mais qui soutiennent les objectifs économiques à long terme dans l'intérêt du Groupe et de ses actionnaires.

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

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

Lors d'une séance à laquelle ils sont seuls à participer, les administrateurs externes passent en revue la performance globale du Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration, puis lui communiquent leur évaluation.

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

Objectifs fixés au Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration pour sa rémunération variable

Parmi les critères financiers servant à mesurer la performance à court terme figurent en général la croissance du chiffre d'affaires net, le résultat opérationnel, le résultat net, le résultat par action et les parts de marché. Le critère financier servant à mesurer la performance à long terme est la plus-value financière (PVF, telle que définie dans le guide comptable de Novartis). Le Comité de rémunération mesure la performance du Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration par rapport à des objectifs prédéterminés pour ces critères à court et à long terme.

Les objectifs non financiers sont généralement les suivants : réussite des opérations d'acquisition, de cession et d'octroi de licences, performance de la recherche et développement, lancement de produits, mise en œuvre satisfaisante de mesures de croissance ou de réduction des coûts ou réussite du lancement de nouveaux sites ou de nouvelles activités.

Rémunération du Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration en 2007

Le 10 janvier 2008, le Comité de rémunération s'est réuni en séance particulière, en présence des consultants externes mais en l'absence du Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration, afin de fixer le montant de la rémunération de ce dernier pour 2007.

Le Comité de rémunération a pris sa décision en se fondant sur son appréciation de la performance réalisée par le Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration au regard des objectifs financiers et non financiers fixés par le Conseil d'administration et en tenant compte du feedback de fin d'année recueilli par le Lead Director auprès de chaque administrateur externe. Les résultats ont été évalués d'un point de vue aussi bien quantitatif que qualitatif. Le Comité de rémunération étant convaincu qu'une évaluation, bien que centrée sur des paramètres mesurables, doit contenir une part de jugement, il a également fait jouer son libre arbitre dans son évaluation cette année.

En tenant compte des éléments précités, le Comité de rémunération est arrivé à la conclusion que, à l'exception de certains objectifs liés à la division Pharmaceuticals, le Président et Administrateur délégué avait atteint voire dépassé tous ses objectifs financiers et non financiers.

Malgré les revers essuyés aux Etats-Unis, son marché le plus important, la division Pharmaceuticals a affiché une croissance dynamique et a atteint voire dépassé ses objectifs financiers dans toutes les autres régions. Dans le domaine du développement clinique, le portefeuille a été porté à 140 projets, ce qui constitue un record. La division Pharmaceuticals a en outre obtenu 15 autorisations de mise sur le marché sur les 17 demandées, les deux exceptions concernant Galvus et Prexige aux Etats-Unis.

Par ailleurs, le Comité de rémunération s'est félicité de la croissance substantielle dégagée par toutes les autres divisions (Sandoz, Vaccins & Diagnostic et Consumer Health), qui ont toutes trois dépassé les objectifs financiers qui leur avaient été assignés. De plus, la cession réussie de Gerber et de Nutrition médicale a permis à Novartis de se positionner comme une société exclusivement axée sur la santé tout en renforçant sa solidité financière. Le Comité de rémunération a également souligné que Novartis avait su retenir plus de 95% de ses collaborateurs très performants et à fort potentiel.

La rémunération accordée par le Comité de rémunération au Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration pour 2007 est exposée en détail dans le tableau ci-après. Par rapport à la rémunération accordée en 2006, elle s'inscrit en baisse de 31% (hors actions supplémentaires attribuées dans le cadre des Plans d'épargne en actions) et de 33% si l'on tient compte des actions supplémentaires attribuées dans le cadre des Plans d'épargne en actions.

Rémunération des autres membres du Comité de direction

Processus général

En janvier, le Conseil d'administration se réunit en présence du Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration pour évaluer et analyser la performance des autres membres du Comité de

direction au cours de l'année écoulée, en tenant compte des résultats financiers audités et du degré de réalisation des objectifs individuels financiers et non financiers.

Au cours d'une séance particulière, le Comité de rémunération décide, en présence du Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration et en fonction de ses recommandations, de la rémunération variable des autres membres du Comité de direction et des autres dirigeants clés pour l'année écoulée. Au cours de la même réunion, le Comité de rémunération fixe les programmes de rémunération cibles de ces cadres dirigeants pour l'année à venir.

En plus de l'évaluation annuelle, la performance des autres membres du Comité de direction est examinée en milieu d'année, en juin. Parallèlement, le Conseil d'administration réalise une évaluation des résultats de chacune de nos activités en milieu d'année.

Au cours de l'année, des attributions spéciales d'actions soumises à certaines restrictions peuvent être effectuées à tout moment pour récompenser une performance ou retenir un collaborateur.

Rémunération des autres membres du Comité de direction pour 2007

Lors de sa réunion du 10 janvier 2008, le Comité de rémunération a décidé du montant des rémunérations variables octroyées aux autres membres du Comité de direction au titre de l'année 2007, en appliquant les principes énoncés ci-dessus. La décision de rémunération prise pour chaque membre du Comité de direction reflète la mesure dans laquelle le membre du Comité de direction concerné a rempli les objectifs de performance financiers et non financiers fixés en début d'année.

Publication des rémunérations perçues par les membres du Comité de direction

Le tableau ci-dessous détaille les rémunérations accordées aux membres du Comité de direction au titre de l'année 2007. Les paragraphes suivants décrivent les principes qui régissent les données du tableau.

Alignement des périodes de rémunération et de performance

Le tableau synchronise les périodes de rémunération et de performance. Autrement dit, toutes les sommes accordées au titre de la performance de 2007 sont indiquées dans leur intégralité.

Principes d'évaluation

Les actions et les options sur actions attribuées dans le cadre des plans de rémunération sont généralement assorties d'une période d'acquisition¹. En outre, les collaborateurs travaillant en Suisse, membres du Comité de direction compris, peuvent décider de manière irrévocable de bloquer volontairement² pendant une période maximum de 10 ans les actions reçues dans le cadre d'un plan de rémunération.

Le Comité de rémunération est d'avis que de telles restrictions affectent la valeur des actions et des options sur actions.

L'Administration fiscale fédérale suisse définit, dans sa circulaire n° 5, une méthode pour l'évaluation des actions ou options indisponibles ou bloquées volontairement par l'application d'une décote pour

chaque année d'indisponibilité ou de blocage. De plus, à des fins d'évaluation des options sur actions, les autorités fiscales suisses appliquent à Novartis depuis 1997 un modèle d'évaluation des options reposant sur la méthode Black-Scholes et tenant compte des hypothèses de dividendes de Novartis.

Le Comité de rémunération estime que cette approche est appropriée à la communication en vertu du droit suisse de la valeur économique des actions et des options sur actions en ce qui concerne la rémunération des cadres dirigeants car, contrairement aux normes IFRS, elle tient compte du fait que les cadres dirigeants ne peuvent céder leurs actions ou options qu'à l'issue de la période d'acquisition ou de blocage. Le recours à cette méthode pour déterminer la valeur des actions et des options sur actions attribuées au titre de 2007 fait l'objet d'explications à la note 9 du tableau ci-après.

Pour de plus amples informations sur le calcul de la rémunération des cadres dirigeants et des administrateurs conformément aux normes IFRS, veuillez vous référer à la note 28 des comptes consolidés du Groupe.

Prêts et autres paiements accordés aux membres du Comité de direction

Prêts accordés aux membres du Comité de direction

En 2007, aucun prêt n'a été accordé à des membres, actuels ou passés, du Comité de direction ni n'était en cours au 31 décembre 2007.

Autres paiements accordés aux membres du Comité de direction

En 2007, aucun paiement (ou aucune renonciation à d'éventuelles créances) autre que ceux apparaissant dans le tableau récapitulatif des rémunérations des cadres dirigeants ci-après n'a été accordé aux membres actuels du Comité de direction ou à des « personnes qui leur sont étroitement liées »³.

Paiements accordés à d'anciens membres du Comité de direction

En 2007, aucun paiement (ou aucune renonciation à d'éventuelles créances) n'a été accordé à d'anciens membres du Comité de direction ou à des « personnes qui leur sont étroitement liées »³.

¹ L'expression « période d'acquisition » désigne, dans le cadre d'un plan de rémunération en actions, la période qui doit s'écouler avant que le collaborateur entre de manière irrévocable en possession des actions ou options en question. Si un collaborateur quitte Novartis avant le terme de la période d'acquisition pour des motifs autres que le départ à la retraite, l'invalidité ou le décès, il se verra normalement privé de la part des titres dont il n'est pas encore entré en pleine possession.

² Le terme « blocage volontaire » désigne la possibilité, pour les collaborateurs travaillant en Suisse, de s'engager de manière irrévocable à ne pas vendre leurs actions pendant une période maximum de 10 ans à compter de la date d'attribution. Novartis encourage les collaborateurs à bloquer leurs actions, car cette mesure permet de rapprocher les intérêts des collaborateurs et ceux des actionnaires.

³ L'expression « personnes étroitement liées » désigne (i) leur conjoint, (ii) leurs enfants de moins de 18 ans, (iii) toute entité légalement constituée qu'ils possèdent ou contrôlent, et (iv) toute personne morale ou physique agissant en qualité de mandataire pour leur compte.

REMUNERATION DES MEMBRES DU COMITE DE DIRECTION AU TITRE DE LA PERFORMANCE ENREGISTREE EN 2007¹

Nom	Devise	Rémunération de base		Rémunération variable				Autre rémunération		Total		Total	
		Espèces (montant)	Bonus		Plan de participation en instruments de capitaux propres « Select »		Plan de performance à long terme	Attributions spéciales d'actions	Régimes de retraite	Autres	(montant) ⁹	Futures attributions supplémentaires LSSP ¹⁰	y compris futures attributions supplémentaires LSSP ^{11,12}
			Actions (nombre) ²	Actions (nombre) ³	Options (nombre) ⁴	Options (nombre) ⁴							
Daniel Vasella (Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration)	CHF	3 000 000	0	70 258	0	1 290 631	45 300	53 996	150 970	166 630	14 524 233	70 258	17 037 002
Urs Baerlocher (en retraite depuis le 31 août 2007)	CHF	560 000	0	9 444	18 887	0	5 766	0	61 292	0	1 835 054	0	1 835 054
Raymund Breu	CHF	1 098 504	0	17 221	0	421 798	8 329	0	98 361	0	3 747 235	17 221	4 207 486
Juergen Brokatzky-Geiger	CHF	630 920	0	8 903	0	109 016	4 783	0	185 628	12 823	1 984 822	8 903	2 410 938
Paul Choffat (en retraite depuis le 11 mai 2007)	CHF	298 392	273 333	0	0	0	0	14 307	60 393	2 594 732	4 226 909	0	4 226 909
Thomas Ebeling	CHF	1 130 004	440 800	0	17 203	105 335	12 798	0	153 115	98 339	3 665 933	0	3 665 933
Mark C. Fishman	USD	925 000	15 458	13 372	34 097	184 870	8 763	0	160 834	106 509	4 689 956	13 372	5 269 114
Joseph Jimenez (a rejoint Novartis le 16 avril 2007)	CHF	587 503	246 750	3 853	0	157 266	4 531	0	193 907	348 226	2 414 659	3 853	2 599 072
Joerg Reinhardt	CHF	915 004	0	17 237	57 456	0	6 947	10 000	166 206	29 522	5 080 767	17 237	5 697 247
Andreas Rummelt	CHF	906 674	0	14 066	46 886	0	6 871	0	169 552	10 257	4 872 511	14 066	5 545 738
Thomas Wellauer	CHF	616 670	0	8 712	0	106 693	4 682	0	167 864	8 880	1 848 447	8 712	2 265 421
Total¹³		10 853 488	979 430	163 066	174 529	2 375 609	108 770	78 303	1 600 256	3 397 199	49 827 590	153 622	55 812 695

¹ N'inclut pas le remboursement des frais de déplacement et autres frais occasionnés dans le cadre de la mission des membres du Comité de direction, le remboursement de ces frais n'étant pas assimilé à une rémunération.

² Les participants ont choisi d'investir tout ou partie de leurs bonus dans le Plan d'épargne en actions (LSSP) de cinq ans plutôt que de recevoir des espèces ou d'investir dans le Plan de participation de trois ans des collaborateurs en Suisse (ESOP, sous réserve d'éligibilité). Daniel Vasella, Raymund Breu et Joerg Reinhardt ont volontairement et irrévocablement prolongé à 10 ans la période de blocage de ces actions (qui est initialement de cinq ans) ; Urs Baerlocher a bloqué son bonus en actions non soumises à restrictions pour 10 ans.

³ Thomas Ebeling a volontairement et irrévocablement bloqué ces actions (y compris la période d'acquisition de deux ans) pour 10 ans et Joerg Reinhardt pour cinq ans ; Urs Baerlocher a bloqué ses attributions d'actions « Select » pour 10 ans.

⁴ Les options sur actions des employés de Novartis sont négociables. Les options octroyées dans le cadre du Plan Novartis de participation en instruments de capitaux propres « Select », hors Amérique du Nord, expireront le 10 janvier 2018, sont soumises à une période d'acquisition de deux ans pour la Suisse (trois ans pour les autres pays) et ont un prix d'exercice de CHF 64,05 par action (cours de clôture des actions Novartis à la date d'attribution, soit le 11 janvier 2008). Les options sur les ADS américaines octroyées aux participants d'Amérique du Nord expireront le 10 janvier 2018, sont soumises à une période d'acquisition de trois ans et ont un prix d'exercice d'USD 57,96 par ADS (cours de clôture des ADS Novartis à la date d'attribution, soit le 11 janvier 2008).

⁵ Actions attribuées dans le cadre du Plan de performance à long terme en fonction de la réalisation des objectifs de plus-value financière (PVF) sur la période de performance close au 31 décembre 2007. Daniel Vasella, Urs Baerlocher, Raymund Breu et Joerg Reinhardt ont volontairement et irrévocablement bloqué ces actions pour 10 ans, Thomas Wellauer pour cinq ans et Joseph Jimenez pour trois ans.

⁶ Parmi ces actions figurent les actions sans restrictions attribuées à Daniel Vasella et à Paul Choffat et celles soumises à restrictions attribuées à Joerg Reinhardt, qui sont soumises à une période d'acquisition de cinq ans. Daniel Vasella et Joerg Reinhardt ont volontairement et irrévocablement bloqué ces actions pour 10 ans.

⁷ Inclut les coûts des services des plans de retraite et des prestations de soins médicaux en faveur des collaborateurs à la retraite versés au cours de l'année 2007 ainsi que les cotisations de l'employeur sur les plans de retraite à cotisations définies en 2007.

⁸ Inclut les avantages en nature et autres rémunérations versés au cours de l'année ; n'inclut pas le remboursement de frais et les paiements de péréquation fiscale inhérents aux missions internationales de Joerg Reinhardt.

⁹ La valeur des primes en actions est diminuée de 6% par année d'acquisition ou de blocage volontaire. Par exemple, la valeur d'une prime en actions soumises à une période d'acquisition

ou de blocage volontaire de deux ans, calculée selon la méthode décrite, est égale à 89% de sa valeur de marché à la date d'attribution. La valeur d'une prime en actions dont la période de blocage cumulée est de 10 ans est égale à 55,839% de la valeur de marché des actions à la date d'attribution. Le cours de clôture des actions à la date d'attribution (11 janvier 2008) était de CHF 64,05 par action Novartis et d'USD 57,96 par ADS.

La valeur des options sur actions attribuées est communiquée sur la base des principes d'évaluation figurant dans une décision des autorités fiscales suisses, qui reflète les principes énoncés dans la Circulaire n° 5 mentionnée ci-dessus. Selon cette méthode, les options sur actions négociables soumises à une période d'acquisition de deux ans dans le cadre du Plan de participation en actions « Select » ont une valeur unitaire de CHF 3,88 à la date de l'attribution. La valeur unitaire correspondante des options sur ADS soumises à une période d'acquisition de trois ans est d'USD 3,98.

¹⁰ Correspond aux actions supplémentaires qui seront octroyées ultérieurement si le collaborateur demeure au sein du Groupe. Les membres du Comité de direction ont été invités à placer le bonus perçu au titre de 2007 dans les plans d'épargne en action – à savoir dans le Plan de participation des collaborateurs en Suisse (ESOP) de trois ans ou dans le Plan d'épargne en actions (LSSP) de cinq ans – afin de concilier leurs intérêts avec ceux des actionnaires. En vertu des dispositions régissant ces plans, les participants recevront des actions supplémentaires à l'expiration de la période d'acquisition de trois ou cinq ans. Dans le cadre du plan LSSP de cinq ans, chaque action placée donne droit à une action supplémentaire. Dans le cadre du plan ESOP de trois ans, une action supplémentaire est attribuée pour deux actions placées. En règle générale, aucune action supplémentaire n'est attribuée en cas de départ d'un participant avant l'expiration de la période d'acquisition. Raymund Breu a volontairement et irrévocablement bloqué ces actions supplémentaires pour 15 ans (y compris période d'acquisition obligatoire de cinq ans) ; Daniel Vasella et Joerg Reinhardt ont volontairement et irrévocablement bloqué ces actions supplémentaires pour 10 ans (y compris période d'acquisition obligatoire de cinq ans).

¹¹ Les valeurs des actions et des options indiquées dans cette colonne ont été calculées selon la méthode d'évaluation décrite à la note 9. S'agissant des actions supplémentaires (cf. note 10), les principes suivants s'appliquent : Si un membre du Comité de direction a choisi de bloquer irrévocablement pour 10 années supplémentaires (ce qui porte la période de blocage cumulée à 15 ans) les actions qu'il recevra à l'avenir dans le cadre du LSSP de cinq ans, la valeur des actions supplémentaires figurant dans le tableau représentera 41,727% du cours de l'action à la date d'attribution. Le cours de clôture des actions à la date d'attribution (11 janvier 2008) était de CHF 64,05 par action Novartis et d'USD 57,96 par ADS.

¹² Tous les montants sont des montants bruts (ils incluent les cotisations de sécurité sociale dues par l'employé). La part de cotisations sociales de l'employeur n'est pas incluse.

¹³ Les montants en USD s'appliquant à Mark Fishman ont été convertis au cours de CHF 1,199802 = USD 1,00. Il s'agit là du même taux de change moyen que celui utilisé dans les comptes consolidés du Groupe.

Rémunération des administrateurs externes

Principes généraux

Le Conseil d'administration s'appuie sur une proposition soumise par le Comité de rémunération pour fixer la rémunération des administrateurs externes. Ces derniers perçoivent une rémunération annuelle dont le montant est fonction des responsabilités exercées par chacun d'entre eux. La participation aux réunions ou l'exercice de la présidence d'un comité n'ouvre pas droit à des honoraires supplémentaires.

Les administrateurs externes peuvent choisir de percevoir leur rémunération annuelle en espèces, en actions ou sous une forme mixte. Ils ne peuvent pas recevoir d'options sur actions.

Contrats avec les administrateurs externes

Aucun contrat de service n'a été conclu avec des administrateurs externes autres qu'Alexandre F. Jetzer. Le contrat conclu avec ce dernier ne prévoit pas d'indemnités de rupture ou de fin de contrat.

Prêts et autres paiements accordés aux administrateurs externes

Prêts accordés aux administrateurs externes

En 2007, aucun prêt n'a été accordé à des administrateurs externes, actuels ou passés, ni n'était en cours au 31 décembre 2007.

Autres paiements accordés aux administrateurs externes

En 2007, aucun paiement (ni aucune renonciation à d'éventuelles créances) autre que ceux figurant dans le tableau récapitulatif des rémunérations des administrateurs externes n'a été accordé à ceux-ci ou à des « personnes qui leur sont étroitement liées » (cf. définition p. 133).

Paiements accordés aux anciens administrateurs externes

En 2007, aucun paiement (ni aucune renonciation à d'éventuelles créances) n'a été accordé aux anciens administrateurs externes ou à des « personnes qui leur sont étroitement liées » (cf. définition p. 133), à l'exception des CHF 63 192 versés au Président honoraire.

Rémunération des administrateurs externes en 2007¹

	Rémunération annuelle en espèces (CHF)	Actions (nombre)	Total ² CHF
Ulrich Lehner Vice-président, Lead Director Comité du Président (membre) Comité de rémunération (membre) Comité d'audit et de conformité (Président) Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination (membre)	656 250	5 405	1 050 005
Hans-Joerg Rudloff Vice-président Comité du Président (membre) Comité de rémunération (Président) Comité d'audit et de conformité (membre) Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination (membre)	789 890	0	789 890
Peter Burckhardt Comité d'audit et de conformité (membre)	16 875	6 178	334 155
Srikant Datar Comité d'audit et de conformité (membre)	264 375	2 549	450 070
William W. George Comité du Président (membre) Comité de rémunération (membre) Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination (Président)	150 050	6 177	600 045
Alexandre F. Jetzer ³	10 396	4 805	205 858
Pierre Landolt Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination (membre)	128 401	4 036	422 424
Andreas von Planta Comité d'audit et de conformité (membre)	323 045	2 060	435 188
Wendelin Wiedeking	112 493	3 532	369 800
Rolf M. Zinkernagel Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination (membre)	423 478	3 569	641 781
Total	2 875 253	38 311	5 299 216

¹ N'inclut pas le remboursement des frais de déplacement et d'autres frais occasionnés dans le cadre de la mission des administrateurs externes, le remboursement de ces frais n'étant pas assimilé à une rémunération.

² Un administrateur externe ayant la qualité de résident fiscal en Suisse peut choisir de bloquer ses actions de manière irrévocable. En 2007, Peter Burckhardt a bloqué ses actions pour six ans, Alexandre F. Jetzer pour 10 ans, Andreas von Planta pour cinq ans et Rolf M. Zinkernagel pour trois ans. La valeur des actions indiquée dans ce tableau a été calculée selon la méthode décrite au paragraphe « Publication des rémunérations perçues par les membres du Comité de direction – Principes d'évaluation ».

³ Alexandre F. Jetzer a en outre perçu la somme de CHF 300 000 pour d'autres services de conseil.

Actions Novartis et options sur actions Novartis détenues par les membres du Comité de direction

Directives d'actionnariat

Le Conseil d'administration exige des membres du Comité de direction qu'ils détiennent des actions Novartis ou des options négociables non acquises à hauteur d'un certain multiple de leur salaire de base. Ce multiple est de cinq pour le Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration et de trois pour les autres membres du Comité de direction. Les membres du Comité de direction disposent d'un délai de trois ans à compter de la date de leur nomination pour entrer en possession du nombre minimum d'actions. Dans l'éventualité d'une baisse substantielle du cours de l'action, le Conseil peut, s'il le juge opportun, prolonger ce délai. Au 11 janvier 2008, tous les membres du Comité de direction ayant exercé un mandat de trois ans au minimum au Comité de direction répondaient à cette exigence.

Actions et options sur actions détenues

Le nombre total d'actions Novartis (hors actions supplémentaires non acquises, octroyées dans le cadre des plans d'épargne en actions) et d'options acquises et non acquises définitivement, détenues par les

membres du Comité de direction au 11 janvier 2008 est indiqué dans les tableaux ci-dessous.

Au 11 janvier 2008, aucun des membres du Comité de direction ni aucune des « personnes qui leur sont étroitement liées » ne détenait 1% ou plus des actions Novartis en circulation, soit directement, soit par le biais d'options.

Actions détenues par les membres du Comité de direction

	Nombre d'actions détenues ¹
Daniel Vasella	2 020 319
Raymund Breu	386 527
Juergen Brokatzky-Geiger	89 488
Thomas Ebeling	277 843
Mark C. Fishman	232 640
Joseph Jimenez	13 164
Joerg Reinhardt	355 965
Andreas Rummelt	233 257
Thomas Wellauer	33 252
Total	3 642 455

¹ Inclut les actions détenues par les « personnes étroitement liées » aux membres du Comité de direction (cf. définition p. 133).

Options sur actions détenues par les membres du Comité de direction

	Nombre d'options sur actions détenues ¹						Total
	2008	2007	2006	2005	2004	Autres	
Daniel Vasella	1 290 631	802 855	0	1 387 790	103 808	0	3 585 084
Raymund Breu	421 798	479 929	416 667	496 381	324 556	0	2 139 331
Juergen Brokatzky-Geiger	109 016	55 130	47 620	34 127	9 559	0	255 452
Thomas Ebeling	105 335	317 529	0	0	0	0	422 864
Mark C. Fishman	184 870	142 724	124 876	151 659	112 932	254 748	971 809
Joseph Jimenez	157 266	0	0	0	0	0	157 266
Joerg Reinhardt	0	158 787	105 687	0	48 933	0	313 407
Andreas Rummelt	0	0	0	0	0	0	0
Thomas Wellauer	106 693	0	0	0	0	0	106 693
Total	2 375 609	1 956 954	694 850	2 069 957	599 788	254 748	7 951 906

¹ Les options sur actions indiquées pour une année spécifique ont été attribuées dans le cadre du Plan Novartis de participation en actions « Select ». La colonne « Autres » concerne les options attribuées en 2003 ou avant et les options acquises sur le marché par les membres du Comité de direction ou par les « personnes qui leur sont étroitement liées » (cf. définition p.133).

Echéance des options attribuées aux membres du Comité de direction

Les options sur actions attribuées aux membres du Comité de direction dans le cadre des plans de rémunération en actions donnent droit à une action chacune. Les durées de vie des options attribuées depuis 2004 sont les suivantes :

Année d'attribution	Prix d'exercice (CHF/USD)	Période d'acquisition (années) (CH/USA)	Durée de vie (années)
2008	64,05/57,96	2/3	10
2007	72,85/58,38	2/3	10
2006	71,30/54,70	2/3	10
2005	57,45/47,84	2/3	10
2004	57,45/46,09	2/3	10

Actions Novartis et options sur actions Novartis détenues par les administrateurs externes

Directives d'actionariat

Les administrateurs externes doivent détenir au moins 5 000 actions Novartis dans les trois ans suivant leur entrée au Conseil. Au 31 décembre 2007, tous les administrateurs externes ayant exercé un mandat de trois ans au minimum au Conseil répondaient à cette exigence.

Actions et options sur actions détenues

Le nombre total d'actions et d'options sur actions acquises et celles attribuées, mais non encore acquises définitivement, détenues par les administrateurs externes et les personnes qui leur sont étroitement liées au 11 janvier 2008 est indiqué dans les tableaux ci-dessous :

	Nombre d'actions détenues ¹
Ulrich Lehner	22 193
Hans-Joerg Rudloff	109 791
Peter Burckhardt	19 052
Srikant Datar	11 952
William W. George	125 042
Alexandre F. Jetzer	75 335
Pierre Landolt	19 709
Andreas von Planta	104 238
Wendelin Wiedeking	19 118
Marjorie M. Yang	3 800
Rolf M. Zinkernagel	22 800
Total	533 030

¹ Inclut les actions détenues par les « personnes étroitement liées » aux administrateurs externes (cf. définition p. 133)

	Nombre d'options sur actions détenues		Total
	Attribuées par Novartis en 2002 ou avant ¹	Autres options sur actions acquises ²	
Ulrich Lehner	0	0	0
Hans-Joerg Rudloff	24 570	0	24 570
Peter Burckhardt	0	0	0
Srikant Datar	10 000	0	10 000
William W. George	44 835	0	44 835
Alexandre F. Jetzer	32 214	0	32 214
Pierre Landolt	24 191	0	24 191
Andreas von Planta	0	0	0
Wendelin Wiedeking	0	0	0
Marjorie M. Yang	0	0	0
Rolf M. Zinkernagel	23 597	0	23 597
Total	159 407	0	159 407

¹ 2002 est la dernière année au cours de laquelle Novartis a attribué des options aux administrateurs externes. Cette année-là, Novartis leur a attribué 79 087 options à un prix d'exercice de CHF 62 et d'une durée de 9 ans.

² Inclut les actions détenues par les « personnes étroitement liées » aux administrateurs externes (cf. définition p. 133).

Au 11 janvier 2008, aucun des administrateurs externes ni aucune des « personnes qui leur sont étroitement liées » ne détenait 1% ou plus des actions Novartis en circulation, soit directement, soit par le biais d'options.

Plans de prévoyance et régimes d'assurance-maladie

Politique générale

Les plans de prévoyance visent à assurer une pension de retraite convenable, compte tenu des années passées au service de Novartis. Ils sont aussi conçus de manière à constituer une garantie en cas de difficultés financières résultant d'une invalidité ou d'un décès. En règle générale, le niveau des avantages sociaux accordés aux collaborateurs est spécifique à chaque pays et dépend des pratiques du marché local et de la réglementation en vigueur. Un nombre significatif de collaborateurs étant employés en Suisse ou aux Etats-Unis, les plans de prévoyance et les prestations médicales de ces pays sont décrits plus en détail ci-dessous.

Plans de retraite suisses

Plan de retraite suisse

Ce plan est un régime à prestations définies 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 du Groupe et par les employés assurés. Le plan de prévoyance suisse assure le versement de la rémunération à concurrence d'un salaire de base de CHF 220 000 par an, moins une déduction de 30% du salaire à concurrence de CHF 24 120. Les bonus des collaborateurs dont le salaire de base est inférieur à CHF 220 000 sont assurés par un régime à cotisations définies, couvrant les primes et bonus, financé par les cotisations de Novartis et des collaborateurs assurés.

Plan de prévoyance suisse de la Direction

Ce plan constitue essentiellement un régime à cotisations définies qui finance également les pensions de retraite et les garanties en cas de décès et d'invalidité pour les éléments de rémunération dépassant le montant maximum du salaire de base assurable indiqué au paragraphe précédent. Le Plan de prévoyance suisse de la Direction assure le salaire de base au-delà de CHF 220 000 et le bonus, jusqu'à un total maximum de CHF 795 600 ; il est alimenté par les cotisations de la société et des collaborateurs assurés.

Plans de retraite pour les collaborateurs américains

Plan à prestations définies pour les collaborateurs américains

Le plan de retraite de Novartis Corporation destiné à certains collaborateurs américains de Novartis Corporation et de ses sociétés affiliées américaines est un régime par capitalisation, à prestations définies, financé par des cotisations de l'employeur et fiscalement déductibles. Le montant des salaires annuels couvert par le régime de retraite est généralement égal au salaire de base du collaborateur, auquel s'ajoute la prime annuelle. Le montant du salaire annuel retenu pour calculer les prestations dans le cadre du régime de retraite est plafonné par la loi (en 2007 : USD 225 000). Novartis Corporation et ses sociétés affi-

liées américaines disposent également de divers régimes de retraite complémentaire par répartition destinés à couvrir les collaborateurs pour les montants excédant ce plafond. Les plans de retraite à prestations définies ont été fermés aux nouvelles souscriptions en 2003 et 2005. A compter du 1^{er} janvier 2006, les nouveaux collaborateurs participent tous aux plans à cotisations définies pour les collaborateurs américains décrits ci-dessous.

Plans à cotisations définies pour les collaborateurs américains

En règle générale, les collaborateurs d'une société du Groupe située aux Etats-Unis sont éligibles pour participer à des plans à cotisations définies fiscalement déductibles dans le cadre desquels ils peuvent verser une partie de leur rémunération annuelle (à concurrence de la limite annuelle stipulée ci-dessus). Dans ce contexte, la société verse alors une cotisation supplémentaire qui est généralement d'un dollar pour tout dollar de cotisation de l'employé. Les collaborateurs peuvent recevoir jusqu'à 6% de leur salaire de base et de leur bonus annuel sous forme de cotisations de l'employeur.

De plus, certaines sociétés du Groupe situées aux Etats-Unis financent des plans à cotisations définies dont les cotisations représentent de 3% à 10% des rémunérations annuelles couvertes. Les collaborateurs qui continuent d'accumuler des années de service dans le cadre du plan à prestations définies ne bénéficient pas de ces cotisations versées par la société.

Novartis Corporation et ses filiales américaines disposent également de divers régimes de retraite complémentaire par répartition, à cotisations définies, destinés à couvrir les collaborateurs pour les montants excédant le plafond d'USD 225 000.

Régimes d'assurance-maladie

Novartis n'offre pas de prestations d'assurance-maladie à ses collaborateurs travaillant en Suisse. Dans d'autres pays, des régimes d'assurance-maladie ont été mis en place conformément aux usages locaux.

Aux Etats-Unis, toutes les sociétés du Groupe offrent aux collaborateurs des prestations d'assurance-maladie qu'elles subventionnent. Certaines sociétés du Groupe proposent également à leurs retraités des régimes d'assurance-maladie par cotisations qui complètent le système Medicare du gouvernement américain.

Avantages sociaux accordés aux membres du Comité de direction

Les membres du Comité de direction (à l'exception de Mark C. Fishman) participent aux mêmes plans de prévoyance suisses que les autres collaborateurs employés en Suisse. Le Plan de prévoyance suisse vise à garantir une pension maximale équivalant à 60% de la rémunération assurée. Pour les participants au Plan de prévoyance suisse de la Direction, Novartis verse 20% de la rémunération assurée à titre de contribution complémentaire.

La formule à prestations définies destinée aux collaborateurs américains et qui s'applique à Mark C. Fishman est un régime de type « Pension equity plan » (PEP). Elle concerne également d'autres colla-

borateurs américains. Les prestations versées dans le cadre de cette formule sont basées sur :

- le salaire moyen le plus élevé que le collaborateur a perçu sur une période de cinq années civiles au cours des 10 dernières années de service chez Novartis, et sur
- les avoirs PEP cumulés par le collaborateur (exprimés sous forme de pourcentage du salaire moyen de fin de carrière et compris entre 2 et 15% pour chaque année de service, en fonction de l'âge et des années de service du collaborateur au cours d'une année donnée).

Les prestations acquises dans le cadre du PEP sont versées après le départ à la retraite sous forme de rente annuelle ou de capital. Mark C. Fishman bénéficie du même Plan à cotisations définies que les autres collaborateurs américains participants. Toutefois, il n'est pas concerné par la contribution complémentaire versée par la société.

Les cotisations versées par Novartis en 2007 en faveur des plans à prestations définies se sont élevées à USD 14 760 pour Mark C. Fishman et à CHF 162 937 pour les autres membres du Comité de direction. S'agissant des plans à cotisations définies, les cotisations versées en 2007 se sont élevées à USD 55 655 pour Mark C. Fishman et à CHF 1 013 663 pour les autres membres du Comité de direction.

Régimes de retraite cumulés du Comité de direction

Les prestations cumulées par les membres du Comité de direction dans le cadre des plans à prestations définies au 31 décembre 2007, ainsi que les cotisations de retraite versées par l'employeur au titre de 2007, sont résumées dans le tableau suivant :

	Devise	Prestations cumulées dans le cadre des plans à prestations définies ¹	Cotisations de l'employeur aux plans à prestations définies	Cotisations de l'employeur aux plans à cotisations définies
Daniel Vasella	CHF	86 304	18 632	125 340
Urs Baerlocher	CHF	117 672	12 422	83 560
Raymund Breu	CHF	106 896	18 632	125 340
Juergen Brokatzky-Geiger	CHF	90 459	18 609	120 476
Paul Choffat ²	CHF	98 676	7 754	41 780
Thomas Ebeling	CHF	70 116	18 632	115 120
Mark C. Fishman	USD	91 003	14 760	55 655
Joseph Jimenez	CHF	1 968	12 406	57 187
Joerg Reinhardt	CHF	78 696	18 632	115 120
Andreas Rummelt	CHF	87 168	18 609	115 120
Thomas Wellauer	CHF	419 172	18 609	114 620

¹ Les prestations cumulées peuvent inclure des cotisations volontaires des employés ou des avoirs de libre passage transférés de fonds de pension de précédents employeurs.

² Paul Choffat, parti à la retraite en mai 2007, a été autorisé à continuer de cotiser, en qualité de membre externe et à ses frais, au Plan de prévoyance suisse et au Plan de prévoyance suisse de la Direction.

Régime de retraite des administrateurs externes

Les administrateurs externes ne bénéficient d'aucun régime de retraite.

Approbation du rapport sur les rémunérations

Le Conseil d'administration estime que le Rapport sur les rémunérations ne devrait pas être soumis à un vote consultatif des actionnaires car l'évaluation des performances individuelles et la définition de la rémunération des membres du Comité de Direction relèvent des attributions du Comité de rémunération et du Conseil.



RAPPORT FINANCIER DU GROUPE NOVARTIS 2007

SOMMAIRE
RAPPORT FINANCIER DU GROUPE NOVARTIS 2007

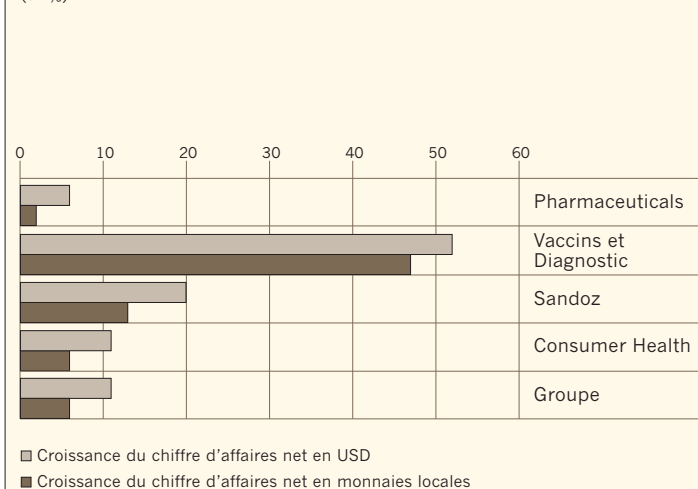
Sommaire	141
Principales données financières	142
Principaux événements financiers	143
Rapport opérationnel et financier	144
Retrospective financière	175
Politique en matière de capitaux propres et informations sur l'action	177
Comptes consolidés du Groupe Novartis	180
y compris :	
Principales filiales et sociétés associées	236
Rapport sur les rémunérations au sein de Novartis	238
Rapport de la Direction de Novartis sur le contrôle interne relatif aux informations financières	243
Rapport du réviseur sur les comptes consolidés	244
Comptes annuels de Novartis AG	246
Rapport de l'organe de révision des comptes annuels de Novartis AG	251

PRINCIPALES DONNEES FINANCIERES – ACTIVITES POURSUIVIES SAUF INDICATION CONTRAIRE
CHIFFRES CLES

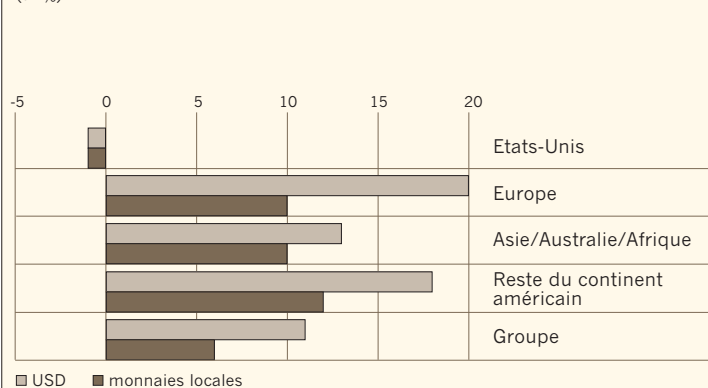
	2007 M USD	2006 M USD	Variation en %
Chiffres d'affaires net du Groupe			
– total du Groupe ¹	39 800	37 020	8
– activités poursuivies	38 072	34 393	11
Résultat opérationnel hors charges environnementale et de restructuration ²	7 815	7 642	2
Résultat opérationnel	6 781	7 642	-11
Résultat net			
– activités poursuivies	6 540	6 825	-4
– total du Groupe ¹	11 968	7 202	66
Variation de la liquidité nette ¹	6 754	-1 826	
Capitaux propres en fin d'année ¹	49 396	41 294	20
Résultat de base par action (USD)			
– activités poursuivies	2,81	2,90	-3
– total du Groupe ¹	5,15	3,06	68
Dividende par action (CHF) ³	1,60	1,35	19

COISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET¹

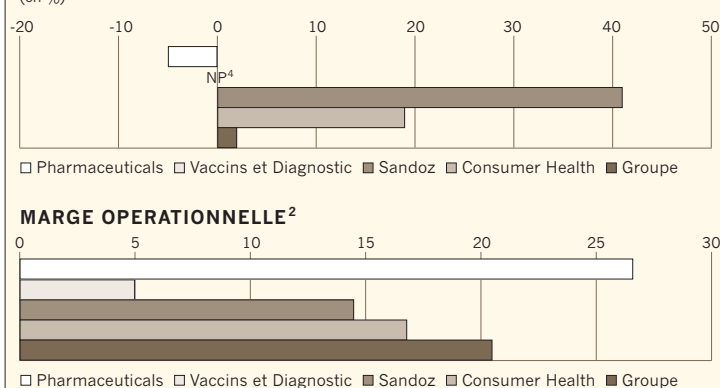
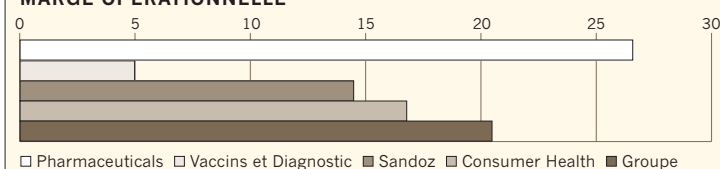
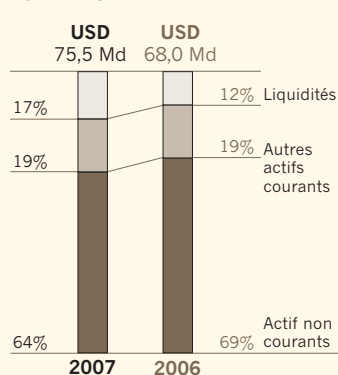
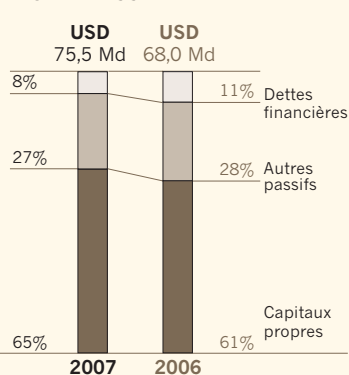
(en %)


COISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET PAR REGION

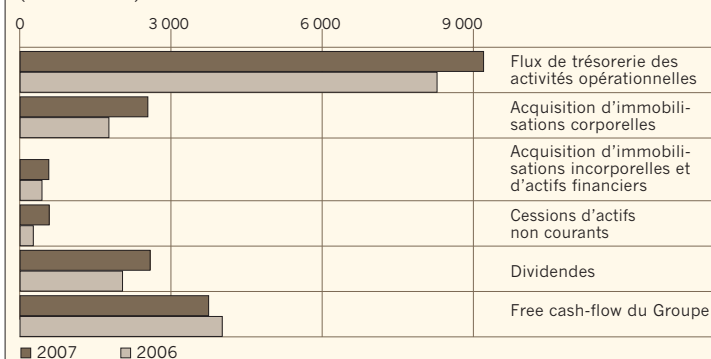
(en %)


COISSANCE DU RESULTAT OPERATIONNEL²

(en %)


MARGE OPERATIONNELLE²

TOTAL ACTIF¹

TOTAL PASSIF¹

FLUX DE TRESORERIE ET FREE CASH-FLOW

(en millions USD)


¹Total du Groupe, y compris activités abandonnées de Consumer Health.

²Hors charges environnementale d'USD 590 millions et pour restructuration « Forward » d'USD 444 millions (Pharmaceuticals : USD 307 millions, Consumer Health : USD 97 millions, Corporate : USD 40 millions)

³Dividende 2007 proposé aux actionnaires

⁴Non pertinent

PRINCIPAUX EVENEMENTS FINANCIERS EN 2007

TOTAL DU GROUPE	enregistre en 2007 des résultats record avec un chiffre d'affaires net en hausse de 8% (+3% en monnaies locales), à USD 39,8 milliards, et une progression du résultat net de 66%, à USD 12,0 milliards. Ces chiffres incluent les résultats de Nutrition médicale et de Gerber jusqu'à leur cession en 2007 et un gain de cession après impôts d'USD 5,2 milliards figurant dans le résultat net.
CHIFFRE D'AFFAIRES NET DES ACTIVITES POURSUIVIES	en hausse de 11% (+6% en monnaies locales), à USD 38,1 milliards, grâce à de fortes contributions, notamment de Sandoz ainsi que de Vaccins et Diagnostic.
PHARMACEUTICALS	bénéficie de la croissance dynamique de nombreux produits de premier plan et d'une expansion à deux chiffres en Europe, en Amérique latine et sur les principaux marchés émergents. Le chiffre d'affaires net augmente de 6% (+2% en monnaies locales), mais recule de 8% aux Etats-Unis en raison de la perte de marché de certains produits suite à la concurrence des génériques et de la suspension de <i>Zelnorm</i> .
VACCINS ET DIAGNOSTIC	voit son chiffre d'affaires augmenter de 52% (+47% en monnaies locales), à USD 1,5 milliard, en raison d'importantes livraisons de vaccins contre l'encéphalite à tiques, la grippe saisonnière et l'immunisation des enfants ainsi que de produits d'analyse sanguine. Chiffre d'affaires net en hausse de 25% par rapport à l'exercice 2006 complet.
SANDOZ	enregistre un chiffre d'affaires net en hausse de 20% (+13% en monnaies locales) grâce notamment au marché américain, au lancement de génériques difficiles à fabriquer ainsi qu'à des projets lancés en Europe orientale et dans les marchés émergents. Le résultat opérationnel progresse nettement plus vite que le chiffre d'affaires net.
CONSUMER HEALTH	a cédé avec succès ses activités Nutrition médicale et Gerber. Le chiffre d'affaires net des activités poursuivies a progressé de 11% (+6% en monnaies locales) grâce à l'expansion à deux chiffres d'OTC et Animal Health tandis que l'activité CIBA Vision se développe à la suite d'une amélioration au niveau de l'approvisionnement des produits.
LE RESULTAT OPERATIONNEL DES ACTIVITES POURSUIVIES	comprend des charges de près d'USD 1 milliard suite à l'augmentation de la provision environnementale de Corporate (USD 590 millions) et en rapport avec le projet « Forward » (USD 444 millions), aboutissant à un recul de 11%. Si l'on ne tient pas compte de ces charges, le résultat opérationnel ressort en hausse de 2%.
RESULTAT NET DES ACTIVITES POURSUIVIES	en recul de 4% en raison de l'impact d'importantes charges en 2007, mais résultat financier en hausse et recul du taux d'imposition.
RESULTAT PAR ACTION	en hausse de 68%, à USD 5,15 pour l'ensemble du Groupe, tandis que le BPA des activités poursuivies recule de 3%, à USD 2,81.
DIVIDENDE	proposition de verser un dividende de CHF 1,60 par action pour l'exercice 2007, soit une hausse de 19% par rapport au CHF 1,35 de 2006 et un taux de distribution de 49% du résultat net des activités poursuivies.

RAPPORT OPERATIONNEL ET FINANCIER

Ce rapport opérationnel et financier s'appuie sur les comptes consolidés du présent rapport annuel. 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) publiés par l'International Accounting Standards Board. Suite à un vote unanime, en novembre 2007, de l'US Securities and Exchange Commission (SEC) amendant les réglementations applicables, Novartis ne fournit plus de rapprochement avec les normes comptables américaines (US GAAP).

Présentation générale

Novartis fournit des solutions de santé adaptées à l'évolution des besoins des patients et des sociétés à travers le monde en proposant une large gamme de produits comprenant des médicaments novateurs, des vaccins préventifs, des outils de diagnostic, des médicaments génériques ainsi que des produits de santé. Novartis est le seul groupe à occuper une position de leader dans chacun de ces domaines.

Les activités du Groupe se répartissent au niveau mondial entre les quatre divisions opérationnelles suivantes :

- Pharmaceuticals (médicaments de marque protégés par un brevet)
- Vaccins et Diagnostic (vaccins à usage humain et diagnostic moléculaire)
- Sandoz (médicaments génériques)
- Consumer Health (médicaments OTC, médicaments de santé animale, lentilles de contact et produits d'entretien de lentilles)

Novartis a finalisé la cession de ses dernières activités non liées à la santé en 2007 avec la vente de ses unités d'affaires Nutrition médicale (effective à compter du 1^{er} juillet) et Gerber (effective à compter du 1^{er} septembre). Ces deux unités faisaient partie de la division Consumer Health, mais elles ont été classées parmi les activités abandonnées dans le rapport financier. Elles ont été vendues à Nestlé S.A. en deux transactions séparées, ce qui a permis de dégager un gain de cession après impôts d'USD 5,2 milliards.

En 2007, Novartis a réalisé un chiffre d'affaires net d'USD 39,8 milliards, soit une hausse de 8% (+3% en monnaies locales), tandis que le résultat net a augmenté de 66 %, à USD 12,0 milliards. Ces chiffres comprennent les contributions de Nutrition médicale et de Gerber avant leur cession en 2007 et leur gain de cession après impôts d'USD 5,2 milliards.

Les activités poursuivies du Groupe, concentrées désormais exclusivement sur la santé, ont dégagé un chiffre d'affaires net en hausse de 11% (+6% en monnaies locales), à USD 38,1 milliards en 2007, grâce à des contributions importantes, notamment de Sandoz et Vaccins et Diagnostic.

Le résultat opérationnel des activités poursuivies a reculé de 11%, à USD 6,8 milliards, en raison du recul des contributions de Pharmaceuticals consécutives à la concurrence des génériques et de la suspension de *Zelnorm* aux Etats-Unis ainsi que d'un certain nombre de charges d'importance notamment pour pertes de valeur d'immobilisations incorporelles et une provision pour restructuration d'USD 444 millions en rapport avec un nouveau projet de productivité nommé « Forward » et une augmentation d'USD 590 millions de la provision environnementale de Corporate qui comprend la part des coûts d'assainissement qui pourraient incomber à Novartis, y compris celle des décharges dans la région bâloise. Si l'on ne tient pas compte de ces charges, le résultat opérationnel des activités poursuivies ressort en hausse de 2%.

Le résultat net des activités poursuivies a diminué de 4%, à USD 6,5 milliards, contre USD 6,8 milliards en 2006, mais il comprenait des contributions plus importantes des sociétés associées, un résultat financier en hausse et un taux d'imposition effectif en recul par rapport à 2006. Par conséquent, le résultat par action des activités poursuivies a reculé de 3%, à USD 2,81, en 2007 contre USD 2,90 en 2006.

Basé à Bâle, en Suisse, le Groupe Novartis comptait quelque 98 200 emplois en équivalent temps plein au 31 décembre 2007 et il déploie ses activités dans près de 140 pays à travers le monde.

Facteurs susceptibles d'influencer le résultat des activités

Les résultats des activités du Groupe et leur évolution sont influencés par un certain nombre de facteurs clés.

Le marché mondial de la santé devrait continuer de croître globalement en raison de facteurs démographiques et socio-économiques. Le vieillissement de la population mondiale, la tendance à des habitudes de vie plus sédentaires et à de mauvaises habitudes alimentaires, tant dans les pays industrialisés que dans les pays émergents, entraînent une augmentation des maladies chroniques et un besoin croissant de médicaments. Dans le même temps, suite à des avancées technologiques et d'investissements conséquents dans l'innovation, de nouveaux médicaments permettent de mieux traiter nombre de maladies et obtiennent des autorisations de mise sur le marché.

L'alourdissement des coûts de santé en pourcentage du PIB dans de nombreux pays fait que les Etats et les agents payeurs se trouvent confrontés à la nécessité impérieuse de maîtriser encore plus étroitement ces coûts. Le secteur de la santé opère donc dans un environnement des plus difficiles marqué par des autorités contrôlées par l'Etat et des prestataires de soins, notamment aux Etats-Unis, qui prennent des mesures très radicales en vue de réduire les coûts et de restreindre l'accès à des médicaments nouveaux et coûteux. Entre temps, certains fabricants de médicaments génériques sont donc devenus plus offensifs dans leur remise en cause des droits de propriété intellectuelle sur des médicaments protégés par des brevets. Dans le même temps, les investissements en recherche et développement (R&D) se sont envolés, en raison notamment du renforcement des examens sur la sécurité et l'efficacité des médicaments.

Pour faire face à cet environnement en rapide évolution, Novartis a renforcé sa présence dans des activités qui dépassent le cadre traditionnel des médicaments protégés par des brevets pour englober les vaccins préventifs et les diagnostics, les médicaments génériques ainsi que des produits de santé ciblés. Le Groupe a procédé à des investissements massifs dans toutes ces activités par le biais d'initiatives visant à promouvoir la croissance organique et entend continuer sur sa lancée à l'avenir.

Novartis pense que ce portefeuille diversifié et axé sur la santé répond au mieux aux besoins des patients et des clients en leur offrant une large gamme de produits présentant des avantages importants pour le traitement de nombreuses maladies tout en contribuant à réduire les coûts de santé globaux. Un nombre important et croissant de patients, médecins et agents payeurs au niveau mondial peuvent bénéficier de la large gamme des produits offerts par Novartis. Il s'agit de médicaments nouveaux et meilleurs avec une innocuité et une efficacité améliorées (Pharmaceuticals), de vaccins préventifs et outils de diagnostic (Vaccins et Diagnostic), de génériques de médicaments dont le brevet a expiré (Sandoz) ainsi que de produits auxquels les patients ont facilement accès pour leur permettre d'adopter des modes de vie sains (Consumer Health).

Ce portefeuille aide également Novartis à atténuer l'impact négatif des défis croissants dans le secteur des médicaments protégés par des brevets et offre des opportunités attrayantes de bénéficier de l'accélération prévue de la croissance dans d'autres secteurs de la santé, notamment des vaccins humains et des génériques.

Fermeté persistante des facteurs fondamentaux

Le marché mondial de la santé devrait continuer de croître en raison de nombreux facteurs liés notamment aux changements démographiques et aux évolutions socio-économiques. Par conséquent, Novartis s'attend à une poursuite du développement de ses activités ces prochaines années, tant sur les marchés établis du Groupe tels que les Etats-Unis, l'Europe occidentale et le Japon que sur les marchés émergents.

Vieillesse d'une population aux besoins de santé croissants

La proportion des personnes âgées dans la population mondiale est en croissance rapide en raison de l'augmentation de l'espérance de vie et de la baisse du taux de natalité. On estime que depuis 1965 l'espérance de vie à la naissance dans les pays développés augmente d'environ un an tous les cinq ans. Cette évolution démographique spectaculaire devrait avoir des répercussions majeures sur le secteur car les dépenses de santé augmentent avec l'âge. Selon une étude réalisée en 2001 par l'US Census Bureau et le National Institute on Aging, le nombre de personnes âgées de 65 ans et plus, qui n'était que de 130 millions au niveau mondial en 1950, a plus que triplé pour atteindre 420 millions en 2000. Selon cette étude, une personne sur cinq sera âgée de 65 ans ou plus aux Etats-Unis d'ici à 2030 et cette proportion devrait même être plus élevée dans d'autres pays développés tels que l'Italie ou le Japon. Cette tendance pourrait aussi apparaître dans nombre de pays émergents et certains pays du Sud-Est asiatique devraient connaître des modifications des plus marquées de la composition de leur population.

Novartis détient en portefeuille un nombre de produits considérable, susceptibles de présenter un intérêt particulier pour les personnes âgées, principalement dans le domaine cardiovasculaire et des pathologies liées à l'âge, notamment dans le cancer du sein, la maladie d'Alzheimer, l'ostéoporose, la cécité liée à l'âge et la grippe saisonnière.

Importance croissante des marchés émergents

En période de ralentissement du rythme de progression du chiffre d'affaires du secteur pharmaceutique dans les pays industrialisés, la forte croissance économique dans de nombreux marchés émergents entraîne un développement relativement plus élevé et contribue de plus en plus à la performance mondiale de ce secteur. Selon l'IMS Health, un des premiers fournisseurs mondiaux de solutions d'information pour l'industrie pharmaceutique (médicaments génériques et protégés par des brevets), en 2008, le marché pharmaceutique mondial devrait croître à un rythme plus ralenti de 5 à 6% contre 6 à 7% en 2007 pour un chiffre d'affaires d'USD 735 à 745 milliards. Parmi les principaux facteurs à la base du ralentissement, on citera des réglementations plus strictes, des mesures de maîtrise des coûts ainsi que la perspective de l'expiration des brevets protégeant de nombreux produits phares du secteur.

Pour la première fois, en 2008, les sept plus grands marchés, à savoir les Etats-Unis, le Japon et les cinq principaux pays européens, devraient contribuer pour environ la moitié seulement à l'augmentation du chiffre d'affaires annuel du secteur compte tenu de l'anticipation d'un fort ralentissement de la croissance des ventes dans un certain nombre de pays dont les Etats-Unis (4 à 5%) et le Japon (1 à 2%). L'IMS estime qu'environ les deux tiers des médicaments prescrits aux Etats-Unis en 2008 seront des génériques, contre 50% en 2003.

Dans le même temps, les sept principaux pays émergents que sont le Brésil, la Chine, l'Inde, le Mexique, la Russie, la Corée du Sud et la Turquie devraient dégager en 2008 un chiffre d'affaires global en hausse de 12 à 13%, à environ USD 90 milliards, et contribuer pour un quart environ à la croissance du chiffre d'affaires du secteur. L'amélioration de la conjoncture et une hausse des dépenses de santé devraient être des facteurs déterminants.

Novartis a pris des mesures en vue de développer sa présence sur ces marchés émergents prioritaires ainsi que sur d'autres marchés émergents. Ainsi, il a annoncé en 2007 la création d'une nouvelle unité interdivisionnelle pour accélérer la croissance sur de petits marchés émergents en renforçant la présence de tous les produits Novartis dans des zones comprenant l'Afrique du Nord et sub-saharienne, l'Asie centrale et certaines zones de l'Asie du Sud-Est.

En 2007, près de 66% (2006 : 69%) du chiffre d'affaires net des activités poursuivies du Groupe ont été dégagés sur les sept plus grands marchés mondiaux tandis que 9% (2006 : 8%) du chiffre d'affaires net provenaient des sept premiers marchés émergents mentionnés ci-dessus. Cependant, le chiffre d'affaires total réalisé avec ces sept pays émergents prioritaires a augmenté de 25% en 2007 contre 6% sur nos sept principaux marchés. Novartis s'attend à ce que les pays émergents contribuent de manière croissante aux résultats de ses activités.

L'évolution des modes de vie entraîne une prévalence accrue des maladies chroniques

La croissance économique et la dynamique de l'industrie alimentaire, tant dans les pays industrialisés qu'émergents, ont entraîné une modification des styles de vie avec une tendance à la sédentarisation et à l'adoption d'habitudes alimentaires critiquables. Ces tendances ont entraîné une incidence croissante des maladies chroniques telles que l'obésité, les maladies cardiovasculaires chroniques, le diabète, le cancer et les maladies pulmonaires. Novartis offre de nombreux produits contre ces maladies et continuera à effectuer des investissements importants dans la recherche et le développement de nouveaux traitements.

Les avancées scientifiques et technologiques favorisent la découverte de nouveaux médicaments

Les découvertes technologiques et la meilleure compréhension des maladies sont à la base de l'amélioration des traitements existants ainsi que de traitements innovants pour des maladies contre lesquelles il n'en existe pas encore ou qui sont inadéquates. Selon l'US industry trade association PhRMA des Etats-Unis, les investissements en R&D de l'industrie pharmaceutique mondiale ont plus que décuplé au cours des vingt dernières années, entraînant une augmentation considérable du nombre des composés en développement ces dernières années.

Compte tenu des dernières avancées dans le domaine des technologies, notamment celles qui ont fait progresser la connaissance du génome humain au cours de la dernière décennie, le nombre de médicaments en développement devrait encore augmenter grâce à une amélioration des informations quant au rôle de gènes et de protéines spécifiques du corps humain. A l'instar d'autres sociétés pharmaceutiques actives dans le domaine de la recherche, Novartis effectue des investissements importants dans ces nouvelles technologies qui devraient avoir un impact capital sur le développement des produits et une incidence notable sur le résultat opérationnel du Groupe.

Un environnement économique de plus en plus difficile

Avec le développement du marché mondial de la santé, l'environnement compétitif international devient plus difficile en raison de nombreux facteurs tel que la pression des coûts de santé, la future expiration des brevets de produits de premier ordre ainsi qu'une période de faible productivité en matière de R&D et des examens plus stricts de la sécurité et de l'efficacité de la part des autorités réglementaires. Novartis estime être bien positionné pour pouvoir répondre à ces défis.

Nombre record d'expirations de brevets dans le secteur et concurrence des génériques de plus en plus exacerbée

L'industrie pharmaceutique est confrontée à un nombre d'expirations de brevets toujours aussi élevé, avec des produits représentant un volume d'affaires annuel global de près d'USD 20 milliards qui devraient perdre la protection de leur brevet en 2008, niveau comparable à ceux de 2006 et 2007 selon l'IMS Health.

Vu la pression permanente provoquée par les expirations de brevets, l'innovation est un facteur décisif pour le succès de sociétés comme Novartis. On ne peut dégager une croissance durable que grâce à la découverte et au développement de nouveaux produits répondant à des besoins non satisfaits, qui sont acceptés par les patients et remboursés par les agents payeurs. La faculté d'obtenir des homologations des autorités et à assurer et défendre les droits de propriété intellectuelle est particulièrement importante pour les produits des divisions Pharmaceuticals ainsi que Vaccins et Diagnostic. La perte d'exclusivité d'un ou plusieurs produits importants, que ce soit suite à l'expiration des brevets, à la concurrence des génériques ou de nouveaux produits de marque ou de modifications des statuts d'ordre réglementaire, peut ainsi avoir des répercussions très négatives sur le résultat opérationnel du Groupe.

Tout comme d'autres sociétés pharmaceutiques, Novartis prend les mesures qui s'imposent pour défendre ses droits de propriété intellectuelle dont des actions en justice pour violation de brevet contre des fabricants de génériques et, dans une moindre mesure, contre d'autres sociétés pharmaceutiques actives dans le domaine de la recherche. Certains fabricants de génériques, toutefois, procèdent de manière croissante à des lancements « à risque » de produits qui font toujours l'objet d'une action en justice pour non-respect de brevet en cours.

En 2007, le chiffre d'affaires de quatre produits pharmaceutiques de Novartis – *Lotrel* (hypertension), *Lamisil* (mycoses), *Trileptal* (anti-épileptique) et *Famvir* (infections virales) – s'est senti de l'impact, parfois inattendu, du début de la concurrence des génériques aux Etats-Unis. En 2006, le chiffre d'affaires net total de ces quatre produits était de l'ordre d'USD 2,6 milliards aux Etats-Unis. A la suite de la concurrence des génériques, le chiffre d'affaires global net de ces produits en 2007 a reculé de 38%, à USD 1,6 milliard, et il devrait encore diminuer sensiblement en 2008. La forte chute du chiffre d'affaires net de ces produits a pesé sur le résultat 2007 des activités de la division Pharmaceuticals.

Parmi les autres produits pharmaceutiques de Novartis faisant actuellement l'objet de litiges à propos de brevets aux Etats-Unis, on citera *Femara* (cancer du sein), *Lescol* (hypocholestérolémiant), *Focalin/Ritaline LA* (TADH) et *Comtan/Stalevo* (maladie de Parkinson). La perte d'exclusivité de certains de ces produits pourrait avoir une incidence sensiblement négative sur le résultat des activités de la division Pharmaceuticals. De plus, *Neoral* (transplantation) et *Voltaren* (douleurs), qui figurent toujours parmi les dix meilleures ventes du Groupe et qui ont dégagé un chiffre d'affaires net d'USD 1,7 milliard en 2007, se sont déjà sentis de la concurrence des génériques sur de nombreux marchés, si bien que leurs chiffres de vente pourraient reculer sensiblement à l'avenir. Un certain nombre d'autres produits des plus vendus, dont *Diovan* (hypertension) ainsi que *Glivec/Gleevec* et *Zometa* (anticancéreux) pourraient se trouver concurrencés par les génériques sur divers marchés, notamment aux Etats-Unis et en Europe, au cours des prochaines années en raison de la remise en question des brevets ou de l'expiration normale de brevets. *Diovan*, *Glivec/Gleevec* et *Zometa* ont dégagé un chiffre d'affaires net d'USD 9,4 milliards en 2007 et la perte d'exclusivité de l'un de ces trois produits pourrait avoir une incidence très négative sur la situation financière du Groupe et le résultat de ses activités.

Recul de la productivité en matière de R&D et contrôle plus étroit de la sécurité des produits

Bien que des progrès permettent toujours d'aboutir à des avancées thérapeutiques, l'industrie pharmaceutique souffre d'un manque de nouvelles homologations de médicaments ces dernières années. Ainsi, la FDA n'a accordé que 18 homologations de médicaments entièrement nouveaux (nouvelles entités moléculaires) en 2007, ce qui constitue le chiffre le plus bas depuis 1983, année où il n'y a eu que 14 homologations nouvelles. Cette baisse de productivité du secteur arrive à une période où l'on estime que l'industrie pharmaceutique mondiale devrait consacrer annuellement plus d'USD 40 milliards aux activités de R&D.

A la suite de rappels qui ont fait l'objet de larges échos dans les médias, comme celui du Vioxx® par Merck & Co., Inc. en 2004, les autorités réglementaires se concentrent de plus en plus sur l'innocuité et l'efficacité des produits ainsi que sur le profil risques/avantages des médicaments en développement. Ces dernières exigent donc des données supplémentaires relatives aux essais cliniques, requérant des analyses bien plus détaillées et un nombre de patients nettement plus élevé. Par conséquent, il est devenu plus difficile d'obtenir et de conserver l'approbation des autorités. De plus, conserver l'approbation des autorités est devenu de plus en plus coûteux, les sociétés étant tenues de réunir des données de sécurité et autres données cliniques bien plus détaillées sur les produits après approbation.

Comme c'est le cas de certains de nos concurrents du secteur, Novartis a essuyé des revers dans l'obtention d'homologations pour de nouveaux produits et le maintien de produits sur le marché, notamment dans la division Pharmaceuticals. Ainsi, en mars 2007, *Galvus* (diabète) a obtenu de la FDA une lettre de préapprobation demandant à Novartis de procéder à des essais cliniques supplémentaires d'importance avant d'obtenir l'approbation des autorités malgré l'homologation accordée ultérieurement par l'Union européenne en septembre 2007. En mars 2007, Novartis a aussi suspendu la promotion et la vente de *Zelnorm* (syndrome du côlon irritable) aux Etats-Unis et dans d'autres pays à la suite d'une demande de la FDA exigeant de plus amples informations quant aux risques et aux avantages du produit. A la suite de ces suspensions, en 2007, les ventes de *Zelnorm* ont fléchi de 84%, à USD 88 millions, par rapport à 2006 et elles devraient continuer de refluer fortement en 2008. Un programme d'accès au traitement a été lancé aux Etats-Unis dans le but de continuer à fournir *Zelnorm* à des patients sans alternative appropriée. Novartis est toujours en tractations avec les autorités de réglementation et pense que *Zelnorm* offre des avantages importants aux patients concernés. Par ailleurs, au second semestre 2007, *Prexige* (douleurs causées par l'arthrose) a été retiré du marché en Australie et dans plusieurs pays de l'Union européenne à la suite de rapports faisant état d'effets secondaires sérieux sur le foie, prétendument associés à son utilisation à hautes doses sur une longue durée et au décès de deux patients en Australie.

Pression croissante sur le prix des médicaments et leur accès

Le prix des produits de santé, notamment des médicaments protégés par des brevets, continue de faire l'objet de débats politiques animés dans nombre de pays industrialisés et émergents. Ces débats portent sur le coût relatif des médicaments en une période d'augmentation rapide des coûts de santé. Par conséquent, les organismes payeurs – notamment les autorités sanitaires contrôlées par l'Etat ainsi que les compagnies d'assurance américaines et les organismes de santé – font pression sur les sociétés du secteur de la santé pour qu'elles réduisent leurs prix, invitant les médecins à recourir davantage aux génériques et en restreignant l'accès aux nouveaux médicaments. Les patients se trouvent eux aussi contraints de participer davantage aux coûts de traitement, ce qui limite la demande de médicaments protégés par des brevets dans des pays tels que les Etats-Unis mais dope la croissance des médicaments OTC (over-the-counter) et des génériques, secteurs dans lesquels Novartis est l'un des leaders mondiaux.

Forte compétition dans d'autres secteurs du portefeuille santé de Novartis

D'autres activités du portefeuille de Novartis mais hors de sa division Pharmaceuticals sont confrontées à des défis.

Bien que l'on anticipe une forte croissance du marché des génériques et que l'expiration des brevets de plusieurs produits concurrents importants puisse ainsi constituer de précieuses opportunités pour la division Sandoz, la compétition dans ce secteur demeure très intense. Sandoz pense disposer de certains avantages compétitifs en raison de sa position de leader sur les marchés mondiaux des génériques de pointe ainsi que de son aptitude démontrée à obtenir l'homologation de génériques « difficiles à fabriquer » qui requièrent des applications de produits novatrices. Certains des produits de la division sont cependant considérés comme des produits de masse, de nombreux détaillants se livrant une concurrence acharnée sur les prix. De plus, la pression se fait plus forte sur certains marchés, notamment en Europe et aux Etats-Unis, en vue de réduire encore le prix de ces génériques. Cette pression provient des réglementations nationales ainsi que des divers distributeurs du secteur qui cherchent à tout prix à accroître leurs marges aux dépens des fabricants de génériques. Enfin, les fabricants de génériques trouvent une importante source de revenus dans les périodes d'exclusivité accordées sur certains marchés, notamment la période d'exclusivité de 180 jours octroyée à ces derniers aux Etats-Unis par la loi Hatch-Waxman. Cependant, un certain nombre de facteurs ont limité la disponibilité de ces périodes d'exclusivité de 180 jours ou réduit la valeur qu'elles représentent, notamment un certain nombre de mesures offensives prises par des fabricants de produits pharmaceutiques de marque pour contrer la croissance des génériques ainsi qu'une compétition accrue entre fabricants de génériques pour obtenir ces périodes d'exclusivité. Ces pressions sur les prix et les efforts déployés par les concurrents de la division Sandoz ont, et continueront certainement d'avoir, une incidence négative sur le résultat opérationnel de la division Sandoz.

Dans la division Vaccins et Diagnostic, la demande de certains types de vaccins, tels que les vaccins anti-grippe, est saisonnière, tandis que pour d'autres, tels que les vaccins combinés pédiatriques, cela dépend du taux de natalité dans les pays développés. Certains vaccins, en particulier contre la grippe saisonnière, dont la contribution au résultat et au chiffre d'affaires du Groupe est importante, sont considérés comme des produits de masse, ce qui signifie qu'il n'y a que de

faibles différences thérapeutiques entre les divers vaccins offerts par d'autres producteurs. La capacité à développer des vaccins différenciés, sûrs et efficaces, à obtenir l'homologation pour figurer sur des listes de recommandation nationales ainsi qu'à produire en permanence et à fournir à temps des vaccins de qualité requis pour la saison pendant laquelle la maladie sévit est vitale pour le succès de la division Vaccins et Diagnostic.

Stratégies de Novartis en matière de croissance durable

Novartis estime disposer de l'un des meilleurs portefeuilles d'activités pour répondre aux besoins dans un environnement de santé en rapide évolution. En dépassant le cadre traditionnel des médicaments protégés par des brevets, ce portefeuille diversifié offre des avantages importants aux patients, aux médecins et aux agents payeurs tout en atténuant l'impact négatif des défis croissants dans le secteur des médicaments innovants protégés par des brevets et en offrant des opportunités attrayantes de bénéficier de l'accélération prévue de la croissance des activités telles que les vaccins humains, les génériques et les produits de santé.

Le Groupe a l'un des portefeuilles de développement les plus cotés du secteur comme le démontrent les 15 homologations de premier ordre obtenues en 2007 aux Etats-Unis et en Europe et il prend les mesures qui s'imposent en vue de poursuivre le développement de ses capacités de R&D. Des efforts sont également déployés en vue de trouver des moyens plus efficaces pour soutenir le lancement de produits nouveaux et améliorer la productivité.

Renforcement des activités de santé stratégiques, notamment celles non liées à la division Pharmaceuticals

Novartis escompte que chacune de ses quatre divisions jouera un rôle important dans le succès futur du Groupe grâce aux opportunités de croissance sous forme d'une large gamme de médicaments et de vaccins offerte à des patients, des médecins et des agents payeurs. Novartis continuera d'évaluer les opportunités en vue d'améliorer la compétitivité de ces activités et de mieux positionner le Groupe. La forte performance des divisions Vaccins et Diagnostic ainsi que Sandoz en 2007 reflète l'impact positif des récents investissements effectués dans ces activités à croissance rapide. La diversification ciblée des quatre activités de Novartis contribue aussi à équilibrer les risques du secteur tels que ceux rencontrés récemment par la division Pharmaceuticals aux Etats-Unis, où les autorités réglementaires ont soumis certaines de ses marques à des examens portant sur la sécurité et l'efficacité, ainsi que les pertes de chiffres d'affaires subies à la suite d'une politique plus agressive et risquée de la part des fabricants de génériques.

Médicaments innovants

Le but de la division Pharmaceuticals est d'offrir aux patients et aux médecins des médicaments nouveaux, plus efficaces et provoquant moins d'effets secondaires. Sur la base du chiffre d'affaires réalisé avec des médicaments protégés par des brevets, Novartis est l'une des dix premières sociétés à offrir des traitements de premier plan contre les maladies cardiovasculaires et certains types de cancers et qui renforce son activité dans le domaine des neurosciences. Considéré comme ayant l'un des pipelines de produits des plus prometteurs du secteur, Novartis continuera d'investir fortement dans la R&D, notamment dans les traitements biologiques. Novartis étudie également des possibilités de soutenir plus efficacement le lancement de produits nouveaux en recourant à de nouvelles technologies et à des outils de marketing avancés. Novartis se considère également comme partenaire privilégié dans des alliances stratégiques avec des sociétés de biotechnologie, portant sur le développement de molécules comme de technologies nouvelles. Ces collaborations demeureront importantes pour le développement futur de ses activités.

Prévention

La division Vaccins et Diagnostic a été créée en avril 2006 à la suite de l'acquisition du reste du capital de Chiron Corporation non encore détenu par Novartis, ce qui lui a permis d'accéder au marché à croissance rapide des vaccins humains. Cette division distribue des vaccins et des outils de diagnostic qui protègent contre les maladies mortelles. Novartis a encore renforcé cette activité en septembre 2007 en scellant une alliance stratégique avec Intercell, société de biotechnologie autrichienne spécialisée dans le développement des vaccins.

Alternatives économiques

Sandoz distribue des produits génériques qui remplacent les médicaments de marque après l'expiration des brevets et libèrent des fonds que les payeurs de services de santé peuvent affecter aux médicaments innovants. Avec l'acquisition en 2005 de deux fabricants de génériques de premier plan (Hexal AG et Eon Labs, Inc.), Sandoz est devenu le deuxième producteur mondial de génériques, ses points forts étant les génériques difficiles à fabriquer et les formes d'administration novatrices de produits, y compris les dispositifs d'administration de médicaments. Compte tenu de ces possibilités qui permettent d'accéder aux secteurs à valeur plus élevée du marché des génériques, Novartis s'attend à ce que Sandoz contribue de plus en plus aux futurs résultats des activités.

Responsabilisation des patients et des consommateurs

La division Consumer Health – composée des unités d'affaires OTC, Animal Health et CIBA Vision – commercialise des produits de santé de qualité supérieure. Ces activités ont gagné des parts de marché dans leurs segments respectifs grâce à une activité ciblée sur nos marques stratégiques, des produits novateurs et une expansion sur de nombreux marchés émergents. En se séparant de ses activités non stratégiques, Novartis a renforcé ses activités de santé restantes dans la division Consumer Health. L'activité OTC a ainsi été renforcée par le rachat à Bristol-Myers Squibb Co., en 2006, des droits sur divers produits OTC en Amérique du Nord et Animal Health a été soutenue par l'acquisition de l'activité de santé animale de Sankyo Lifetech au Japon en 2007.

Favoriser l'innovation

Maintenir un avantage concurrentiel dans le secteur de la santé exige d'effectuer des investissements conséquents en R&D. La capacité de Novartis à continuer de développer toutes ses activités et à remplacer à l'avenir ses pertes de chiffre d'affaires due à la perte d'exclusivité de produits importants – suite à l'expiration de brevets, à la concurrence des génériques ou de nouveaux produits de marque ou de modifications des statuts d'ordre réglementaire – dépend de l'aptitude des activités de R&D du Groupe à identifier, à développer des produits novateurs à fort potentiel et à les commercialiser.

Tout comme ses compétiteurs du secteur de la santé, Novartis continuera d'effectuer des investissements substantiels dans la découverte de médicaments, notamment de médicaments biologiques et les technologies qui s'y rapportent. Des mesures sont également prises pour accélérer les activités de R&D au sein du Groupe et trouver des moyens de réduire les non-aboutissements de produits dans les pipelines au dernier stade de l'homologation. Une réorganisation de l'entité Développement de la division Pharmaceuticals a par exemple débuté en 2007, dans le but de renforcer sa focalisation sur des projets, en intégrant la prise de décision au niveau des unités thérapeutiques et en simplifiant le développement des structures de prise de décision.

Novartis renforce sa position en biotechnologie, qui représentent désormais 25% du portefeuille de recherche préclinique, en développant en permanence ses capacités et son expertise dans la R&D de tous les traitements biologiques. Ces types de traitements, souvent désignés sous le terme de « grosses molécules » sont constitués de substances vivantes qui stimulent la réponse contre des objectifs pathogènes spécifiques. Elles sont souvent utilisées contre des maladies plus difficiles à traiter par l'approche des « petites molécules » s'appuyant sur des substances chimiques. Au second semestre 2007, Novartis a créé la nouvelle unité Biologics, qui constitue une véritable unité d'innovation dotée d'une forte culture biotechnologique dans les domaines de la découverte et du développement et disposant d'un accès illimité à l'organisation de recherche de Novartis qui génère nombre de cibles dans de multiples secteurs thérapeutiques.

La qualité des produits actuellement en développement est le reflet des investissements effectués dans les activités internes de R&D du Groupe, parfois il y a plus de dix ou vingt ans, ainsi que de récentes acquisitions et coopérations. Novartis a toujours eu un taux d'investissement en R&D, rapporté à son chiffre d'affaires net, parmi les plus élevés du secteur, ce qui traduit sa volonté de commercialiser des produits innovants et diversifiés offrant aux patients des avantages thérapeutiques inédits.

La division Pharmaceuticals consacre jusqu'à un tiers des charges annuelles de R&D à la conclusion d'accords de licence avec d'autres sociétés ou des sociétés de biotechnologie spécialisées ainsi qu'au co-développement de molécules prometteuses. Ces coopérations permettent à Novartis de profiter du potentiel de ces molécules et de développer son portefeuille de projets. Pour compléter ses activités internes de R&D, Novartis (tout comme d'autres sociétés pharmaceutiques) a conclu un certain nombre d'alliances ces dernières années. Novartis prend aussi de temps en temps une participation au capital d'un partenaire ou rachète la totalité du capital d'une société pour pouvoir accéder à de nouvelles molécules. Le recul de la productivité en matière de R&D du secteur ces dernières années a néanmoins entraîné une compétition accrue pour obtenir des collaborations avec des exploi-

tants de niches spécialisés dans leurs secteurs technologiques respectifs. Les besoins de financement des activités de R&D sont susceptibles de continuer à augmenter à l'avenir et pourront même progresser ponctuellement plus vite que le chiffre d'affaires net. Ces investissements sont cependant vitaux pour la poursuite du succès de Novartis. En 2007, Novartis a investi USD 6,4 milliards en R&D au niveau du Groupe, soit une augmentation de 21% par rapport à 2006.

Maximiser le succès des lancements de produits

Des efforts sont déployés en vue de trouver des moyens plus efficaces pour soutenir le lancement de produits nouveaux et d'améliorer les marges. Un message marketing fort et la rapide pénétration de marchés potentiels dans diverses zones géographiques sont des éléments vitaux pour qu'un médicament dégage un chiffre d'affaires maximal aussi rapidement que possible avant l'expiration de son brevet ou le lancement de produits concurrents. Novartis évalue en permanence l'adéquation de ses modèles marketing dans ses divisions et ajuste en conséquence la composition de sa force de vente. Ainsi, en 2007, Novartis a réduit cette dernière de près de 1 000 postes dans le secteur pharmaceutique aux Etats-Unis en raison des modifications intervenues dans le portefeuille de produits.

Dans la division Pharmaceuticals, Novartis a obtenu 15 homologations majeures des autorités compétentes pour de nouveaux médicaments en 2007 aux Etats-Unis et en Europe et a lancé avec succès un certain nombre de produits nouveaux ou récemment homologués. Pour 2007, des approbations réglementaires ont été obtenues pour *Exforge* et *Rasilez/Tekturna* (hypertension) ainsi que pour *Exelon Patch* (maladie d'Alzheimer), *Lucentis* (cécité liée à l'âge), *Tasigna* (cancer) et *Aclasta/Reclast* (ostéoporose) ainsi que pour le lancement en cours d'*Exjade* (surcharge en fer) et *Xolair* (asthme). Pour plus d'informations, veuillez vous reporter à « Résultat opérationnel – Chiffre d'affaires net – Produits clés de la division Pharmaceuticals – Nouveaux produits clés » ci-après.

Améliorer l'efficacité de l'organisation

Novartis recherche en permanence de nouveaux moyens pour améliorer sa productivité. Il est notamment en train de prendre des mesures visant à améliorer sa compétitivité dans un environnement de santé en mutation rapide par le biais d'un nouveau projet qui débouchera sur une organisation structurelle rationalisée et une modification du mode de fonctionnement du Groupe. Ce projet, nommé « Forward », vise à réaliser des économies substantielles et à aider Novartis à se préparer pour une croissance future. Dans le même temps, Novartis continuera d'investir dans des activités à valeur élevée, notamment la R&D de nouveaux traitements biologiques et son expansion sur les principaux marchés émergents.

Dans le cadre de « Forward », Novartis entend rationaliser et simplifier les structures d'organisation de son siège mondial ainsi que de ses divisions Pharmaceuticals et Consumer Health. Ces projets supprimeront des échelons hiérarchiques superflus, élimineront des doublons structurels et réduiront le volume de ressources nécessaires pour les fonctions générales et administratives. L'organisation continuera d'évaluer des moyens visant à optimiser les réseaux de logistique au niveau mondial et des initiatives au niveau du Groupe sont bien engagées en vue de standardiser et de rationaliser des fonctions communes – telles que les achats, l'informatique et le traitement des opérations comptables – pour obtenir des avantages importants en

termes de gestion des coûts et d'économies d'échelle. Certaines de ces activités administratives seront externalisées ou délocalisées vers des pays à faible coût.

Par ces initiatives visant à maximiser les ressources disponibles pour soutenir la croissance de la rentabilité, Novartis vise à réduire ses coûts annuels d'environ USD 1,6 milliard d'ici à 2010 par rapport au niveau de 2007. A la suite de ces mesures, Novartis a enregistré une charge de restructuration avant impôts d'USD 444 millions au quatrième trimestre 2007. Ces diverses initiatives sont mises en œuvre principalement au niveau des divisions pour s'assurer que les activités continuent à répondre aux besoins des clients et garantir un traitement juste et équitable des salariés. Novartis consultera les comités d'entreprise et respectera la législation du travail locale. Les initiatives proposées devraient entraîner la suppression d'environ 2 500 postes à plein temps, soit 2,5% de l'effectif mondial du Groupe. Novartis va tenter de limiter le nombre de salariés concernés par le jeu des départs naturels, de reclassements en interne et de programmes sociaux.

Acquisitions, cessions et autres transactions majeures

Ces dernières années, Novartis a procédé à plusieurs acquisitions et cessions d'importance qui ont eu, et devraient continuer à avoir, un impact significatif sur la situation financière et le résultat des activités du Groupe.

Depuis 2007, Novartis se concentre désormais exclusivement sur la santé, après les cessions de ses dernières unités d'affaires Nutrition médicale (effective depuis le 1^{er} juillet) et Gerber (effective depuis le 1^{er} septembre).

Les contributions des acquisitions stratégiques ont également une incidence notable sur les résultats des activités du Groupe. Le solde du capital de Chiron Corporation a été acquis en avril 2006 pour créer la nouvelle division Vaccins et Diagnostic, tandis que Sandoz a renforcé sa position de leader mondial des génériques suite aux acquisitions d'Hexal AG et Eon Labs, Inc. effectuées à la mi-2005.

A la suite de ces acquisitions et d'autres transactions stratégiques, le résultat opérationnel du Groupe est de plus en plus affecté par l'incidence de charges d'amortissements d'immobilisations incorporelles et pour pertes de valeur ainsi que de coûts non récurrents en rapport avec l'intégration des acquisitions. Celles-ci sont présentées plus en détails dans « Incidence des charges pour immobilisations incorporelles et éléments exceptionnels significatifs ».

Novartis évalue en permanence les opportunités potentielles dans la perspective de procéder à des acquisitions ciblées ou à d'autres opérations stratégiques, y compris la conclusion d'accords de licence, en vue de renforcer la compétitivité du Groupe et de créer de la valeur pour les actionnaires.

Cessions/activités abandonnées en 2007

Consumer Health – Unité d'affaires Gerber

Le 1^{er} septembre 2007, Novartis a finalisé la cession de l'unité d'affaires Gerber alimentation 1^{er} âge à Nestlé S.A. pour environ USD 5,5 milliards. Un gain de cession avant impôts d'environ USD 4,0 milliard a été comptabilisé au troisième trimestre 2007.

Consumer Health – Unité d'affaires Nutrition médicale

Le 1^{er} juillet 2007, Novartis a finalisé la cession du reste de l'unité d'affaires Nutrition médicale à Nestlé S.A. pour environ USD 2,5 milliards. Il en est résulté un gain de cession avant impôts d'environ USD 1,8 milliard qui a été comptabilisé au 3^e trimestre 2007.

Les deux unités d'affaires Gerber et Nutrition médicale (y compris le secteur d'activités Nutrition & Santé) apparaissent sous l'intitulé « activités abandonnées » dans les comptes consolidés du Groupe du présent rapport annuel. En 2007, ces activités représentaient avant leur cession un chiffre d'affaires net d'USD 1,7 milliard et un résultat opérationnel d'USD 311 millions. En 2007, le résultat net des activités abandonnées, y compris les gains de cession après impôts, a totalisé USD 5,4 milliards contre USD 377 millions en 2006.

Autres transactions d'importance réalisées en 2007

Vaccins et Diagnostic – Intercell

Le 28 septembre 2007, Novartis a conclu un accord stratégique avec Intercell AG, société autrichienne de biotechnologie spécialisée dans le développement de vaccins. Aux termes de cet accord, Novartis a versé USD 383 millions (EUR 270 millions), enregistré USD 207 millions (EUR 146 millions) d'immobilisations incorporelles et acquis 4,8 millions d'actions supplémentaires pour USD 176 millions (EUR 124 millions), ce qui a porté sa participation dans Intercell à 15,9%.

Pharmaceuticals – Betaseron®

Le 14 septembre 2007, Novartis et Bayer Schering Pharma AG ont obtenu l'approbation des autorités réglementaires en vue de finaliser un accord portant sur divers droits concernant le traitement de la sclérose en plaques de Betaseron® aux termes d'un accord antérieur conclu entre Schering et Chiron Corporation et transféré à Novartis en avril 2006. Aux termes de ce nouvel accord, Novartis a reçu un versement unique de quelque USD 200 millions, essentiellement pour des sites de production transférés à Bayer Schering et obtenu les droits de mise sur le marché de sa propre version de Betaseron® à compter de 2009 (sous réserve des autorisations d'usage des autorités réglementaires).

Acquisitions réalisées en 2006

Pharmaceuticals – NeuTec Pharma

En 2006, Novartis a acquis 100% du capital de NeuTec Pharma plc, société de biotechnologie spécialisée dans les anti-infectieux, pour USD 606 millions. Novartis consolide depuis le 14 juillet 2006 la totalité des résultats financiers de NeuTec dans ses états financiers, lesquels ne comprennent encore aucun chiffre d'affaires.

Pharmaceuticals et Vaccins et Diagnostic – Acquisition de Chiron

Le 20 avril 2006, Novartis a finalisé l'acquisition des 56% restants du capital de Chiron Corporation non encore détenu par le Groupe, pour environ USD 5,7 milliards. Pour la période allant du 1^{er} janvier 2006 jusqu'à la date de finalisation de l'acquisition, la participation minoritaire de 44% détenue par Novartis a été comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence. Depuis la date de finalisation de l'acquisition, Chiron est entièrement consolidé, ses actifs et ses passifs identifiables étant réévalués à leur juste valeur à la date d'acquisition. A la suite de cette acquisition, les activités Vaccins et Diagnostic de Chiron sont comptabilisées comme unité distincte nommée Vaccins et Diagnostic et ses activités pharmaceutiques consolidées dans les résultats de la division Pharmaceuticals.

Cessions/activités abandonnées en 2006**Consumer Health – Nutrition & Santé**

Le 17 février 2006, Novartis a finalisé la vente de Nutrition & Santé à ABN AMRO Capital France moyennant USD 211 millions, réalisant ainsi un gain de cession avant impôts d'USD 129 millions.

Incidence des charges pour immobilisations incorporelles et éléments exceptionnels significatifs

Suite aux acquisitions, cessions et autres facteurs, le résultat opérationnel et le résultat net de Novartis ont été affectés par des charges d'amortissements d'immobilisations incorporelles, de pertes de valeur ainsi que de coûts en rapport avec l'intégration des acquisitions et d'autres facteurs que la Direction considère comme étant exceptionnels. Le tableau ci-dessous présente le résultat opérationnel et le résultat net, exception faite de ces facteurs :

	Pharmaceuticals		Vaccins et Diagnostic	
	2007 M USD	2006 M USD	2007 M USD	2006 M USD
Perte/résultat opérationnel publié	6 086	6 703	72	-26
Amortissements récurrents	411	268	295	172
Pertes de valeur	446	76		
Charges relatives aux immobilisations incorporelles	857	344	295	172
Charges de restructuration et d'intégration liées aux acquisitions (y compris incidence de la comptabilité de la réévaluation des stocks en rapport avec l'acquisition), nettes		226	25	161
Charges de restructuration au titre du projet « Forward »	307			
Autres charges de restructuration	25			
Autres charges pour pertes de valeur sur les immobilisations corporelles		3		7
Charges exceptionnelles de restructuration et d'intégration liées aux acquisitions, nettes	332	229	25	168
Pertes/gains exceptionnels provenant de la cession de marques, de filiales et de placements financiers	-171	-87		
Pertes de valeur sur actifs financiers	41	34		
Augmentation de la provision environnementale				
Règlements de litiges et autres			-83	
Suspension de <i>Zelnorm</i>	80			
Provisions pour stocks <i>Rasilez/Tekturna</i>	-107			
Reprise de la provision pour déduction sur le C.A. en rapport avec Tricare		-62		
Irrégularité comptable en France				
Autres éléments exceptionnels	14	-28	-83	
Total des ajustements	1 032	458	237	340
Perte/résultat opérationnel hors éléments ci-dessus	7 118	7 161	309	314
Résultat provenant des sociétés associées				
Charges exceptionnelles des sociétés associées enregistrées par Chiron avant son acquisition				
Résultat financier net				
Impôts (ajustés des éléments ci-dessus)				
Résultat net ajusté des activités poursuivies				
Résultat net ajusté attribuable aux actionnaires				
Résultat de base par action des activités poursuivies ajusté (USD)				

Sandoz		Consumer Health, activités poursuivies		Corporate		Total des activités poursuivies	
2007 M USD	2006 M USD	2007 M USD	2006 M USD	2007 M USD	2006 M USD	2007 M USD	2006 M USD
1 039	736	812	761	-1 228	-532	6 781	7 642
293	279	89	83	3	8	1 091	810
32	47	4	3			482	126
325	326	93	86	3	8	1 573	936
	53	9				34	440
		97		40		444	
11	8					36	8
31						31	10
42	61	106		40		545	458
	7					-171	-80
27				10	5	78	39
				590		590	
						-83	
						80	
						-107	
							-62
	69						69
27	69			600	5	558	46
394	463	199	86	643	13	2 505	1 360
1 433	1 199	1 011	847	-585	-519	9 286	9 002
						412	264
							53
						294	88
						-1 639	-1 618
						8 353	7 789
						8 331	7 762
						3,59	3,31

Incidences des fluctuations de change

Novartis traite ses activités dans de nombreuses monnaies autres que le dollar des Etats-Unis, qui est sa monnaie de référence. En 2007, 39% du chiffre d'affaires net des activités poursuivies étaient libellés en dollar, 30% en euro, 6% en yen, 2% en franc suisse et 23% dans d'autres monnaies. Pendant la même période, 36% des dépenses des activités poursuivies de Novartis étaient libellées en dollar, 28% en euro, 14% en franc suisse, 5% en yen et 17% dans d'autres monnaies. Les activités du Groupe sont donc affectées par les fluctuations de change entre ces diverses monnaies.

Comme Novartis établit ses états financiers en dollars, les fluctuations de change entre celui-ci et d'autres monnaies peuvent avoir une incidence sur le résultat opérationnel du Groupe et sur la valeur des actifs, passifs, revenus et charges exprimés en dollars. Cela peut avoir un impact sensible (positif ou négatif) sur les résultats du Groupe et sur la comparaison du résultat des activités d'une période à l'autre.

Pour la présentation des bilans consolidés du Groupe, Novartis convertit les actifs et les passifs non libellés en dollars aux taux de change du marché à la date du bilan. Par conséquent, même si les montants ou les valeurs de ces éléments demeurent inchangés dans les diverses monnaies, les variations de taux de change ont une incidence sur les montants ou valeurs de ces éléments dans les comptes consolidés du Groupe.

Pour la présentation des comptes de résultat en dollars, les produits et les charges non libellés dans cette monnaie sont convertis aux taux de change moyens en vigueur pendant le mois de la transaction.

Novartis cherche à gérer son exposition au risque de change en effectuant des opérations de couverture lorsque la Direction le juge approprié. Pour 2007, le Groupe a conclu divers contrats, dont la valeur varie en fonction de l'évolution des taux de change, afin de préserver la valeur des actifs, des engagements et des transactions attendues. Novartis recourt à des contrats de change à terme et à des contrats d'option pour couvrir des revenus futurs en monnaies étrangères. Pour de plus amples informations sur la manière dont ces transactions affectent les comptes consolidés du Groupe et comment Novartis gère son exposition au risque de change, prière de se reporter au chapitre « Instruments dérivés et couverture » de la note 1 des comptes consolidés du Groupe ainsi qu'aux notes 5 et 15.

Comme le montre le tableau ci-dessous, la valeur moyenne du dollar par rapport à d'autres monnaies d'importance pour Novartis s'est détériorée en 2007. Ce tableau présente le taux de change du dollar contre le franc suisse, l'euro et le yen utilisé pour les conversions monétaires lors de l'établissement des comptes consolidés du Groupe.

	2007		2006	
	En fin d'exercice USD	Moyenne de l'année USD	En fin d'exercice USD	Moyenne de l'année USD
1 CHF	0,881	0,834	0,819	0,798
1 EUR	1,465	1,371	1,317	1,256
100 JPY	0,884	0,850	0,841	0,860

Le fléchissement du dollar entre 2006 et 2007 a eu une incidence très positive sur la situation financière du Groupe et le résultat de ses activités publiées en dollar en 2007, ainsi qu'il ressort des tableaux ci-dessous :

INCIDENCE DES FLUCTUATIONS DE CHANGE SUR CERTAINS CHIFFRES CLES – ACTIVITES POURSUIVIES

	Variation en monnaies locales (%) 2007	Variation en monnaies locales (%) 2006	Variation en USD (%) 2007	Variation en USD (%) 2006
Chiffre d'affaires net	6	16	11	17
Résultat opérationnel	-14	18	-11	17
Résultat net	-7	17	-4	16

Les tableaux ci-dessous présentent une répartition du chiffre d'affaires net, des charges opérationnelles, des liquidités et des dettes financières par monnaie :

POURCENTAGE DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET ET DES CHARGES OPERATIONNELLES DES ACTIVITES POURSUIVIES PAR MONNAIE

	Chiffre d'affaires net (%) 2007	Chiffre d'affaires net (%) 2006	Charges opérationnelles (%) 2007	Charges opérationnelles (%) 2006
USD	39	43	36	38
EUR	30	27	28	25
CHF	2	2	14	16
JPY	6	7	5	5
Autres	23	21	17	16
	100	100	100	100

LIQUIDITES ET DETTES FINANCIERES PAR MONNAIE (AU 31 DECEMBRE)

	Liquidités (%) 2007	Liquidités (%) 2006	Dettes financières (%) 2007	Dettes financières (%) 2006
USD	70	61	13	15
EUR	18	19	40	44
CHF	9	15	19	14
JPY			22	23
Autres	3	5	6	4
	100	100	100	100

Normes comptables et estimations importantes

Les principales normes comptables du Groupe Novartis, exposées à la note 1 de l'annexe aux comptes consolidés sont conformes aux International Financial Reporting Standards (IFRS). En présence de certaines incertitudes inhérentes aux activités du Groupe, la Direction doit effectuer des estimations et des hypothèses qui exigent des prises de position subjectives et complexes. Vu les incertitudes que comportent ces jugements, les résultats effectifs peuvent diverger des hypothèses et estimations faites par la Direction. L'application des normes suivantes exige l'établissement d'estimations et d'hypothèses qui pourraient avoir le plus fort impact sur les comptes consolidés du Groupe.

Chiffre d'affaires

Novartis enregistre le chiffre d'affaires lorsqu'il existe une preuve manifeste de l'existence d'un accord de vente, que les risques et les avantages inhérents à la propriété des produits vendus ont été transférés au client, que le prix est fixé et peut être évalué de façon fiable et que son encaissement est assuré. Lors de la vente, Novartis effectue également des estimations portant sur diverses déductions du chiffre d'affaires comprenant des remises, des escomptes, des remises publicitaires ainsi que des retours produits. Les réductions viennent en déduction du chiffre d'affaires brut.

Déductions du chiffre d'affaires

Comme il est d'usage dans l'industrie pharmaceutique, le chiffre d'affaires brut de Novartis fait l'objet de diverses déductions composées notamment de remises et d'escomptes accordés aux détaillants, agences gouvernementales, grossistes, compagnies d'assurance-maladie et organismes de santé. Ces déductions se fondent sur des estimations des engagements pris et exigent de faire preuve de jugement lors de l'estimation de l'incidence de ces dernières sur le chiffre d'affaires brut au cours d'une période comptable. Ces ajustements sont déduits du chiffre d'affaires brut pour aboutir au chiffre d'affaires net.

La nature de certaines de ces déductions et la manière dont elles sont estimées sont résumées ci-après. Le marché des Etats-Unis possède un système de réduction des prix des plus complexes. Il est donc fait référence spécifiquement au marché des Etats-Unis et, le cas échéant, à la principale unité opérationnelle américaine de la division Pharmaceuticals, Novartis Pharmaceuticals Corporation (NPC). Cependant, dans un certain nombre de pays hors des Etats-Unis, dont des pays d'Europe de première importance, Novartis accorde également des remises à des organismes d'Etat. Ces remises font d'ailleurs souvent l'objet de décisions d'ordre législatif.

- Le programme Medicaid des Etats-Unis est un régime géré par l'Etat fédéral, qui bénéficie de fonds des Etats ainsi que de fonds fédéraux, et dont le but est d'apporter une aide à certaines personnes vulnérables et dans le besoin ainsi qu'à leur famille. Le Medicaid Drug Rebate Program a été mis en place en 1990, afin de réduire les charges de médicaments à prescription pesant sur les Etats et l'Etat fédéral. Dans le cadre de ce programme, des sociétés affiliées de Novartis ont signé des accords prévoyant l'octroi de remises sur les médicaments payés par un Etat. Les engagements constitués au titre des remises accordées à Medicaid sont calculés sur la base de l'expérience passée, de la croissance des ventes et de la population, de l'augmentation des prix, de l'éventail des contrats conclus et des conditions spécifiques des contrats conclus avec chaque Etat. Ces provisions sont ajustées sur la base du retour d'informations et de l'expérience passée pour chacun des Etats. Pour Medicaid, le calcul des remises 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.
- Le 1^{er} janvier 2006, un nouveau programme de médicaments sur ordonnance a été ajouté au programme Medicare aux Etats-Unis. Celui-ci assure une couverture santé aux personnes de plus de 65 ans. Les personnes autrefois éligibles aux deux programmes Medicaid et Medicare ont vu leur couverture de médicaments sur ordonnance Medicaid remplacée le 1^{er} janvier 2006 par un nouveau programme Medicare Part D couvert par des programmes privés de fourniture de médicaments sur ordonnance. Ce changement a entraîné d'importantes redistributions des participants entre les différents programmes auxquels participent les filiales américaines du Groupe. Les engagements constitués au titre des remises accordées à Medicare Part D sont calculés sur la base des contrats spécifiques signés, de la croissance des ventes et de la population, de l'augmentation des prix et de l'éventail des contrats.
- Comme les demandes de remises à Medicaid et Medicare sont généralement adressées à Novartis jusqu'à six mois après la vente du médicament aux patients, tout ajustement des remises peut entraîner une révision des provisions concernant plusieurs périodes antérieures.
- Des filiales de Novartis aux Etats-Unis participent à des programmes, subventionnés par le secteur pharmaceutique et le gouvernement, permettant d'accorder aux personnes éligibles des réductions sur le prix des médicaments. Celles-ci sont fonction des médicaments consommés par le patient et de ses revenus. Les provisions constituées par les filiales du Groupe au titre de leurs obligations sont fonction de l'expérience passée, de l'analyse des tendances et des programmes en cours. La mise en place de Medicare Part D a réduit l'importance de ces programmes.

- Des rétrocessions sont accordées aux grossistes lorsque des accords contractuels ont été conclus par des sociétés de Novartis avec des 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 remises par rapport aux prix de gros accordés à certains gros clients indirects sur la base d'accords contractuels. Le Groupe comptabilise les rétrocessions accordées aux distributeurs en déduisant des comptes clients un montant estimé par le Groupe comme correspondant à la rétrocession applicable à une vente. Les provisions au titre des rétrocessions sont calculées en se référant à des facteurs tels que les données historiques, les taux de croissance des produits, les règlements, le niveau des stocks dans la chaîne de distribution, les conditions spécifiques de chaque accord et le laps de temps estimé par le Groupe entre la date d'achat du médicament et la demande d'octroi de la remise. Les rétrocessions sont généralement réglées dans les trois mois suivant la constitution de la créance sous forme de déductions des comptes clients.
- Des remises clients sont accordées 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 des produits. Ces remises sont octroyées 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 remises font l'objet d'un accord contractuel, elles sont estimées sur la base des conditions arrêtées pour chaque accord, de l'expérience passée ainsi que de la répartition des ventes entre ces derniers et les taux de croissance prévus des produits. Novartis ajuste régulièrement la provision client compte tenu de l'expérience effective.
- Pour actualiser sa provision, Novartis a recours à des informations internes et externes concernant le niveau des stocks dans la chaîne de distribution, les demandes de remboursement effectivement reçues et le laps de temps entre la date d'achat du médicament et la demande d'octroi de la remise. La Direction procède à une estimation du niveau des stocks du produit en question détenu par les distributeurs et en transit. Les sources d'information externes comprennent des rapports de grossistes ainsi que des données sur le marché provenant de tiers et achetées par Novartis.
- Lorsque Novartis vend un produit que le client est en droit de retourner, il constitue une provision pour les retours probables estimés en se fondant sur les données historiques. D'autres facteurs sont également pris en compte tels que les rappels de produits, les changements attendus du marché et, aux États-Unis, le lancement de produits génériques. En 2007, les retours produits ont représenté environ 1% du chiffre d'affaires brut. Dans la division Vaccins et Diagnostic notamment, où l'on ne dispose pas d'historique des taux de retours, les chiffres d'affaires ne sont enregistrés que sur la base des preuves de consommation du produit.
- Novartis ajuste le rythme de ses livraisons de produits pharmaceutiques pour maintenir les stocks des distributeurs à un niveau conforme à la demande sous-jacente des patients. Aux États-Unis, Novartis surveille le niveau des stocks chez les grossistes à partir des volumes bruts vendus, des volumes de prescription selon les données provenant de tiers ainsi que d'informations fournies par les principaux grossistes. À partir de ces informations, Novartis estime que le niveau des stocks dans la chaîne de distribution aux États-Unis représentait environ un mois de ventes au 31 décembre 2007.
- NPC a conclu des accords avec certains grossistes de l'industrie pharmaceutique américaine. Ces accords 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. Ces accords visent à dissuader les grossistes d'acheter des quantités de produits dépassant leurs besoins courants.
- Novartis accorde des escomptes de caisse à des clients aux États-Unis et dans d'autres pays pour encourager un règlement rapide. Des escomptes de caisse, en général de 2% du chiffre d'affaires brut aux États-Unis, sont enregistrés lors de la facturation et déduits du chiffre d'affaires.
- Lorsqu'un de ses produits fait l'objet d'une remise, Novartis accorde généralement à ses clients une rétrocession sur stocks sur la base des stocks de ce produit qu'ils détiennent. Des provisions pour rétrocessions sur stocks, concernant notamment la division Sandoz, sont constituées en cas de réduction de prix ou lors de la vente si cette réduction a pu être estimée de manière adéquate. Elles se fondent sur les niveaux de stocks estimés des produits en question.
- Des remises publicitaires telles que des coupons rabais et des cartes de fidélité sont également offertes. Les remises sont enregistrées lors de la vente ou lorsque le coupon est émis, et estimées sur la base de l'expérience passée et des conditions spécifiques de chaque programme.
- Les escomptes, remises ou autres remises figurant sur la facture des clients sont généralement déduites directement du chiffre d'affaires brut sans être enregistrées dans la provision pour déductions sur le chiffre d'affaires.

Le tableau ci-dessous présente l'ajustement du chiffre d'affaires dû à l'ajustement des provisions pour déductions sur le chiffre d'affaires accordées par Novartis au niveau mondial sur la base des remises effectives.

PROVISIONS POUR DEDUCTIONS SUR LE CHIFFRES D'AFFAIRES

2007	Provisions imputées aux comptes clients bruts au 1.1.2007 M USD	Provisions au 1.1.2007 M USD	Incidence des écarts de conversion et des activités abandonnées M USD	Versements/ utilisations M USD	Incidences sur le compte de résultat		Provisions imputées aux comptes clients bruts au 31.12.2007 M USD	Provisions au 31.12.2007 M USD
					Ajustements relatifs aux exercices antérieurs M USD	Exercice en cours M USD		
Remises au titre de Medicaid, Medicare et de programmes de rabais et de crédits aux Etats-Unis, y compris cartes de réduction pour médicaments sur ordonnance		538		-780	-91	823		490
Remises à des organismes de santé aux Etats-Unis		235		-477	-21	460		197
Remises à des programmes et organismes de santé (hors Etats-Unis)		76	14	-133	5	212		174
Rétrocessions (dont rétrocessions aux hôpitaux)	329		-16	-2 319	-5	2 307	-296	
Remises directes aux clients, escomptes de caisse et autres rabais	273	108	4	-1 243	-23	1 376	-336	159
Retours clients et autres déductions		471	-30	-515	-20	586		492
Total	602	1 428	-28	-5 467	-155	5 764	-632	1 512

2006	Provisions imputées aux comptes clients bruts au 1.1.2006 M USD	Provisions au 1.1.2006 M USD	Incidence des écarts de conversion et regroupements d'entreprises M USD	Versements/ utilisations M USD	Incidences sur le compte de résultat		Provisions imputées aux comptes clients bruts au 31.12.2006 M USD	Provisions au 31.12.2006 M USD
					Ajustements relatifs aux exercices antérieurs M USD	Exercice en cours M USD		
Remises au titre de Medicaid, Medicare et de programmes de rabais et de crédits aux Etats-Unis, y compris cartes de réduction pour médicaments sur ordonnance		497		-643	-35	719		538
Remises à des organismes de santé aux Etats-Unis		256		-457	-5	441		235
Remises à des programmes et organismes de santé (hors Etats-Unis)		35	6	-108	2	141		76
Rétrocessions (dont rétrocessions aux hôpitaux)	379		7	-2 340	-3	2 286	-329	
Remises directes aux clients, escomptes de caisse et autres rabais	256	66	89	-989	-22	981	-273	108
Retours clients et autres déductions		408	43	-579	-13	612		471
Total	635	1 262	145	-5 116	-76	5 180	-602	1 428

RAPPROCHEMENT DES CHIFFRES D'AFFAIRES BRUT ET NET

2007	Incidences sur le compte de résultat			
	Dotations aux provisions pour déductions sur le C.A. 2007 M USD	Déductions directes du C.A. brut 2007 M USD	Total 2007 M USD	En % du C.A. brut 2007
Chiffre d'affaires brut des activités poursuivies faisant l'objet de déductions			46 426	100,0
Chiffre d'affaires brut des activités abandonnées faisant l'objet de déductions			1 985	
Chiffre d'affaires brut du Groupe avant déductions			48 411	
Remises au titre de Medicaid, Medicare et de programmes de remises et de crédits aux Etats-Unis, y compris cartes de réduction pour médicaments sur ordonnance	-731	-57	-788	-1,7
Remises à des organismes de santé aux Etats-Unis	-439		-439	-0,9
Remises à des programmes et organismes de santé (hors Etats-Unis)	-217	-113	-330	-0,7
Rétrocessions (dont rétrocessions aux hôpitaux)	-2 247	-73	-2 320	-5,0
Remises directes aux clients, escomptes de caisse et autres rabais	-1 330	-1 988	-3 318	-7,1
Retours clients et autres déductions	-561	-598	-1 159	-2,5
Ajustements du chiffre d'affaires brut au titre des activités poursuivies	-5 525	-2 829	-8 354	-17,9
Chiffre d'affaires net des activités poursuivies			38 072	82,1
Total du rapprochement du chiffre d'affaires brut et net des activités abandonnées	-84	-173	-257	
	-5 609	-3 002	-8 611	
Chiffre d'affaires net du Groupe			39 800	

2006	Incidences sur le compte de résultat			
	Dotations aux provisions pour déductions sur le C.A. 2006 M USD	Déductions directes du C.A. brut 2006 M USD	Total 2006 M USD	En % du C.A. brut 2006
Chiffre d'affaires brut des activités poursuivies faisant l'objet de déductions			41 751	100,0
Chiffre d'affaires brut des activités abandonnées faisant l'objet de déductions			3 094	
Chiffre d'affaires brut du Groupe avant déductions			44 845	
Remises au titre de Medicaid, Medicare et de programmes de remises et de crédits aux Etats-Unis, y compris cartes de réduction pour médicaments sur ordonnance	-683	-28	-711	-1,7
Remises à des organismes de santé aux Etats-Unis	-436		-436	-1,0
Remises à des programmes et organismes de santé (hors Etats-Unis)	-143	-83	-226	-0,5
Rétrocessions (dont rétrocessions aux hôpitaux)	-2 212	-117	-2 329	-5,6
Remises directes aux clients, escomptes de caisse et autres rabais	-887	-1 872	-2 759	-6,6
Retours clients et autres déductions	-472	-425	-897	-2,1
Ajustements du chiffre d'affaires brut au titre des activités poursuivies	-4 833	-2 525	-7 358	-17,5
Chiffre d'affaires net des activités poursuivies			34 393	82,5
Total du rapprochement du chiffre d'affaires brut et net des activités abandonnées	-271	-196	-467	
	-5 104	-2 721	-7 825	
Chiffre d'affaires net du Groupe			37 020	

Comptabilisation des acquisitions

Les comptes consolidés du Groupe et le résultat opérationnel reflètent les activités acquises après finalisation des acquisitions. Les activités acquises sont comptabilisées selon la méthode de l'acquisition qui exige que les actifs acquis et les passifs assumés soient enregistrés à leur juste valeur à la date de l'acquisition. L'excédent du coût d'acquisition sur la juste valeur estimée des actifs nets identifiables acquis est inscrit au bilan en tant que goodwill et comptabilisé dans la monnaie locale de l'entreprise acquise. Le goodwill est affecté à

une unité génératrice de trésorerie qui représente le plus petit groupe d'actifs à générer des rentrées de trésorerie et qui est largement indépendante des rentrées de trésorerie provenant des autres actifs ou groupes d'actifs. Cette opération est laissée pour une bonne part au jugement de la Direction.

Les projets de recherche et développement en cours (IPR&D) doivent être valorisés spécifiquement au cours de l'affectation du coût d'acquisition. Ce montant doit être enregistré séparément du goodwill et affecté aux unités génératrices de trésorerie avant de faire l'objet d'un test de dépréciation annuel.

Les actifs de R&D acquis, tels que ceux liés aux paiements initiaux et d'étapes sur les molécules acquises ou dont on a acheté les droits d'utilisation sont capitalisés comme immobilisations incorporelles d'IPR&D, même s'il n'est toujours pas certain qu'il en résultera un produit commercialisable.

Les nombreuses hypothèses effectuées lors de l'estimation de la juste valeur de chaque catégorie d'actifs acquis et des passifs assumés peuvent avoir une incidence sensible sur le résultat opérationnel du Groupe.

Les évaluations se fondent sur des informations disponibles à la date d'acquisition et qui reposent sur des hypothèses et estimations considérées comme adéquates par la Direction.

Pertes de valeur des actifs non courants

La valeur des actifs non courants autres que le goodwill et l'IPR&D est révisée chaque fois que l'on relève un indice indiquant que sa valeur au bilan pourrait être inférieure à sa valeur recouvrable. Afin de déterminer s'il y a une perte de valeur, on procède à une estimation de la valeur des flux de trésorerie futurs attendus de cet actif, y compris celui de sa sortie à la fin de sa durée d'utilité.

Tout le goodwill est considéré comme ayant une durée de vie illimitée et fait l'objet d'un test de dépréciation annuel. Toute perte de valeur du goodwill est enregistrée dans le compte de résultat sous Autres produits et charges. De même, l'IPR&D doit faire l'objet d'un test de dépréciation annuel et une éventuelle perte de valeur sera enregistrée au poste Recherche et développement. Lorsqu'un projet pris en compte dans l'IPR&D a été développé avec succès et peut être commercialisé, il est amorti sur sa durée d'utilité, les charges d'amortissements étant intégrées dans le coût des ventes au même titre que toutes autres charges pour perte de valeur.

Si la valeur au bilan de l'actif est supérieure au montant le plus élevé entre sa valeur d'utilité et le prix de vente net anticipé, on enregistre une perte de valeur portant sur la différence. Pour les immobilisations incorporelles, y compris l'IPR&D ou les droits de produit et de marketing, Novartis applique en général la méthode des flux de trésorerie actualisés. Celle-ci consiste à effectuer tout d'abord une prévision de tous les flux de trésorerie futurs nets escomptés. Ces derniers, qui reflètent les risques et les incertitudes associés aux actifs, sont alors actualisés au moyen d'un taux d'actualisation approprié.

Les valeurs actualisées nettes reposent sur des estimations extrêmement sensibles, spécifiques à la nature des activités du Groupe concernant :

- le montant des flux de trésorerie futurs projetés et le moment où ils interviendront ;
- le taux d'actualisation retenu ;
- l'issue des activités de recherche et développement (efficacité des molécules, résultats des essais cliniques, etc.) ;
- le montant des coûts prévus de développement de l'IPR&D pour aboutir à des produits commercialement viables et le moment où ils interviendront ;
- la probabilité d'obtenir l'aval des autorités compétentes ;
- des prévisions de chiffres d'affaires sur des périodes pouvant atteindre 20 ans ;
- l'érosion du chiffre d'affaires consécutive à l'expiration des brevets et à la concurrence des génériques ; et

- le comportement des concurrents (lancement de produits concurrents, initiatives en matière de marketing, etc.).

Parmi les facteurs susceptibles de raccourcir la durée d'utilité ou d'entraîner une perte de valeur, on citera :

- des chiffres d'affaires inférieurs aux attentes sur des produits acquis ou des produits protégés par des brevets ou des marques déposées ;
- des chiffres d'affaires futurs liés à des éléments de R&D acquis moins importants que prévus ;
- la fermeture de sites de production ; et
- des changements dans l'utilisation prévue de biens immobiliers.

Novartis a adopté une méthode uniforme pour le test de dépréciation du goodwill et de tout autre actif incorporel. Si l'on ne dispose pas de projections concernant les flux de trésorerie pour toute la durée d'utilité d'une immobilisation incorporelle, on se réfère aux projections de flux de trésorerie pour les cinq ans à venir compte tenu des prévisions de la Direction et l'on fixera la valeur finale sur la base d'un taux de croissance généralement identique ou inférieur à l'inflation au cours des dernières périodes. 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 du risque 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.

Aussi les flux de trésorerie et les valeurs effectives sont-elles susceptibles de s'écarter considérablement des flux de trésorerie futurs prévus et des valeurs dérivées, calculés au moyen de techniques d'actualisation.

Le montant recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie et du goodwill qui s'y rapporte se fonde généralement sur le montant le plus élevé entre le prix de vente net et la valeur d'utilité dérivée de l'application de flux de trésorerie futurs actualisés en recourant aux hypothèses clés ci-dessous.

	Pharmaceuticals %	Vaccins et Diagnostic %	Sandoz %	Consumer Health %
Hypothèses de croissance du chiffre d'affaires au-delà de la période de prévision	3,0	2,5	0 à 7,0	-2,0 à 3,0
Taux d'actualisation	7,5	7,5	7,0 à 13,0	7,0 à 9,0

En 2007, Novartis a enregistré pour USD 482 millions de charges pour pertes de valeur imputables notamment à une perte de valeur d'USD 320 millions relative aux droits de produit de *Famvir* à la suite de la remise en question plus tôt que prévu de son brevet et aux pertes de chiffre d'affaires que cela a entraîné pour la division Pharmaceuticals. De plus, Novartis a enregistré pour USD 126 millions de charges pour pertes de valeur imputables principalement à des paiements initiaux et d'étapes dans la division Pharmaceuticals et USD 36 millions pour des produits commercialisés actuellement et d'autres immobilisations incorporelles des divisions Sandoz et Consumer Health. En 2006, on a enregistré pour USD 126 millions de charges pour pertes de valeur imputables à des paiements d'étapes capitalisés dans la division Phar-

maceuticaux ainsi qu'à des produits commercialisés et d'éléments de R&D en cours acquis par la division Sandoz.

Le montant du goodwill et d'autres actifs incorporels dans le bilan consolidé du Groupe a sensiblement augmenté ces dernières années en raison notamment des récentes acquisitions. Bien que Novartis ne dispose actuellement d'aucun indice laissant prévoir de nouvelles pertes de valeur sensibles, des tests de dépréciation pourraient entraîner des charges pour pertes de valeur significatives à l'avenir. Voir ci-dessus « Incidence des charges pour immobilisations incorporelles et éléments exceptionnels significatifs ».

Participations dans des sociétés associées

Novartis utilise la méthode de la mise en équivalence pour comptabiliser les participations dans des sociétés associées (lorsque sa participation est comprise entre 20 et 50% des droits de vote ou qu'il y exerce une influence déterminante). Comme Novartis effectue diverses estimations selon cette méthode, il pourrait être amené à procéder à des ajustements ultérieurs des chiffres figurant dans les comptes consolidés du Groupe, notamment en ce qui concerne la participation dans Roche Holding SA, lorsqu'un surplus d'informations financières et autres sera accessible au public.

Plans de retraite et assistance médicale postérieure à l'emploi

Le Groupe Novartis finance des plans de retraite et d'assistance médicale postérieure à l'emploi sous diverses formes. Une proportion importante de salariés du Groupe bénéficie de ces plans. La Direction doit effectuer des hypothèses importantes concernant des événements futurs pour calculer les dépenses et les engagements en rapport avec ces plans. Celles-ci comprennent des estimations concernant le taux d'actualisation, le rendement escompté des actifs du plan et le taux des futures augmentations des rémunérations. En outre, les actuaires consultés par le Groupe ont recours à des informations statistiques telles que la probabilité de démission et de décès en rapport avec ces estimations. Les estimations de la Direction et celles utilisées par les actuaires consultés par le Groupe peuvent cependant différer sensiblement des résultats effectifs en raison de l'évolution des conditions économiques, de taux de démission plus ou moins élevés ou d'une durée de vie plus ou moins longue des bénéficiaires. Une baisse du taux d'escompte de 50 points de base aurait entraîné en fin d'année une augmentation d'USD 1,1 milliard des engagements au titre des prestations définies. Les coûts relatifs aux régimes de retraite auraient été supérieurs d'USD 100 millions si le taux d'escompte de l'année précédente et le taux de rendement attendu des actifs avaient été inférieurs de 50 points de base aux hypothèses retenues. Le Groupe enregistre les différences entre les produits et charges effectifs et supposés comme gains ou pertes actuariels dans l'état consolidé des produits et charges comptabilisés au bilan. Ces différences pourraient avoir une incidence significative sur l'ensemble des capitaux propres du Groupe. Pour davantage de détails sur les hypothèses actuarielles ainsi que les engagements en matière de retraite et d'assistance médicale postérieure à l'emploi reposant sur ceux-ci, on se référera à la note 26 des comptes consolidés du Groupe.

Rémunération en actions

La juste valeur des actions Novartis, des American Depositary Shares Novartis (ADS) et des options sur ces derniers, attribués à des collaborateurs à titre de rémunération, est portée en charges sur la période de service ou d'acquisition des droits. La juste valeur des options à leur date d'attribution est calculée au moyen d'une variante de la méthode binomiale. Il est difficile de calculer précisément la valeur des options attribuées aux collaborateurs et cela requiert d'évaluer des facteurs pris en compte par Novartis dans son modèle d'évaluation. Les principaux facteurs comprennent une estimation de certains événements futurs incertains, la volatilité escomptée du cours de l'action et le rendement sur dividende escompté. Les actions et les ADS sont valorisés à leur valeur de marché à la date d'attribution. Les charges au titre des actions et options sont imputées sur les périodes de service ou d'acquisition des droits et ajustées pour tenir compte du nombre d'actions et d'options effectivement attribuées par rapport à l'attribution initiale. La charge au titre des rémunérations en actions est comprise dans les charges de personnel des diverses filiales. Pour de plus amples informations sur les plans de rémunération en actions de Novartis et les hypothèses retenues en 2007 pour évaluer les options accordées aux collaborateurs, prière de se reporter à la note 27 des comptes consolidés du Groupe.

Obligations liées à l'environnement et autres obligations éventuelles

Certaines entités du Groupe Novartis sont impliquées dans diverses procédures ayant trait notamment à la propriété intellectuelle, au risque-produit, à la législation du travail, à des licenciements abusifs, à des litiges et revendications en matière fiscale et environnementale, à des enquêtes officielles et autres contentieux intervenant dans le cadre de la conduite normale de ses affaires. Prière de se reporter à la note 19 des comptes consolidés du Groupe.

Novartis enregistre des provisions pour des obligations éventuelles lorsqu'il estime probable qu'une obligation existe et qu'une estimation fiable de celle-ci est possible. Ces charges sont ajustées en fonction de l'évolution des estimations ou des compléments d'information dont on dispose.

Pour les revendications en matière de responsabilité-produit, on calcule une partie de la charge globale sur une base actuarielle prenant en compte certains facteurs tels que l'expérience passée, le nombre et le montant des sinistres déclarés ainsi qu'une estimation de ceux intervenus mais non encore déclarés. Quant aux cas spécifiques, ils font l'objet de provisions lorsque l'engagement est probable et peut être estimé de manière fiable. Quant aux frais de défense en rapport avec des litiges, ils font l'objet d'une provision lorsqu'ils sont probables et peuvent être estimés de manière fiable.

Pour les frais de dépollution, une provision est constituée lorsqu'une dépense pour un travail de remise en l'état est probable et que le coût peut en être estimé de manière fiable. Les frais de remise en l'état sont provisionnés sous forme de passifs non courants et estimés en calculant le montant actualisé des coûts prévisibles.

Les provisions en rapport avec des obligations liées à l'environnement et autres dédommagements ne tiennent pas compte de la participation d'assurances ou autres indemnités à percevoir, car Novartis n'enregistre les remboursements d'assurance et autres auxquels il a droit que si leur montant peut être estimé de manière fiable et que leur recouvrement est quasiment certain.

Informations sectorielles

Au niveau mondial, Novartis est composé de quatre divisions (Pharmaceuticals, Vaccins et Diagnostic, Sandoz et Consumer Health) et d'une activité Corporate. Les quatre divisions opérationnelles du Groupe disposent de leur propre direction. Elles sont gérées de manière distincte parce qu'elles fabriquent, distribuent et vendent des produits distincts faisant appel à des stratégies de marketing différentes.

Les ventes entre les diverses divisions se font approximativement au prix du marché. Les normes comptables des divisions sont les mêmes que celles du Groupe. Celui-ci évalue la performance des divisions et leur alloue des ressources sur la base de leur résultat opérationnel hors produits et charges de Corporate.

Division Pharmaceuticals

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, maladies infectieuses, transplantation et immunologie, ophtalmologie, dermatologie, affections gastro-intestinales et urinaires, rhumatologie et atteintes osseuses. La division Pharmaceuticals est subdivisée en global business franchises responsables de la recherche, du développement et du marketing de divers produits ainsi que de l'unité d'affaires Novartis Oncologie responsable du développement et du marketing de produits oncologiques à l'échelon mondial. L'unité d'affaires Oncologie n'est pas tenue de faire l'objet d'une information sectorielle du fait qu'elle partage des perspectives économiques à long terme, des clients, des structures de recherche, de développement, de production, de distribution et une réglementation communément avec le reste de la division Pharmaceuticals. La division Pharmaceuticals est la plus importante division de Novartis avec un chiffre d'affaires net d'USD 24,0 milliards en 2007, soit 63% de celui de l'ensemble des activités poursuivies du Groupe, et un résultat opérationnel d'USD 6,1 milliards, soit 76% de celui des activités poursuivies du Groupe hors produits et charges de Corporate.

Division Vaccins et Diagnostic

La division Vaccins et Diagnostic est une division nouvellement créée qui se concentre sur le développement de traitements par vaccinations préventives et sur les outils de diagnostic. Elle a été créée en avril 2006 à la suite de l'acquisition du reste du capital de Chiron Corporation non encore détenu par Novartis. Cette division regroupe deux activités : l'unité Vaccins de Novartis et Chiron. La division Vaccins de Novartis est le cinquième fabricant de vaccins au niveau mondial et le deuxième fournisseur de vaccins antigrippaux aux États-Unis. Les principaux produits comprennent également des vaccins méningococciques, pédiatriques et de voyage. L'activité de Chiron porte sur les produits d'analyse sanguine et de diagnostic moléculaire visant à prévenir la propagation des maladies infectieuses grâce à de nouveaux outils de dépistage sanguin qui protègent l'approvisionnement en sang au niveau mondial. En 2007, la division Vaccins et Diagnostic a réalisé un chiffre d'affaires d'USD 1,5 milliard, soit 4% de celui des activités poursuivies du Groupe, et un résultat opérationnel d'USD 72 millions, soit 1% de celui des activités poursuivies du Groupe hors produits et charges de Corporate.

Division Sandoz

La division Sandoz est un fabricant de génériques de premier plan au niveau international qui développe, produit et commercialise des médicaments ainsi que des principes actifs pharmaceutiques et biotechnologiques. Grâce à Sandoz, Novartis est ainsi le seul grand groupe pharmaceutique à jouir d'une position de leader aussi bien dans le segment des médicaments sur ordonnance protégés par brevet que dans celui des génériques. La division Sandoz a des activités Génériques au détail, Anti-infectieux et Biopharmaceutiques. L'unité Génériques au détail de Sandoz développe et fabrique des principes actifs et des médicaments dans des formes galéniques finies qui ne sont plus protégés par des brevets. Cette unité fournit aussi certains principes actifs à des tiers. L'unité Anti-infectieux de Sandoz développe et fabrique des principes actifs dont le brevet a expiré et des produits intermédiaires, principalement des antibiotiques, destinés à l'usage interne de Génériques au détail et pour la vente à des parties tierces. Dans son unité Biopharmaceutiques, Sandoz développe et fabrique des produits protéiques ou biotechnologiques qui ne sont plus protégés par des brevets (connus sous le nom de biosimilaires ou biogénériques) et prépare des produits de biotechnologie pour d'autres sociétés sur la base d'accords contractuels. Sandoz propose plus de 950 molécules reprises sous plus de 5 000 formes galéniques distribuées dans plus de 130 pays. Sandoz est la deuxième division du Groupe tant en termes de chiffre d'affaires et de sa contribution au résultat opérationnel des activités poursuivies du Groupe. En 2007, Sandoz a dégagé un chiffre d'affaires net d'USD 7,2 milliards, soit 19% du chiffre d'affaires net des activités poursuivies du Groupe, et un résultat opérationnel d'USD 1,0 milliard, soit 13% de celui des activités poursuivies du Groupe hors produits et charges de Corporate.

Division Consumer Health

La division Consumer Health est composée de trois unités d'affaires : OTC (over-the-counter medicines), Animal Health et CIBA Vision. Chacune d'elles dispose de ses propres capacités de fabrication, de distribution et de vente. Aucune d'entre elles n'est cependant suffisamment importante pour faire l'objet d'une information sectorielle individuelle. L'unité d'affaires OTC couvre les médicaments, Animal Health les produits vétérinaires pour les animaux d'élevage et de compagnie et CIBA Vision distribue les verres de contact, les produits d'entretien pour ces derniers ainsi que les produits ophtalmiques.

Les unités d'affaires Nutrition médicale et Gerber faisaient partie de la division Consumer Health jusqu'à leur cession en 2007. Les résultats de ces unités d'affaires ont été reclassés et figurent parmi les activités abandonnées dans toutes les périodes des comptes consolidés du Groupe contenus dans le présent rapport financier. Pour de plus amples détails, prière de se référer au chapitre « Facteurs susceptibles d'influencer le résultat des activités – acquisitions, cessions et autres transactions importantes » ci-dessus.

En 2007 la division Consumer Health (hors activités abandonnées) a dégagé un chiffre d'affaires d'USD 5,4 milliards, soit 14% du chiffre d'affaires net des activités poursuivies du Groupe, et un résultat opérationnel d'USD 0,8 milliard, soit 10% de celui des activités poursuivies du Groupe hors produits et charges de Corporate.

Corporate

Les produits et charges concernant Corporate comprennent les charges afférentes aux activités du siège social du Groupe et aux organisations dans divers pays importants. Qui plus est, Corporate inclut certains éléments de produits et de charges non attribuables à des divisions.

Résultat de l'activité opérationnelle

Chiffres clés – Total du Groupe

	2007		2006		Variation en % USD	Variation en % m. l.
	M USD	% du C.A net	M USD	% du C.A net		
Total du Groupe						
– Chiffre d'affaires net	39 800		37 020		8	3
– Résultat opérationnel et gains de cession ¹	12 933	32,5	8 174	22,1	58	
– Résultat net	11 968	30,1	7 202	19,5	66	
– Résultat de base par action (USD)	5,15		3,06		68	

¹ Le résultat opérationnel comprend une charge pour l'augmentation de la provision environnementale de Corporate d'USD 590 millions au 3^e trimestre 2007 et une charge de restructuration pour le projet « Forward » d'USD 444 millions du 4^e trimestre 2007 ainsi que des gains avant impôts d'USD 5,8 milliards provenant de la cession de Nutrition médicale et de Gerber.

Vue d'ensemble

En 2007, Novartis a réalisé des résultats record pour l'ensemble du Groupe avec un chiffre d'affaires en hausse de 8% (+3% en m. l.) et un résultat net en progression de 66 %, à USD 12,0 milliards. Sandoz et Vaccins et Diagnostic ont fortement contribué à la croissance du chiffre d'affaires à deux chiffres et au résultat opérationnel, tandis que Consumer Health a apporté un soutien supplémentaire significatif grâce à une performance solide. Le tassement enregistré par Pharmaceuticals en 2007 traduit l'incidence négative de la concurrence des génériques pour certains produits aux Etats-Unis et la suspension de *Zelnorm*.

Les résultats 2007 de l'ensemble du Groupe incluent les contributions de Nutrition médicale (jusqu'au 30 juin) et de Gerber (jusqu'au 31 août) avant cession en deux transactions séparées. Il s'agit là des dernières cessions opérées dans le cadre de la stratégie du Groupe visant à se concentrer uniquement sur la croissance des secteurs de la santé grâce à des médicaments innovants, des génériques, des vaccins préventifs, des outils de diagnostic et des produits de santé.

Les résultats 2007 incluent également des charges importantes d'environ USD 1 milliard liée à une augmentation d'USD 590 millions de la provision environnementale de Corporate comprenant la part des coûts d'assainissement des décharges, y compris celles de la région bâloise, qui pourrait incomber à Novartis, ainsi que d'une charge de restructuration d'USD 444 millions dans le cadre du projet « Forward ». Ce projet stratégique a été lancé en décembre 2007 afin d'améliorer la compétitivité du Groupe et de l'aider à répondre plus rapidement aux besoins des patients et des clients. Celui-ci est maintenant en cours et sera déployé en 2008 et 2009. Il vise à simplifier les structures d'organisation, à accélérer les processus de prise de décision

en les décentralisant, à réaménager le mode de fonctionnement de Novartis et à dégager des gains de productivité. Il devrait permettre d'économiser environ USD 1,6 milliard par an d'ici à 2010.

Chiffres clés – Activités poursuivies

	Exercice se terminant le 31.12.2007 M USD	Exercice se terminant le 31.12.2006 M USD	Variation en %
Chiffre d'affaires net des activités poursuivies	38 072	34 393	11
Autres produits	875	712	23
Coût des ventes	-11 032	-9 411	17
Marketing et vente	-11 126	-10 092	10
Recherche et développement	-6 430	-5 321	21
Administration et frais généraux	-2 133	-1 882	13
Autres produits et charges	-1 445	-757	91
Résultat opérationnel des activités poursuivies¹	6 781	7 642	-11
Résultat provenant des sociétés associées	412	264	56
Produits financiers	531	354	50
Charges d'intérêts	-237	-266	-11
Résultat avant impôts des activités poursuivies	7 487	7 994	-6
Impôts	-947	-1 169	-19
Résultat net des activités poursuivies	6 540	6 825	-4
Résultat net des activités abandonnées	5 428	377	
Résultat net du Groupe	11 968	7 202	66
<i>Attribuable aux :</i>			
<i>actionnaires de Novartis AG</i>	11 946	7 175	66
<i>intéressés minoritaires</i>	22	27	-19

¹ Le résultat opérationnel comprend des charges d'environ USD 1 034 millions liées à l'augmentation de la provision environnementale d'USD 590 millions de Corporate au 3^e trimestre 2007 et à une charge de restructuration d'USD 444 millions au 4^e trimestre 2007 pour le projet « Forward ».

Vue d'ensemble des activités poursuivies

Sandoz ainsi que Vaccins et Diagnostic ont largement contribué à la croissance globale du chiffre d'affaires net des activités poursuivies qui a augmenté de 11% (+6% en m. l.), à USD 38,1 milliards, contre USD 34,4 milliards en 2006. La hausse des ventes en volume a contribué pour cinq points de pourcentage à la croissance du chiffre d'affaires net, les acquisitions y ont ajouté deux points et les effets de change cinq points. Les prix nets ont toutefois reculé d'un point de pourcentage.

Sandoz a fait preuve d'une dynamique remarquable au sein du Groupe avec un chiffre d'affaires net en hausse de 20% (+13% en m. l.), à USD 7,2 milliards, contribuant pour plus d'USD 1 milliard à l'augmentation du chiffre d'affaires en 2007. Les divisions Vaccins et Diagnostic ainsi que Consumer Health ont également dégagé une croissance à deux chiffres de leur chiffre d'affaires net. La croissance de la division Pharmaceuticals a toutefois reculé avec une hausse du chiffre d'affaires limitée à 6% (+2% en m. l.), à USD 24,0 milliards, contre USD 22,6 milliards en 2006. Les résultats soutenus de la division hors des Etats-Unis et ses positions de pointe dans la plupart de ses dix premiers produits se sont ressentis de l'entrée sur le marché américain de génériques pour quatre de ses produits – *Lotrel*, *Lamisil*, *Trileptal* et *Famvir* – et de la suspension de *Zelnorm*.

Les Etats-Unis demeurent le principal marché de Novartis et ont contribué à hauteur de 34% au chiffre d'affaires net des activités poursuivies (39% en 2006) malgré une contraction de 1,3% du chiffre d'affaires net de l'ensemble du Groupe, à USD 13,1 milliards. La part de l'Europe dans le chiffre d'affaires net des activités poursuivies du Groupe a atteint 42% (38% en 2006) et celle du reste du monde a augmenté à 24% (23% en 2006).

Le résultat opérationnel des activités poursuivies a reculé de 11%, à USD 6,8 milliards, traduisant ainsi le tassement de l'activité Pharmaceuticals à la suite des importantes charges constituées en 2007, notamment l'augmentation de la provision environnementale d'USD 590 millions de Corporate et une charge de restructuration d'USD 444 millions pour le projet « Forward » visant à améliorer la compétitivité du Groupe. Si l'on exclut ces deux charges, pour un total de près d'USD 1,0 milliard, le résultat opérationnel ressort en hausse de 2%.

Au total, le résultat net des activités poursuivies a diminué de 4%, à USD 6,5 milliards. Cela s'explique en partie par une augmentation des contributions des sociétés associées et une réduction à 13% du taux d'imposition, contre 15% en 2006, en raison de divers facteurs dont une baisse des bénéfices aux Etats-Unis. Le résultat par action des activités poursuivies s'est monté à USD 2,81 en 2007 contre USD 2,90 en 2006.

Chiffre d'affaires net

	Exercice se terminant le 31.12.2007 M USD	Exercice se terminant le 31.12.2006 M USD	Variation en USD (%)	Variation en monnaies locales (%)
Pharmaceuticals	24 025	22 576	6	2
Vaccins et Diagnostic	1 452	956	52	47
Sandoz	7 169	5 959	20	13
Consumer Health, activités poursuivies	5 426	4 902	11	6
Chiffre d'affaires net des activités poursuivies	38 072	34 393	11	6
Chiffre d'affaires net des activités abandonnées	1 728	2 627		
Chiffre d'affaires net du Groupe	39 800	37 020	8	3

Division Pharmaceuticals

Le chiffre d'affaires net a progressé de 6%, à USD 24 milliards (+2% en m. l.), de nombreuses zones géographiques, notamment l'Europe, l'Amérique latine et les principaux marchés émergents ayant affiché des taux de croissance à deux chiffres. Cela a plus que compensé un recul du chiffre d'affaires net de 8%, à USD 8,7 milliards, aux Etats-Unis dû à la suspension de *Zelnorm* ainsi qu'à la concurrence des versions génériques de quatre produits : *Lotrel*, *Lamisil*, *Famvir* et *Trileptal*. Les hausses de prix ont contribué pour deux points de pourcentage, les effets de change pour quatre points et les acquisitions pour un point à la croissance du chiffre d'affaires net de la division. Quant aux variations de volume, elles ont eu un impact négatif d'un point.

Les secteurs d'activité Oncologie et Neurosciences ont affiché des taux de croissance à deux chiffres, tandis que l'unité Cardiovasculaire a affiché de bons résultats avec une progression de 19% en monnaies locales, *Lotrel* non compris. La plupart des dix premiers produits ont conservé leur position de pointe et *Diovan* a dégagé pour la première fois un chiffre d'affaires annuel d'USD 5,0 milliards (+16% en m. l.), soulignant ainsi son statut de médicament de marque numéro un contre l'hypertension. L'anticancéreux *Glivec/Gleevec*, qui est une des meilleures ventes du Groupe, a renforcé son leadership dans l'aide apportée aux patients souffrant de ces maladies et d'autres formes de cancer souvent fatales avec un chiffre d'affaires net d'USD 3,1 milliards (+14% en m. l.), tandis que le médicament contre le cancer du sein *Femara* a apporté une contribution majeure en dégageant une croissance supérieure à celle du marché et un chiffre d'affaires net d'USD 937 millions (+25% en m. l.).

A la suite des autorisations délivrées dernièrement, plusieurs médicaments nouveaux dont *Exforge* et *Rasilez/Tekturna* (hypertension), *Lucentis* (cécité liée à l'âge), *Exjade* (surcharge en fer), *Aclasta/Reclast* (ostéoporose), *Exelon Patch* (maladie d'Alzheimer) et *Xolair* (asthme) ont apporté des contributions importantes. Ils ont connu de plus un développement rapide et ont été lancés sur de nouveaux marchés. En 2007, le chiffre d'affaires net total de ces nouveaux produits a été d'USD 1,1 milliard dont une contribution significative de *Lucentis* après son premier lancement en Europe en janvier 2007.

Le chiffre d'affaires net dégagé en Europe a augmenté de 19% (+9% en m. l.), à USD 8,7 milliards, tandis que Novartis gagnait d'importantes parts de marché, notamment en France et en Allemagne. Les contributions de produits phares tels que *Diovan*, *Glivec/Gleevec*,

Femara, Exjade, Xolair et Lucentis ont plus que compensé les mesures de maîtrise des coûts et la concurrence des génériques pour certains produits. En Amérique latine, le chiffre d'affaires net a augmenté de 23% (+17% en m. l.), à USD 1,5 milliard, grâce notamment au Brésil, au Mexique et au Venezuela. Au Japon, la poursuite du développement du marché de l'hypertension a soutenu le gonflement de 6% (+7% en m. l.) du chiffre d'affaires net, à USD 2,2 milliards, tandis que les principaux marchés émergents ont dégagé un chiffre d'affaires net d'USD 2,2 milliards, soit une augmentation de 17% (+12% en m. l.) en 2006.

Produits clés de la division Pharmaceuticals – Sélection de produits phares

Remarque : tous les chiffres de croissance font référence à la progression du chiffre d'affaires 2007 dans le monde entier exprimé en monnaies locales.

Diovan (USD 5,0 milliards, +16% en m. l.) a franchi une nouvelle étape importante en 2007 avec un chiffre d'affaires net qui a atteint pour la première fois USD 5 milliards. *Diovan* affiche une croissance continue grâce à de nouvelles indications et à des données cliniques qui étayent son statut de premier médicament de marque contre l'hypertension. Plusieurs pays clés, en particulier les Etats-Unis, le Japon et l'Allemagne, ont enregistré une croissance à deux chiffres. Ce médicament détient une part de marché de 40% des antagonistes du récepteur de l'angiotensine (ARA), le segment du marché des hypotenseurs dont la croissance est la plus rapide aux Etats-Unis. *Co-Diovan/Diovan HCT*, un comprimé simple associant un diurétique, a bénéficié de son utilisation dans la multithérapie.

CHIFFRE D'AFFAIRES NET DES VINGT PREMIERS PRODUITS DE LA DIVISION PHARMACEUTICALS – 2007

Marques	Domaine thérapeutique	Etats-Unis M USD	Variation en monnaies locales (%)	Reste du monde M USD	Variation en monnaies locales (%)	Total M USD	Variation en en USD (%)	Variation en monnaies locales (%)
Diovan/Co-Diovan	Hypertension	2 194	18	2 818	14	5 012	19	16
Glivec/Gleevec	Leucémie myéloïde chronique	714	13	2 336	14	3 050	19	14
Zometa	Complications des cancers	649	-7	648	3	1 297	1	-2
Sandostatine (incl. LAR)	Acromégalie	409	11	618	5	1 027	12	7
Neoral/Sandimmun	Transplantation	108	-14	836	0	944	3	-2
Femara	Cancer du sein	411	22	526	28	937	30	25
Lotrel	Hypertension	748	-45			748	-45	-45
Voltaren (gamme)	Etats inflammatoires/douleurs	9	13	738	3	747	8	3
Trileptal	Epilepsie	500	-9	192	4	692	-4	-6
Lescol	Hypercholestérolémie	207	-19	458	-8	665	-8	-12
Total dix premiers produits		5 949	-4	9 170	9	15 119	7	3
Exelon	Maladie d'Alzheimer	212	13	420	14	632	20	14
Lamisil (gamme)	Mycoses	266	-54	329	-21	595	-39	-40
Comtan/Stalevo Group	Maladie de Parkinson	178	13	242	23	420	24	18
Tegretol (incl. CR/XR)	Epilepsie	123	2	290	1	413	6	1
Lucentis	Dégénérescence maculaire liée à l'âge			393	NS	393	NS	NS
Ritaline/Focalin (gamme)	Déficit de l'attention/ Troubles hyperactifs	299	13	76	9	375	14	12
Foradil	Asthme	21	50	341	-1	362	9	1
Exjade (gamme)	Chélateur du fer	175	43	182	721	357	150	141
Miacalcic	Ostéoporose	147	-26	134	-11	281	-17	-20
Tobramycin	Fibroses kystiques	174	47	99	60	273	54	51
Total vingt premiers produits		7 544	-5	11 676	13	19 220	9	5
Reste du portefeuille		1 204	-22	3 601	1	4 805	-2	-6
Total chiffre d'affaires net de la division		8 748	-8	15 277	10	24 025	6	2

NS – non significatif

Glivec/Gleevec (USD 3,1 milliards, +14% en m. l.), traitement contre certaines formes de leucémie myéloïde chronique (LMC) et les tumeurs stromales gastro-intestinales (GIST), a renforcé son leadership en venant en aide aux patients souffrant de ces maladies et d'autres formes de cancer souvent fatales. De nouvelles données provenant de l'étude de référence IRIS portant sur des patients chez qui une LMC à chromosome Philadelphie positive (Ph+) a été diagnostiquée récemment, ont montré que *Glivec/Gleevec* stoppait complètement la progression de la maladie après six années de traitement et que 88% de ces patients étaient encore en vie. *Glivec/Gleevec* a également bénéficié d'une utilisation étendue chez des patients atteints de GIST ainsi que dans diverses autres maladies rares. La concurrence sur le marché des LMC a eu peu d'effet en 2007 sur la demande sous-jacente.

Zometa (USD 1,3 milliard, -2% en m. l.), bisphosphonate intraveineux contre le cancer des os, a enregistré une demande stable tandis que des signes montrent que la demande s'est stabilisée en 2007 tant aux Etats-Unis qu'en Europe. La croissance globale de cette catégorie de médicaments a ralenti, car pour nombre de patients, les traitements sont moins fréquents et plus courts. Cette tendance a cependant été contrebalancée par une utilisation accrue chez des patients atteints de cancer du poumon ainsi que par une croissance rapide au Japon et dans les marchés hors des Etats-Unis et de l'Europe. En décembre 2007, la Food and Drug Administration américaine a rallongé de six mois l'exclusivité marketing de *Zometa* jusqu'en 2013, à la suite d'études dans le domaine pédiatrique.

Sandostatin (USD 1,0 milliard, +7% en m. l.), pour le traitement de l'acromégalie et de différentes tumeurs neuroendocrines et carcinoïdes, a atteint, pour la première fois, le milliard d'USD de chiffre d'affaires net grâce à une utilisation accrue de *Sandostatin LAR*, la version à action prolongée administrée une fois par mois, qui compte pour environ 85% du chiffre d'affaires net de ce produit. *Sandostatin*, la version à prise unique quotidienne, doit faire face à la concurrence de génériques.

Sandimmun/Neoral (USD 944 millions, -2% en m. l.), pour les transplantations d'organes, a maintenu la stabilité de son chiffre d'affaires net mondial en dépit de la concurrence de génériques aux Etats-Unis, grâce à son profil pharmacocinétique et à sa fiabilité.

Femara (USD 937 millions, +25% en m. l.), un traitement par voie orale pour les femmes atteintes d'un cancer du sein hormono-dépendant, a poursuivi sa forte croissance, principalement en raison de son utilisation étendue comme traitement adjuvant précoce aux Etats-Unis et en Europe ainsi que de son lancement en 2006 au Japon. Grâce à ses bénéfices cliniques uniques, *Femara* a battu la concurrence et gagné des parts de marché dans le segment des inhibiteurs de l'aromatase.

Lotrel (USD 748 millions, -45% en m. l. aux USA uniquement) a été affecté par le lancement d'une copie générique par Teva Pharmaceuticals en mai 2007. Cette entreprise a pris un risque, car le brevet américain est valable jusqu'en 2017. Sandoz a également lancé une version générique autorisée de ce médicament contre l'hypertension. La date du procès intenté par Novartis à la suite de la plainte déposée contre Teva n'a pas encore été fixée. Ce dernier risque de devoir payer des dommages importants si Novartis l'emporte.

Voltaren (USD 747 millions, +3% en m. l.), traitement contre l'inflammation et la douleur, a affiché une croissance stable, principalement en Amérique latine et en Asie, car ce produit bénéficie d'une confiance de longue date. Voltaren ne bénéficie plus désormais de la protection de son brevet dans de nombreux marchés clés du monde entier.

Trileptal (USD 692 millions, -6% en m. l.), traitement contre les crises épileptiques, a poursuivi sa croissance jusqu'à ce qu'un générique fasse son apparition, comme prévu, sur le marché américain en octobre 2007, provoquant une chute du chiffre d'affaires net au quatrième trimestre aux Etats-Unis.

Lescol (USD 665 millions, -12% en m. l.), une statine destinée à diminuer le taux de cholestérol, a subi l'impact de décisions visant à réduire les prix de référence en Europe, tandis que le lancement d'une simvastatine générique et un marché hautement compétitif pour cette classe de médicaments ont pesé sur le chiffre d'affaires net réalisé aux Etats-Unis.

Exelon (USD 632 millions, +14% en m. l.), traitement des formes légères à modérées de la maladie d'Alzheimer et de la démence associée à la maladie de Parkinson, a poursuivi sa forte croissance. Plusieurs lancements sont en cours pour *Exelon Patch* aux Etats-Unis et en Europe suite aux autorisations délivrées en 2007. L'administration douce et continue sur 24 heures de la substance active d'*Exelon* par le patch représente un traitement novateur. *Exelon Patch* fait preuve d'une efficacité équivalente aux doses les plus élevées des capsules, mais avec trois fois moins de nausées et de vomissements.

Lamisil (USD 595 millions, -40% en m. l.), traitement contre la mycose des ongles, a subi une chute brutale sous l'effet de la concurrence de génériques qui a commencé en juillet 2007 sur le marché américain. Le brevet de base couvrant le principe actif de *Lamisil* a expiré dans le monde entier, tandis que des génériques sont déjà disponibles sur le marché en Europe et au Japon.

Lucentis (USD 393 millions), traitement de la forme exsudative de la dégénérescence maculaire liée à l'âge (DMLA), a affiché une forte croissance en Europe et sur d'autres marchés durant la première année qui a suivi son autorisation par l'UE en janvier 2007. *Lucentis* est le premier traitement à avoir démontré lors d'essais cliniques sa capacité à conserver et à améliorer la vision de patients souffrant de cette forme de DMLA, qui est la cause principale de cécité chez les personnes de plus de 50 ans. Les droits pour les Etats-Unis sont détenus par Genentech.

Exjade (USD 357 millions, +141% en m. l.) a enregistré une croissance dynamique en tant que première thérapie par voie orale en prise unique quotidienne pour le traitement de patients présentant une surcharge en fer associée à différentes maladies du sang. La surcharge en fer est une affection potentiellement mortelle et la norme en matière de soins était contraignante car elle consistait en une perfusion qui pouvait durer jusqu'à 12 heures par jour. Lancé initialement en novembre 2005 aux Etats-Unis et en août 2006 en Europe, *Exjade* est maintenant homologué dans plus de 85 pays. Une demande d'autorisation a été déposée en 2007 au Japon avec un an d'avance. Près de la moitié des patients qui prennent ce médicament sont traités pour la première fois par la chélation du fer.

Xolair (USD 140 millions, +30% en m. l.), médicament biotechnologique qui propose une nouvelle approche du traitement de l'asthme allergique modéré à sévère, a été rapidement accepté et est désormais disponible dans 54 pays après son autorisation par l'UE en octobre 2005. *Xolair* est administré par injection toutes les deux à quatre semaines et a prouvé qu'il ciblait une cause fondamentale de l'asthme allergique. Aux Etats-Unis, *Xolair* fait l'objet d'une promotion commune de Novartis et de Genentech, qui se partagent une partie du résultat opérationnel. Genentech a indiqué que les ventes nettes de *Xolair* aux Etats-Unis ont atteint USD 472 millions en 2007.

Zelnorm/Zelmac (USD 88 millions, -84% en m. l.), traitement du syndrome du côlon irritable et de la constipation chronique, a été suspendu aux Etats-Unis en mars 2007 puis dans plusieurs autres pays, afin de répondre à la demande de la FDA de revoir les données sur la sécurité de ce médicament dans le domaine cardiovasculaire. Un programme d'accès au traitement a commencé aux Etats-Unis dans le but de fournir *Zelnorm* à des patients spécifiques. Novartis demeure convaincu que *Zelmac/Zelnorm* offre des bénéfices importants aux patients appropriés et poursuit ses tractations avec les autorités de la santé.

Prexige (USD 91 millions), inhibiteur des COX-2 par voie orale contre les douleurs causées par l'arthrose, a été retiré dans l'Union européenne et dans de nombreux d'autres pays en 2007. Ces mesures ont été prises après le premier retrait, en août, en Australie sur la base de rapports post-commercialisation faisant état d'effets secondaires sérieux sur le foie, prétendument associés à une utilisation à hautes doses sur une longue durée, qui auraient provoqué le décès de deux patients. En septembre, un traitement à la dose de 100 mg a reçu une « not approvable letter » de la FDA, bien qu'il s'agisse de la dose quotidienne à prise unique la plus faible. Novartis est convaincu que *Prexige*, qui est disponible dans certains pays, demeure une option valable de traitement pour des patients appropriés, en particulier ceux qui sont exposés au risque de graves complications gastro-intestinales, et poursuivra ses discussions avec les autorités de la santé.

Exforge (USD 103 millions), un seul comprimé combinant deux hypotenseurs très performants, – *Diovan*, un inhibiteur des récepteurs de l'angiotensine et l'autre, l'amlodipine, inhibiteur des canaux calciques – a réalisé, à son lancement, la performance la plus forte par rapport aux autres médicaments de Novartis contre l'hypertension. *Exforge* a en effet enregistré une croissance rapide aux Etats-Unis et en Europe à la suite de ses lancements initiaux en 2007. Des études cliniques ont démontré que neuf fois sur dix, les traitements avec *Exforge* atteignaient leurs objectifs, ce qui vient confirmer la bonne efficacité d'*Exforge* allant de pair avec un meilleur confort d'utilisation.

Aclasta/Reclast (USD 41 millions) a été lancé en septembre 2007 aux Etats-Unis, sous la forme d'une perfusion annuelle de 15 minutes administrée aux femmes atteintes d'ostéoporose postménopausique. En Europe, les premiers lancements sont intervenus en Allemagne et au Royaume-Uni dès l'obtention de leur autorisation par l'Union européenne en octobre 2007. The New England Journal of Medicine a publié en septembre les résultats de la toute première étude clinique portant sur plus de 2 100 hommes et femmes atteints d'ostéoporose et ayant subi une fracture de la hanche. Cette étude montre qu'*Aclasta/Reclast* réduit le risque de nouvelles fractures.

Rasilez/Tekturna (USD 40 millions), premier médicament contre l'hypertension d'un nouveau type depuis plus d'une décennie, a réalisé une bonne performance dans le marché hautement compétitif des Etats-Unis, après son homologation et sa commercialisation en mars 2007. Des lancements sont également en cours en Europe après son autorisation délivrée en août 2007. Connu sous le nom de *Tekturna* aux Etats-Unis et de *Rasilez* dans les autres marchés, ce médicament a été soutenu principalement par toute une série de données cliniques démontrant son efficacité à abaisser la pression sanguine, son profil d'innocuité et un accroissement des taux de remboursement aux Etats-Unis. Les premiers résultats provenant du programme ASPIRE HIGHER ont montré les bénéfices potentiels de *Rasilez/Tekturna* qui est capable de diminuer un biomarqueur clé de l'insuffisance rénale (AVOID) et de réduire la gravité de l'insuffisance cardiaque (ALOFT). *Rasilez HCT*, associé à un diurétique en un seul comprimé, a été soumis à l'approbation des autorités réglementaires de l'Union européenne fin 2007, tandis que son homologation, sous le nom de *Tekturna HCT*, est attendue aux Etats-Unis début 2008. Ce médicament a été découvert par Novartis et développé en collaboration avec Speedel.

Tasigna a été lancé au quatrième trimestre 2007 aux Etats-Unis et en Europe, après obtention de son autorisation en tant que nouvelle thérapie pour les patients souffrant d'une certaine forme de leucémie myéloïde chronique (LMC) et présentant une résistance ou une intolérance au traitement par *Glivec/Gleevec* (imatinib). *Tasigna* est maintenant autorisé dans près de quarante pays ; il a également fait l'objet, en juin 2007, d'une demande d'homologation au Japon. *Tasigna* et *Glivec/Gleevec* sont tous deux des inhibiteurs de bcr-abl, cause de la LMC à chromosome Philadelphie positive (Ph+). *Tasigna* a été élaboré pour être un inhibiteur plus efficace et plus sélectif de bcr-abl et de ses mutations. Des études distinctes de phase III sont en cours afin de comparer l'efficacité de *Tasigna* et de *Glivec/Gleevec* chez des patients souffrant d'une LMC récemment diagnostiquée ainsi que chez ceux qui répondent mal aux thérapies antérieures. Une étude en vue d'une homologation est également en cours avec des patients atteints de tumeurs stromales gastro-intestinales (GIST) qui résistent à d'autres traitements ou ne les tolèrent pas.

Développement de produits pharmaceutiques

Novartis est considéré comme détenant l'un des pipelines de R&D les plus respectés et les plus prometteurs, ce qui s'est traduit par l'obtention de plus de 15 approbations des autorités en 2007 aux Etats-Unis et dans l'Union européenne. Novartis compte 140 projets en cours de développement clinique avec plusieurs composés ayant le potentiel pour devenir la norme en matière de soins contre une série de maladies ne bénéficiant pas encore d'un traitement appropriés.

PRINCIPALES APPROBATIONS RÉGLEMENTAIRES OBTENUES EN 2007 AUX ETATS-UNIS ET EN EUROPE

Produit	Principe actif	Indication	Date d'approbation
Aclasta/Reclast	zolédonate	Ostéoporose post-ménopause	USA – T3 2007 UE – T4 2007
		Maladie osseuse de Paget	USA – T2 2007
Exforge	valsartan et amlodipine	Hypertension	USA – T2 2007 UE – T1 2007
Galvus	vildagliptine	Diabète de type 2	UE – T4 2007
Eucreas	vildagliptine et metformine	Traitement associé en un seul comprimé du diabète de type 2	UE – T4 2007
Exelon Patch	patch transdermique à la rivastigmine	Maladie d'Alzheimer	USA – T3 2007 UE – T3 2007
Lucentis	ranibizumab	Cécité liée à l'âge	UE – T1 2007
Sebivo/Tyzeka	telbivudine	Hépatite B	UE – T2 2007
Tasigna	nilotinibe	Leucémie myéloïde chronique	USA – T4 2007 UE – T4 2007
Rasilez/Tekturna	aliskiren	Hypertension	USA – T1 2007 UE – T3 2007

Galvus (vildagliptine), nouveau traitement par voie orale contre le diabète de type 2, devrait être disponible sur le marché européen au premier semestre 2008. Les autorités européennes de la santé ont annoncé, en novembre 2007, qu'elles approuvaient les changements proposés par Novartis pour modifier la notice de manière à réduire la dose recommandée, soit de 50 mg par jour en prise unique ou de 50 mg deux fois par jour en association avec divers autres médicaments contre le diabète administrés par voie orale. L'Union européenne a accordé en novembre 2007 une autorisation formelle pour **Eucreas**, association dans un seul comprimé de **Galvus** et de metformine, un antidiabétique par voie orale. Aux Etats-Unis, Novartis poursuit ses tractations avec la FDA pour s'accorder sur les mesures à prendre après avoir reçu, en février dernier, une « approvable letter » comprenant une requête portant sur des données supplémentaires relatives aux essais cliniques.

Division Vaccins et Diagnostic

Le chiffre d'affaires net a crû de 52% (+47% en m. l.) grâce à une excellente performance due à une hausse des ventes de vaccins pédiatriques, contre l'encéphalite à tiques et la grippe saisonnière ainsi que de produits d'analyse sanguine incorporant la technologie TAN (test de l'acide nucléique). Par rapport à l'année pleine 2006, le chiffre d'affaires ressort en hausse de 25% (y inclus le chiffre d'affaires net non audité de Chiron sur les quatre mois de l'année précédant son acquisition en avril 2006).

Division Sandoz

Le chiffre d'affaires net a progressé de 20% (+13% en m. l.) grâce à la croissance dynamique aux Etats-Unis et au renforcement de ses positions sur des marchés en forte croissance, en particulier en Europe de l'Est. Sandoz a contribué pour plus d'USD 1 milliard à l'augmentation du chiffre d'affaires net. Les contributions de produits lancés récemment, dont des produits difficiles à fabriquer tels que le metoprolol succinate ER (Toprol-XL®) et le cefdinir (Omnicef®) ont soutenu la croissance de 27% du chiffre d'affaires net aux Etats-Unis, qui a également profité du lancement d'une version générique autorisée de l'amlodipine/bénazépril (*Lotrel*). Divers autres pays ont contribué à cette évolution avec en tête, la Russie, la France, le Canada, la Pologne, la Turquie, la Chine et le Brésil.

Activités poursuivies de la division Consumer Health

La solide performance d'OTC et d'Animal Health a favorisé la croissance de 11% (+6% en m. l.) du chiffre d'affaires net, dopé par sa concentration accrue sur ses marques stratégiques, le lancement de nouveaux produits et son expansion dans les pays émergents et au Japon. CIBA Vision a affiché une hausse de son chiffre d'affaires net suite à la reprise des livraisons de lentilles de contact et de produits d'entretien des lentilles en 2007 après la pénurie de 2006.

Activités abandonnées de la division Consumer Health

A la suite des récentes cessions intervenues, les états financiers relatifs aux deux unités d'affaires Nutrition médicale et Gerber (y compris le secteur d'activité Nutrition & Santé) apparaissent à la rubrique « Activités abandonnées » dans les comptes consolidés du Groupe de 2007 et de 2006. Un chiffre d'affaires net d'USD 1,7 milliard a été enregistré en 2007 avant la cession des unités d'affaires Nutrition médicale (1^{er} juillet 2007) et Gerber (1^{er} septembre 2007).

Résultat opérationnel

	Exercice se terminant le 31.12.2007 M USD	% du C.A. net	Exercice se terminant le 31.12.2006 M USD	% du C.A. net	Variation %
Pharmaceuticals	6 086	25,3	6 703	29,7	-9
Vaccins et Diagnostic	72	5,0	-26		
Sandoz	1 039	14,5	736	12,4	41
Consumer Health, activités poursuivies	812	15,0	761	15,5	7
Produits et charges nets de Corporate	-1 228		-532		131
Résultat opérationnel des activités poursuivies	6 781	17,8	7 642	22,2	-11

Résultat opérationnel hors provision environnementale et charge « Forward »

	Exercice se terminant le 31.12.2007 M USD	% du C.A. net	Exercice se terminant le 31.12.2006 M USD	% du C.A. net	Variation %
Pharmaceuticals¹	6 393	26,6	6 703	29,7	-5
Vaccins et Diagnostic	72	5,0	-26		377
Sandoz	1 039	14,5	736	12,4	41
Activités poursuivies de Consumer Health¹	909	16,8	761	15,5	19
Produits et charges nets de Corporate ^{1,2}	-598		-532		12
Résultat opérationnel des activités poursuivies hors charge environnementale de Corporate et charge de restructuration « Forward »	7 815	20,5	7 642	22,2	2
Augmentation de la provision environnementale	-590				
Charge de restructuration « Forward »	-444				
Résultat opérationnel des activités poursuivies	6 781	17,8	7 642	22,2	-11

¹ Hors part respective de la charge de restructuration « Forward » d'USD 444 millions du 4^e trimestre 2007 (Pharmaceuticals : USD 307 millions, Consumer Health : USD 97 millions et Corporate : USD 40 millions)

² Hors augmentation de la provision environnementale d'USD 590 millions de Corporate du 3^e trimestre 2007

Le résultat opérationnel des activités poursuivies a reculé de 11%, à USD 6,8 milliards, traduisant ainsi l'incidence négative en 2007 de charges importantes comprenant une charge d'USD 590 millions de Corporate pour augmenter la provision environnementale, une charge de restructuration d'USD 444 millions au titre du projet « Forward » visant à améliorer la compétitivité du Groupe. Si l'on exclut ces charges, d'un total de près d'USD 1,0 milliard, le résultat opérationnel des activités poursuivies ressort en hausse de 2%, les contributions des divisions Sandoz, Vaccins et Diagnostic, et Consumer Health ayant été en partie compensées par de moindres contributions de la division Pharmaceuticals aux Etats-Unis.

Division Pharmaceuticals

Le résultat opérationnel de Pharmaceuticals a reculé de 9%, à USD 6,1 milliards, en raison d'un certain nombre de facteurs notamment le recul du résultat opérationnel aux Etats-Unis à la suite de l'entrée sur le marché de versions génériques de quatre de nos produits et la suspension de *Zelnorm*, d'investissements importants dans des molécules en phase finale de développement, de lancements de nouveaux produits et de charges de restructuration. La marge opérationnelle a baissé à 25,3% du chiffre d'affaires net (soit 26,7% du chiffre d'affaires net hors charges de restructuration totales) contre 29,7% en 2006. Les charges de recherche et développement ont augmenté de 19%, à USD 5,1 milliards, et ont représenté 21% du chiffre d'affaires

net pour soutenir principalement un pipeline de produits en stade ultime de développement qui comprenait les projets FTY720, QAB149, MFF258, ACZ885, ABF656, RAD001 et *Exforge*. Les charges de marketing et vente ont progressé de 9% pour soutenir de nombreux projets de lancement et de déploiement de nouveaux produits. Cette progression a été partiellement neutralisée par des initiatives visant à améliorer la productivité. Le coût des ventes a été plus élevé en raison notamment de charges pour pertes de valeur d'une immobilisation incorporelle d'USD 320 millions sur les droits de produit de *Famvir*.

Division Vaccins et Diagnostic

Vaccins et Diagnostic a publié un résultat opérationnel d'USD 72 millions en 2007 contre une perte opérationnelle d'USD 26 millions en 2006 en raison notamment de charges liées à l'acquisition du solde des actions Chiron en avril 2006. La solide performance réalisée en 2007 a favorisé des investissements importants en R&D, en particulier dans des essais en phase finale sur des vaccins contre la méningite à méningocoque et dans une nouvelle alliance stratégique avec Intercell. La marge opérationnelle ajustée s'est élevée à 21,3% du chiffre d'affaires net hors gains provenant de règlements judiciaires d'USD 83 millions en 2007 et charges d'amortissements liées à l'acquisition d'immobilisations incorporelles de Chiron.

Division Sandoz

Le résultat opérationnel de Sandoz a progressé beaucoup plus vite que le chiffre d'affaires net pour s'établir à USD 1,0 milliard (+41%) en raison d'une forte augmentation du volume des ventes grâce au lancement de nouveaux produits et à des améliorations de l'efficacité dans toute la division. Par conséquent, la marge opérationnelle a atteint 14,5% du chiffre d'affaires net en 2007 contre 12,4% en 2006. Hors éléments exceptionnels et amortissements d'immobilisations incorporelles en 2007 et 2006, le résultat opérationnel ajusté ressort en hausse de 20% et la marge opérationnelle ajustée atteint 20,0% du chiffre d'affaires net.

Activités poursuivies de la division Consumer Health

Le résultat opérationnel des activités poursuivies de Consumer Health a augmenté de 7%, à USD 812 millions, grâce aux solides performances de produits stratégiques des activités OTC et Animal Health ainsi qu'au retour à la normale des livraisons de lentilles de contact de CIBA Vision. Ces facteurs ont plus que contrebalancé des investissements importants en R&D dans toute la division et en mesures de marketing afin de soutenir le lancement de nouveaux produits et l'expansion géographique. Si l'on exclut la charge de restructuration pour le projet « Forward », le résultat opérationnel ressort en hausse de 19% et la marge opérationnelle atteint 16,8% du chiffre d'affaires net.

Produits/charges nets de Corporate

Les charges nettes de Corporate ont totalisé USD 1,2 milliard, en hausse par rapport aux USD 532 millions enregistrés en 2006, principalement grâce à l'augmentation exceptionnelle de la provision environnementale d'USD 590 millions ainsi qu'à des charges de restructuration d'USD 40 millions en rapport avec le projet « Forward » en 2007.

Charge environnementale

Novartis a augmenté ses provisions d'USD 614 millions pour faire face à ses responsabilités environnementales à la suite d'analyses internes et externes effectuées en 2007 dont USD 590 millions ont été enregistrés comme charges de Corporate. Cette provision comprend la part des coûts d'assainissement qui pourraient incomber à Novartis, y compris celle des décharges dans la région bâloise (comprenant la Suisse, la France et l'Allemagne). Des évaluations concernant ces décharges sont en cours. Elles sont menées en coordination avec diverses instances gouvernementales responsables de la supervision et du processus de décision en matière d'assainissement. Une nouvelle fondation de droit suisse a été créée afin de financer la part des coûts d'assainissement des décharges, y compris celles de la région bâloise, qui pourraient incomber à Novartis.

Charges de restructuration au titre du projet « Forward »

Le projet « Forward » visant à améliorer la compétitivité du Groupe a été lancée en décembre 2007, afin d'aider Novartis à répondre plus rapidement aux besoins des patients et des clients. Ce projet, qui est maintenant en cours et sera déployé en 2008 et 2009, vise à simplifier les structures d'organisation, à accélérer les processus de prise de décision en les décentralisant, à réaménager le mode de fonctionnement de Novartis et à dégager des gains de productivité. Des économies annuelles avant impôts d'USD 1,6 milliard devraient être réalisées à partir de 2010, permettant ainsi à Novartis de maximiser ses ressources disponibles pour soutenir sa croissance et ses activités axées sur la clientèle. Des charges de restructuration avant impôts d'USD 444 millions ont été constituées au quatrième trimestre 2007 (Pharmaceuticals : USD 307 millions, Consumer Health : USD 97 millions, Corporate : USD 40 millions). Il est prévu de supprimer environ 2 500 emplois en équivalent temps plein sur les quelque 100 000 postes actuels en équivalent temps plein du Groupe. Bon nombre de suppressions de postes seront traitées dans le cadre des fluctuations normales des effectifs et par le biais de la gestion des emplois vacants et de plans sociaux. Toutes ces suppressions d'emplois se feront de manière socialement responsable et les salariés feront l'objet d'un traitement juste et équitable. Novartis consultera les comités d'entreprises et respectera la législation du travail locale.

Résultat opérationnel des activités poursuivies par fonction

	Exercice se terminant le 31.12.2007 M USD	Exercice se terminant le 31.12.2006 M USD	Variation %
Chiffre d'affaires net des activités poursuivies	38 072	34 393	11
Autres produits	875	712	23
Coût des ventes	-11 032	-9 411	17
Marketing et vente	-11 126	-10 092	10
Recherche et développement	-6 430	-5 321	21
Administration et frais généraux	-2 133	-1 882	13
Autres produits et charges ¹	-411	-757	-45
Résultat opérationnel des activités poursuivies, hors charge environnementale et charge de restructuration « Forward »	7 815	7 642	2
Augmentation de la provision environnementale	-590		
Charge de restructuration « Forward »	-444		
Résultat opérationnel des activités poursuivies	6 781	7 642	-11

¹ Hors charges d'USD 1 034 millions pour la provision environnementale du Groupe et le projet « Forward ».

Autres produits

Le poste Autres produits a augmenté de 23%, à USD 875 millions, en raison notamment de royalties provenant des activités de diagnostic et de contributions au bénéfice grâce aux ventes de l'antiasthmatique *Xolair* aux Etats-Unis, où il est commercialisé et développé en coopération avec Genentech.

Coût des ventes

En 2007, le coût des ventes a augmenté de 17%, à USD 11,0 milliards, mais exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires net des activités poursuivies, sa progression ressort à 29,0% contre 27,4% en 2006. Si l'on exclut les charges pour pertes de valeur sur actifs incorporels d'USD 320 millions dans la division Pharmaceuticals en rapport avec le début de la concurrence des génériques de *Famvir* aux Etats-Unis, le coût des ventes ressort en hausse de 14%, soit légèrement plus que l'accroissement de 11% du chiffre d'affaires net des activités poursuivies.

Marketing et vente

Les charges de marketing et vente ont augmenté de 10%, à USD 11,1 milliards, mais exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires net des activités poursuivies, elles sont demeurées pour l'essentiel inchangées à 29,2%.

Recherche et développement

Les charges de recherche et développement ont progressé de 21%, à USD 6,4 milliards, en raison d'investissements significatifs dans de nouveaux produits novateurs au sein du Groupe. La division Pharmaceuticals a représenté près de 80% des investissements du Groupe en R&D. Exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires net des activités poursuivies, les investissements en R&D sont passés de 15,5% en 2006 à 16,9% en 2007.

Administration et frais généraux

Les charges d'administration et de frais généraux ont augmenté de 13%, à USD 2,1 milliards en 2007, soit à un rythme comparable à la celui du chiffre d'affaires net des activités poursuivies.

Autres produits et charges

Si l'on exclut l'augmentation de la provision environnementale d'USD 590 millions de Corporate et la charge de restructuration d'USD 444 millions dans le cadre du projet « Forward », le poste Autres produits et charges présente une charge nette d'USD 411 millions en 2007 contre USD 757 millions en 2006. Cette diminution est surtout imputable à des gains non récurrents d'USD 278 millions de la division Pharmaceuticals suite à la cession de marques, à la vente de titres de placement ainsi qu'à la reprise d'une provision de lancement consécutive aux approbations réglementaires obtenues pour *Rasilez/Tekturna* aux Etats-Unis et en Europe. Le total des autres produits et charges, y compris la charge pour augmentation de la provision environnementale de Corporate et la charge de restructuration dans le cadre du projet « Forward », passent d'USD 757 millions à USD 1 445 millions.

Produits et charges non imputables aux divisions

	Exercice se terminant le 31.12.2007 M USD	Exercice se terminant le 31.12.2006 M USD	Variation %
Résultat opérationnel des activités poursuivies	6 781	7 642	-11
Résultat provenant des sociétés associées	412	264	56
Produits financiers	531	354	50
Charges d'intérêts	-237	-266	-11
Résultat avant impôts des activités poursuivies	7 487	7 994	-6
Impôts	-947	-1 169	-19
Résultat net des activités poursuivies	6 540	6 825	-4
Résultat net des activités abandonnées	5 428	377	
Résultat net du Groupe	11 968	7 202	66
<i>Attribuable aux :</i>			
actionnaires de Novartis AG	11 946	7 175	66
intérêts minoritaires	22	27	-19

Résultat provenant des sociétés associées

Les sociétés associées sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence lorsque Novartis détient de 20% à 50% des droits de vote de ces sociétés ou lorsqu'il y exerce une influence significative. Le résultat généré par les sociétés associées provient pour l'essentiel de la participation détenue par le Groupe dans Roche Holding SA. Le résultat de la participation dans Chiron Corporation a été comptabilisé selon la méthode de la mise en équivalence jusqu'à l'acquisition du solde du capital en avril 2006.

En 2007, le résultat des sociétés associées s'est élevé à USD 412 millions, contre USD 264 millions en 2006. Cette forte augmentation s'explique pour l'essentiel par l'augmentation de la contribution de l'investissement dans Roche ainsi que par l'incidence négative des charges non récurrentes de l'an dernier liées à Chiron avant son acquisition.

La participation de 33,3% détenue par le Groupe dans Roche, soit 6,3% de l'ensemble du capital de ce dernier, a dégagé en 2007 un résultat d'USD 391 millions contre USD 290 millions en 2006. La contribution de 2007 représente une estimation de la part du Groupe dans le résultat avant impôts de l'exercice entier de Roche, qui se monte à USD 509 millions, y compris un ajustement positif d'USD 13 millions sur l'estimation de l'exercice précédent. Des charges d'amortissement d'USD 118 millions pour immobilisations incorporelles provenant de l'affectation du coût d'acquisition de la participation de Novartis dans Roche au titre d'immobilisations corporelles et incorporelles dans ce dernier, sont portées en déduction de cette contribution.

Le résultat net du Groupe provenant de Roche repose sur des estimations effectuées par des analystes et sera ajusté dans les comptes consolidés de 2008 sur la base des résultats effectifs.

Produits financiers et charges d'intérêts des activités poursuivies

Le résultat financier net a plus que triplé, à USD 294 millions en 2007, contre USD 88 millions en 2006, reflétant une amélioration de la liquidité à la suite des cessions et une très bonne gestion des devises dans des conditions très difficiles.

Impôts

Les charges d'impôts des activités poursuivies ont diminué de 19%, à USD 0,9 milliard, contre USD 1,2 milliard en 2006 à la suite de la diminution du taux d'imposition effectif des activités poursuivies (exprimé en pourcentage du revenu avant impôts) à 12,6% en 2007 contre 14,6% en 2006 en raison de facteurs incluant l'incidence de la charge de restructuration et d'engagements pour risques environnementaux, une baisse des bénéfices dans des pays à pression fiscale élevée, une réduction de 37,5% à 28,5% du taux d'imposition des sociétés en Allemagne et des crédits d'impôts différés ayant trait aux restructurations juridiques suite à l'acquisition de Chiron. Le taux d'imposition escompté pour les activités poursuivies du Groupe (taux moyen d'imposition pondéré se fondant sur le résultat avant impôts de chaque société affiliée) s'est établi à 13,9% contre 15,0% en 2006. Le taux d'imposition effectif est différent du taux d'imposition attendu en raison de divers ajustements d'ordre fiscal sur les produits et les charges. Pour de plus amples détails sur les principaux éléments qui contribuent à cette différence, prière de se reporter à la note 6 des comptes consolidés.

Résultat net des activités abandonnées

Le gain avant impôts d'USD 5,8 milliards résultant des cessions de Nutrition médicale (juillet 2007) et de Gerber (septembre 2007) s'est traduit par un résultat net après impôts des activités abandonnées d'USD 5,2 milliards. Le solde du résultat des activités abandonnées comprend les contributions au résultat opérationnel de ces unités d'affaires avant leur cession. Le taux d'imposition effectif des activités abandonnées a atteint 11,8% (2006 : 29,1%).

Résultat net

Le résultat net du Groupe a atteint le niveau record d'USD 12,0 milliards, composé de gains non récurrents issus de la cession des unités d'affaires Nutrition médicale et Gerber.

Le résultat net des activités poursuivies a reculé de 4%, à USD 6,5 milliards, en raison notamment de l'impact de charges substantielles constituées en 2007 et neutralisées partiellement par une augmentation des contributions des sociétés associées et une réduction du taux d'imposition en 2007.

Résultat de base par action

Le résultat de base par action pour l'ensemble du Groupe s'est élevé à USD 5,15 grâce notamment à des gains de cession non récurrents des activités abandonnées qui ont représenté USD 2,34. Pour les activités poursuivies, le résultat de base par action a été d'USD 2,81, soit un recul de 3% par aux USD 2,90 de 2006.

Bilans simplifiés consolidés

	31.12.2007 M USD	31.12.2006 M USD	Variation M USD
Total actifs non courants	48 022	46 604	1 418
Trésorerie, titres de placement et instruments dérivés	13 201	7 955	5 246
Autres actifs courants	14 229	12 713	1 516
Actifs courants liés à des activités abandonnées		736	-736
Total actif	75 452	68 008	7 444
Total capitaux propres	49 396	41 294	8 102
Dettes financières	5 794	7 299	-1 505
Autres passifs	20 262	19 208	1 054
Passifs en rapport avec des activités abandonnées		207	-207
Total passif	75 452	68 008	7 444

Le bilan au 31 décembre 2006 ne présente que l'unité d'affaires Nutrition médicale en tant qu'activité abandonnée. Les actifs non courants ont augmenté d'USD 1,4 milliard, à USD 48,0 milliards, au 31 décembre 2007. Cette variation est la conséquence d'une augmentation d'USD 3,4 milliards, en raison principalement d'investissements substantiels en immobilisations corporelles et en actifs financiers qui ont été contrebalancés par la cession de Gerber qui a réduit les actifs non courants d'USD 2,0 milliards. La trésorerie et les titres de placement ainsi que les instruments dérivés ont augmenté d'USD 5,2 milliards, soit de 66%, en raison de produits de cession et de l'accroissement de flux de trésorerie provenant des activités poursuivies. Les autres actifs courants ont augmenté d'USD 1,5 milliard en raison d'une augmentation des stocks en rapport avec de récents lancements de produits et de comptes clients à la suite de l'accroissement du chiffre d'affaires net en dollars. Les capitaux propres du Groupe ont augmenté d'USD 8,1 milliards en raison des produits et des charges comptabilisés au bilan pour un total d'USD 14,8 milliards (composé du résultat net d'USD 12,0 milliards, d'USD 2,2 milliards de gains provenant d'écarts de conversion, d'USD 0,4 milliard de gains actuariels sur les régimes de retraite et d'USD 0,2 milliard provenant d'autres variations). Ce montant a été compensé par des transactions avec des actionnaires (notamment le paiement d'USD 2,6 milliards de dividendes, d'USD 4,1 milliards nets de rachat d'actions et de rémunérations en actions). Le ratio d'endettement en fin d'année est revenu de 0,18 : 1 en 2006 à 0,12 : 1 en raison de l'augmentation des capitaux propres et d'une diminution des dettes financières.

La dette financière d'USD 5,8 milliards est composée de dettes à court terme d'USD 5,1 milliards et de dettes à long terme d'USD 0,7 milliard à l'égard des banques et les institutions financières. La dernière obligation d'USD 1,3 milliard en cours au 31 décembre 2006 a été remboursée en 2007. 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. L'augmentation des autres passifs d'USD 19,2 milliards à USD 20,2 milliards s'explique pour l'essentiel par l'augmentation des provisions pour restructuration et d'obligations environnementales.

Les dettes à long terme de Novartis continuent d'être notées AAA, Aaa et AAA et celles à court terme A1+, P1 et F1+ respectivement par Standard & Poor's, Moody's et Fitch, ce qui fait du Groupe l'une des rares sociétés hors du secteur des services financiers à obtenir la note la plus élevée de ces trois agences de notation au plan mondial. Le Groupe estime que ses arrangements financiers suffisent à satisfaire aux exigences actuelles.

Liquidités et ressources en capital

Le tableau ci-dessous fournit certaines informations sur la trésorerie du Groupe et ses liquidités nettes :

	2007 M USD	2006 M USD	Variation M USD
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles des activités poursuivies	9 210	8 304	906
Flux de trésorerie des activités poursuivies affectés aux activités d'investissement	-6 244	-6 357	113
Flux de trésorerie des activités poursuivies affectés aux activités de financement	-9 318	-4 931	-4 387
Flux de trésorerie provenant des activités abandonnées	7 595	457	7 138
Effet des écarts de conversion sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie	298	25	273
Trésorerie et équivalents de trésorerie des activités abandonnées	4	-4	8
Variation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie des activités poursuivies	1 545	-2 506	4 051
Variation des titres	3 701	-472	4 173
Variation des dettes financières à court et long terme	1 505	1 155	350
Variation des liquidités nettes	6 751	-1 823	8 574
Liquidités nettes au 1 ^{er} janvier	656	2 479	-1 823
Liquidités nettes au 31 décembre des activités poursuivies	7 407	656	6 751
Dettes nettes au 31 décembre des activités abandonnées		-3	3
Liquidités nettes au 31 décembre	7 407	653	6 754

Le flux de trésorerie résultant des activités opérationnelles poursuivies a augmenté de 11% (USD 906 millions), à USD 9,2 milliards, en raison notamment d'une hausse du produit des ventes et en dépit de besoins en fonds de roulement accrus pour soutenir l'expansion des activités opérationnelles.

Les sorties de trésorerie consacrées à des activités d'investissement des activités poursuivies ont atteint USD 6,2 milliards. Les investissements en immobilisations corporelles se sont montés à USD 2,5 milliards celles en immobilisations incorporelles à USD 0,6 milliard, tandis que USD 3,3 milliards ont été consacrés à l'achat de titres de placement. La trésorerie affectée aux activités de financement des activités poursuivies s'est montée à USD 9,3 milliards, en augmentation d'USD 4,4 milliards par rapport à 2006. USD 2,6 milliards ont été affectés au paiement de dividendes. Des sorties nettes de trésorerie d'USD 2,2 milliards ont été consacrées au remboursement de dettes financières à court et long terme et USD 4,6 milliards nets au rachat de propres actions.

Les liquidités (liquidités et placements à court terme y compris instruments financiers dérivés) s'élèvent à USD 13,2 milliards au 31 décembre 2007. Les liquidités nettes ont augmenté d'USD 6,8 mil-

liards pour s'établir à USD 7,4 milliards au 31 décembre 2007, alors qu'elles se montaient à USD 656 millions au début de l'année. Cette augmentation s'explique principalement par les cessions réalisées pendant l'année.

Free cash-flow après dividendes

Novartis définit le free cash-flow comme étant la trésorerie résultant des activités opérationnelles déduction faite des achats ou cessions d'immobilisations corporelles, incorporelles et financières ainsi que des dividendes versés. Les incidences sur la trésorerie en rapport avec l'acquisition ou la cession 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 :

	2007 M USD	2006 M USD	Variation M USD
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles des activités poursuivies	9 210	8 304	906
Acquisitions d'immobilisations corporelles	-2 549	-1 779	-770
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	-584	-451	-133
Acquisitions d'actifs financiers	-311	-258	-53
Produits de cessions d'immobilisations corporelles	134	83	51
Produits de cessions d'immobilisations incorporelles et d'actifs financiers	459	195	264
Dividendes versés aux actionnaires de Novartis AG	-2 598	-2 049	-549
Free cash-flow provenant des activités poursuivies	3 761	4 045	-284
Free cash-flow provenant des activités abandonnées	-314	295	-609
Free cash-flow du Groupe	3 447	4 340	-893

Le free cash-flow provenant des activités abandonnées a diminué de 7%, à USD 3,8 milliards en 2007, contre USD 4,0 milliards en 2006, l'augmentation de la trésorerie provenant des activités opérationnelles ainsi que du produit des cessions d'actifs étant compensée par des paiements en hausse au titre des immobilisations corporelles et incorporelles et par une augmentation des dividendes versés.

Les investissements en immobilisations corporelles des activités poursuivies se sont montés à USD 2,5 milliard en 2007 (6,7% du chiffre d'affaires net des activités poursuivies contre 5,2% en 2006). Ces chiffres montrent l'importance des investissements effectués en permanence dans des sites de production ainsi qu'en recherche et développement. En 2008, les investissements en immobilisations corporelles devraient représenter environ 6,5 à 7,5% du chiffre d'affaires net. Ces dépenses devraient être financées au moyen de ressources internes.

Le free cash-flow constitue une information supplémentaire, Novartis le considérant comme 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 :

	2007 M USD	2006 M USD	Variation M USD
Pharmaceuticals	6 292	6 501	-209
Vaccins et Diagnostic	-91	151	-242
Sandoz	1 112	876	236
Consumer Health, activités poursuivies	772	553	219
Corporate et autres	-1 726	-1 987	261
Dividendes versés aux actionnaires de Novartis AG	-2 598	-2 049	-549
Total des activités poursuivies	3 761	4 045	-284
Activités abandonnées	-314	295	-609
Free cash-flow du Groupe	3 447	4 340	-893

Engagements contractuels

Le tableau ci-après contient des informations abrégées sur les engagements contractuels et autres engagements commerciaux du Groupe et l'incidence qu'ils devraient avoir sur la liquidité du Groupe et sa trésorerie à l'avenir.

	Total M USD	Paiements dus par période			
		< 1 an M USD	2-3 ans M USD	4-5 ans M USD	> 5 ans M USD
Dettes financières à long terme	701	24	577	38	62
Contrats de location simple	1 199	301	396	201	301
Plans de retraite non financés et autres engagements postérieurs à l'emploi	1 620	101	207	230	1 082
Recherche et développement					
– Engagements non conditionnels	62	19	26	14	3
– Engagements portant sur d'éventuels paiements d'étapes	3 178	303	898	1 273	704
Engagements d'achats					
– Immobilisations corporelles	690	546	107	27	10
Total obligations contractuelles en numéraire	7 450	1 270	2 215	1 785	2 180

Le Groupe a l'intention de les financer au moyen de ressources internes.

Contrôle interne relatif aux informations financières

La Direction a évalué l'efficacité du contrôle interne du Groupe relatif aux informations financières. Le cabinet d'audit indépendant du Groupe a également émis un avis sur l'efficacité du contrôle interne du Groupe relatif aux informations financières. Cet examen du contrôle interne relatif aux informations financières n'a pas révélé de faiblesses importantes en 2007.

Résultat avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA)

Pour le Groupe, l'EBITDA représente le résultat opérationnel avant intérêts, impôts et amortissements pour immobilisations corporelles et incorporelles et autres charges pour pertes de valeur.

	2007 M USD	2006 M USD	Variation M USD
Résultat opérationnel des activités poursuivies	6 781	7 642	-861
Amortissements d'immobilisations corporelles	1 130	977	153
Amortissements d'immobilisations incorporelles	1 091	810	281
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles	637	136	501
EBITDA des activités poursuivies du Groupe	9 639	9 565	74
EBITDA des activités abandonnées	6 169	629	5 540
EBITDA du Groupe	15 808	10 194	5 614

La répartition de l'EBITDA du Groupe entre les divisions est la suivante :

	EBITDA 2007 M USD	% C.A. net	EBITDA 2006 M USD	% C.A. net
Pharmaceuticals	7 688	32,0	7 601	33,7
Vaccins et Diagnostic	448	30,9	201	21,0
Sandoz	1 664	23,2	1 295	21,7
Consumer Health, activités poursuivies	1 030	19,0	959	19,6
Corporate et autres	-1 191		-491	
EBITDA des activités poursuivies du Groupe	9 639	25,3	9 565	27,8
EBITDA des activités abandonnées	6 169		629	
EBITDA du Groupe	15 808	39,7	10 194	27,5

Valeur d'entreprise

La valeur d'entreprise représente la somme totale que les actionnaires et les obligataires ont investi dans le Groupe, déduction faite des liquidités.

	31.12.2007 M USD	31.12.2006 M USD	Variation M USD
Capitalisation boursière	123 889	135 105	-11 216
Intérêts minoritaires	173	183	-10
Dettes financières ¹	5 794	7 306	-1 512
Moins liquidités ¹	-13 201	-7 959	-5 242
Valeur d'entreprise	116 655	134 635	-17 980
Valeur d'entreprise/EBITDA des activités poursuivies	12	14	

¹ Y compris activités abandonnées

Origine et répartition de la valeur ajoutée

51% des produits issus du chiffre d'affaires net en 2007 ont été consacrés à des achats de marchandises et de services. Sur la valeur ajoutée nette d'USD 17,9 milliards, 55% ont été versés soit directement, soit indirectement aux salariés, une part de 22% a été retenue dans l'entreprise en vue du financement de son expansion future et 8% versés aux administrations et aux institutions financières. Les dividendes versés aux actionnaires ont représenté 15% de la valeur ajoutée nette.

ORIGINE DE LA VALEUR AJOUTEE – ACTIVITES POURSUIVIES

	2007 M USD	2007 % du C.A. net	2006 % du C.A. net
Chiffre d'affaires net	38 072	100	100
Autres produits, variation des stocks et marchandises de propre fabrication	1 626	4,3	1,8
	39 698	104,3	101,8
Prestations de services fournies par des tiers :			
Frais de matières et autres charges opérationnelles	-19 434	-51,1	-46,0
Valeur ajoutée brute	20 264	53,2	55,8
Amortissements et pertes de valeur sur les immobilisations corporelles et incorporelles	-2 858	-7,5	-5,6
Produits financiers	531	1,4	1,0
Valeur ajoutée nette	17 937	47,1	51,2

RETROSPECTIVE FINANCIERE TRIMESTRIELLE DE 2007 ET 2006

En millions d'USD sauf indication contraire	T1	T2	T3	T4	2007	T1	T2	T3	T4	2006
Chiffre d'affaires net des activités poursuivies	9 128	9 400	9 613	9 931	38 072	7 666	8 508	8 821	9 398	34 393
Autres produits	246	184	205	240	875	90	163	203	256	712
Coût des ventes	-2 488	-2 497	-3 034	-3 013	-11 032	-1 980	-2 225	-2 529	-2 677	-9 411
Marge brute des activités poursuivies	6 886	7 087	6 784	7 158	27 915	5 776	6 446	6 495	6 977	25 694
Marketing et vente	-2 587	-2 812	-2 682	-3 045	-11 126	-2 200	-2 510	-2 478	-2 904	-10 092
Recherche et développement	-1 502	-1 529	-1 552	-1 847	-6 430	-1 124	-1 253	-1 404	-1 540	-5 321
Administration et frais généraux	-483	-517	-499	-634	-2 133	-388	-455	-446	-593	-1 882
Autres produits et charges	21	-132	-599	-735	-1 445	-90	-264	-188	-215	-757
Résultat opérationnel des activités poursuivies	2 335	2 097	1 452	897	6 781	1 974	1 964	1 979	1 725	7 642
Résultat provenant des sociétés associées	97	95	116	104	412	104	1	88	71	264
Produits financiers	87	90	109	245	531	108	79	72	95	354
Charges d'intérêts	-53	-57	-66	-61	-237	-58	-75	-76	-57	-266
Résultat avant impôts des activités poursuivies	2 466	2 225	1 611	1 185	7 487	2 128	1 969	2 063	1 834	7 994
Impôts	-374	-282	-37	-254	-947	-343	-317	-271	-238	-1 169
Résultat net des activités poursuivies	2 092	1 943	1 574	931	6 540	1 785	1 652	1 792	1 596	6 825
Résultat net des activités abandonnées	79	73	5 294	-18	5 428	171	61	78	67	377
Résultat net du Groupe	2 171	2 016	6 868	913	11 968	1 956	1 713	1 870	1 663	7 202
<i>Attribuable aux</i>										
<i>actionnaires de Novartis AG</i>	2 169	2 008	6 865	904	11 946	1 947	1 707	1 867	1 654	7 175
<i>intérêts minoritaires</i>	2	8	3	9	22	9	6	3	9	27
<i>Résultat de base par action (USD)</i>										
– <i>total</i>	0,92	0,86	2,97	0,40	5,15	0,83	0,73	0,80	0,70	3,06
– <i>activités poursuivies</i>	0,89	0,83	0,68	0,41	2,81	0,76	0,70	0,77	0,67	2,90
– <i>activités abandonnées</i>	0,03	0,03	2,29	-0,01	2,34	0,07	0,03	0,03	0,03	0,16
Chiffre d'affaires net par division										
Pharmaceuticals	5 923	6 065	5 885	6 152	24 025	5 052	5 699	5 776	6 049	22 576
Vaccins et Diagnostic	231	251	572	398	1 452		127	374	455	956
Sandoz	1 696	1 719	1 783	1 971	7 169	1 431	1 450	1 425	1 653	5 959
Consumer Health – activités poursuivies	1 278	1 365	1 373	1 410	5 426	1 183	1 232	1 246	1 241	4 902
Total des activités poursuivies	9 128	9 400	9 613	9 931	38 072	7 666	8 508	8 821	9 398	34 393
Activités abandonnées	691	722	315		1 728	635	674	663	655	2 627
Chiffre d'affaires net du Groupe	9 819	10 122	9 928	9 931	39 800	8 301	9 182	9 484	10 053	37 020
Résultat opérationnel par division										
Pharmaceuticals	1 853	1 767	1 541	925	6 086	1 626	1 677	1 779	1 621	6 703
Vaccins et Diagnostic	27	-20	172	-107	72		-38	10	2	-26
Sandoz	318	243	228	250	1 039	238	207	87	204	736
Consumer Health – activités poursuivies	240	243	244	85	812	230	216	241	74	761
Produits et charges nets de Corporate	-103	-136	-733	-256	-1 228	-120	-98	-138	-176	-532
Total des activités poursuivies	2 335	2 097	1 452	897	6 781	1 974	1 964	1 979	1 725	7 642
Activités abandonnées (dont gains de cession)	118	119	5 943	-28	6 152	228	96	109	99	532
Résultat opérationnel du Groupe	2 453	2 216	7 395	869	12 933	2 202	2 060	2 088	1 824	8 174

RETROSPECTIVE FINANCIERE DU GROUPE 2003-2007

En millions d'USD sauf indication contraire		2007	2006	2005	2004 ¹	2003 ¹
Chiffre d'affaires net réalisé avec des tiers – activités poursuivies		38 072	34 393	29 446	25 685	22 688
Variation	%	10,7	16,8	14,6	13,2	21,8
Chiffre d'affaires net de la division Pharmaceuticals		24 025	22 576	20 262	18 497	16 020
Variation	%	6,4	11,4	9,5	15,5	18,4
Chiffre d'affaires net de la division Vaccins et Diagnostic		1 452	956			
Chiffre d'affaires net de la division Sandoz		7 169	5 959	4 694	3 045	2 906
Variation	%	20,3	26,9	54,2	4,8	59,9
Division Consumer Health – activités poursuivies		5 426	4 902	4 490	4 143	3 762
Variation	%	10,7	9,2	8,4	10,1	14,7
Chiffre d'affaires net des activités abandonnées ²		1 728	2 627	2 766	2 562	2 176
Résultat opérationnel – activités poursuivies		6 781	7 642	6 507	5 959	5 323
Variation	%	-11,3	17,4	9,2	11,9	12,8
En % du chiffre d'affaires net	%	17,8	22,2	22,1	23,2	23,5
En % des capitaux propres moyens	%	15,0	20,5	20,2	19,7	18,8
En % de l'actif opérationnel net	%	16,7	22,4	25,0	26,9	25,3
Résultat opérationnel des activités abandonnées ²		6 152	532	398	330	343
Résultat net des activités poursuivies		6 540	6 825	5 881	5 374	4 662
Variation	%	-4,2	16,1	9,4	15,3	4,6
En % du chiffre d'affaires net	%	17,2	19,8	20,0	20,9	20,5
Résultat net des activités abandonnées ²		5 428	377	260	227	243
Résultat net du Groupe – total		11 968	7 202	6 141	5 601	4 905
En % des capitaux propres moyens	%	26,4	19,3	19,0	18,6	17,4
Dividendes de Novartis AG³		3 192	2 598	2 049	2 107	1 896
En % du résultat net des activités poursuivies	%	48,8	38,1	34,8	39,2	40,7
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles⁴		9 210	8 304	7 750	6 356	6 241
Variation	%	10,9	7,1	21,9	1,8	24,3
En % du chiffre d'affaires net	%	24,2	24,1	26,3	24,7	27,5
Free cash-flow⁴		3 761	4 045	4 657	3 210	3 377
Variation	%	-7,0	-13,1	45,1	-4,9	16,8
En % du chiffre d'affaires net	%	9,9	11,8	15,8	12,5	14,9
Acquisitions d'immobilisations corporelles⁴		2 549	1 779	1 078	1 206	1 289
Variation	%	43,3	65,0	-10,6	-6,4	29,3
En % du chiffre d'affaires net	%	6,7	5,2	3,7	4,7	5,7
Amortissements d'immobilisations corporelles⁴		1 130	977	771	736	695
En % du chiffre d'affaires net	%	3,0	2,8	2,6	2,9	3,1
Dépenses de Recherche et développement⁴		6 430	5 321	4 797	4 029	3 612
En % du chiffre d'affaires net	%	16,9	15,5	16,3	15,7	15,9
Dépenses de recherche et développement de la division Pharmaceuticals		5 088	4 265	3 972	3 371	2 995
En % du chiffre d'affaires	%	21,2	18,9	19,6	18,2	18,7
Total actif		75 452	68 008	57 732	52 488	48 378
Liquidités		13 201	7 959	10 933	13 892	12 621
Capitaux propres		49 396	41 294	33 164	31 315	29 043
Ratio d'endettement global		0,12:1	0,18:1	0,25:1	0,22:1	0,21:1
Ratio de liquidité générale		1,6:1	1,3:1	1,4:1	2,1:1	2,2:1
Capital d'exploitation net⁴		41 989	39 120	29 133	22 847	21 493
Variation	%	7,3	34,3	27,5	6,3	4,4
En % du chiffre d'affaires net	%	110	114	99	89	95
Frais de personnel⁴		9 893	8 692	7 450	6 534	5 862
En % du chiffre d'affaires net	%	26,0	25,3	25,3	25,4	25,8
Effectif à temps plein en fin d'année⁴		98 200	94 241	83 313	74 060	70 863
Chiffre d'affaires net par collaborateur en équivalent temps plein (moyenne) ⁴ USD		395 675	387 409	374 219	354 464	333 311

¹ Les données relatives au compte de résultat et aux flux de trésorerie sont des données pro forma qui tiennent compte des nouvelles normes comptables en application depuis le 1^{er} janvier 2005. Les données relatives au bilan ont été retraitées.

² Y compris les activités abandonnées Gerber, Nutrition médicale et Nutrition & Santé.

³ 2007: proposition à l'assemblée générale des actionnaires. Pour tous les exercices, il s'agit uniquement des montants versés à des actionnaires tiers de Novartis AG.

⁴ Activités poursuivies uniquement.

POLITIQUE EN MATIÈRE DE CAPITAUX PROPRES ET INFORMATIONS SUR L'ACTION

Evolution de l'action Novartis en 2007

- Recul de 12%, à CHF 62,10, (2006 : +2%) de l'action Novartis cotée en Suisse
- Recul de 5%, à USD 54,31, de l'American Depositary Share (ADS) (2006 : +9%)

L'évolution négative des titres de certains laboratoires pharmaceutiques en 2007, dont Novartis, tient à la volatilité des marchés d'actions internationaux ainsi qu'au manque d'intérêt actuel des investisseurs pour ce secteur, ce qui a entraîné un fort recul des multiples de capitalisation.

Le Swiss Market Index (SMI) a cédé 3% en 2007 (2006 : +16%) tandis que le Morgan Stanley World Pharmaceuticals Index reculait de 2% (2006 : +14%) par rapport à 2006. Une analyse à long terme met cependant en évidence le fait que le Dow Jones World Index a progressé d'environ 114% au cours des cinq dernières années tandis que le FTSE Global Pharmaceuticals Index augmentait de 38% au cours de la même période.

L'action Novartis a clôturé l'année à CHF 62,10 le 29 décembre 2007 contre CHF 70,25 fin 2006, soit un repli de 12% (2006 : +2%). Aux Etats-Unis, l'American Depositary Share (ADS) a reculé de 5% (2006 : +9%) en raison notamment du fléchissement du dollar face au franc suisse.

La capitalisation boursière de Novartis était d'USD 124 milliards au 31 décembre 2007 contre USD 135 milliards fin 2006.

Augmentation régulière du dividende depuis 1996

Le Conseil d'administration a proposé à l'Assemblée générale des actionnaires d'augmenter le dividende 2007 de 19% pour le porter à CHF 1,60 (2006 : CHF 1,35) lors de la prochaine Assemblée générale de février 2008. Il s'agit de la onzième hausse consécutive du dividende depuis la création de Novartis en décembre 1996. Si le dividende proposé est accepté par les actionnaires, les volumes des dividendes versés sur les actions en circulation se monteront à USD 3,2 milliards (2006 : USD 2,6 milliards), soit un taux de distribution de 49% du résultat net des activités poursuivies (2006 : 38%). Sur la base d'un cours de l'action de CHF 62,10 à la fin de l'exercice 2007, le rendement sur dividende de l'action Novartis ressort à 2,6% (2006 : 1,9%). La date de versement du dividende 2007 a été fixée au 29 février 2008. A l'exception des 272,7 millions de propres actions, toutes les actions émises donnent droit au dividende.

Quatrième et cinquième programmes de rachat d'actions finalisés en 2007

Novartis a finalisé avec succès deux programmes de rachat d'actions en 2007 dans le cadre d'un engagement à long terme visant à accroître les distributions en espèces aux actionnaires.

En juillet 2007, Novartis a finalisé son quatrième programme de rachat d'actions, qui avait débuté en 2004, et qui a porté sur 22 175 000 titres pour près d'USD 1,3 milliard (CHF 1,5 milliard) à un prix moyen de CHF 69,03 l'action. Le cinquième programme de rachat a été lancé en juillet 2007 et s'est achevé en novembre par le rachat de 63 173 000 actions Novartis pour un total d'USD 3,4 milliards (CHF 4 milliards).

Lors de la prochaine Assemblée générale, qui aura lieu en février 2008, Novartis proposera d'annuler la totalité des actions rachetées lors du cinquième programme ainsi que le solde des 22 175 000 actions du quatrième programme. En cas d'acceptation, ce sont 85 348 000 actions, soit 3,13% du capital-actions nominatif, qui seront annulées et le capital-actions sera réduit en proportion.

Plus d'USD 13 milliards (CHF 19 milliards) ont été distribués aux actionnaires par le biais de ces cinq programmes de rachat d'actions depuis la création de Novartis en décembre 1996.

Lors de la prochaine Assemblée générale de février 2008, le Conseil d'administration proposera un nouveau programme de rachat d'actions de CHF 10 milliards.

Plans d'actionnariat direct

Depuis 2001, Novartis offre aux investisseurs des Etats-Unis l'ADS Direct Plan qui leur permet d'acheter des actions Novartis directement, de manière aisée et peu coûteuse, et de réinvestir les dividendes. Ce plan est composé d'American Depositary Shares (ADS) de Novartis cotés à la Bourse de New York sous le symbole NVS. Fin 2007, l'ADS Plan des Etats-Unis comptait 659 participants.

Depuis septembre 2004, Novartis propose également un plan d'actionnariat aux investisseurs résidant en Suisse, au Liechtenstein, en France et au Royaume-Uni. Ce plan était inédit en Europe. Ce plan permet aux investisseurs d'acheter directement des actions nominatives Novartis de manière aisée et peu coûteuse et de les déposer gratuitement auprès de SAG SIS Aktienregister AG. Fin 2007, on avait recensé un total de 9 052 actionnaires qui bénéficiaient de ce programme.

Informations sur l'action Novartis

Pour de plus amples informations sur Novartis, prière de consulter le site <http://www.novartis.com/investors>.

Evolution du cours de l'action en 2007



DONNEES CLES SUR L'ACTION NOVARTIS

	2007	2006
Actions émises	2 728 971 000	2 728 971 000
Dont propres actions		
Actions réservées pour les plans de rémunération	28 367 293	33 558 017
Actions actuellement sans affectation spéciale	436 150 375	347 181 524
Propres actions	464 517 668	380 739 541
Actions en circulation au 31 décembre	2 264 453 332	2 348 231 459
Nombre moyen d'actions en circulation	2 317 466 535	2 345 232 126

DONNEES PAR ACTION¹ (EN USD SAUF DIVIDENDE EN CHF)

	2007	2006
Résultat de base par action		
– total	5,15	3,06
– activités poursuivies	2,81	2,90
– activités abandonnées	2,34	0,16
Résultat dilué par action		
– total	5,13	3,04
– activités poursuivies	2,80	2,88
– activités abandonnées	2,33	0,16
Trésorerie résultant des activités opérationnelles		
– total	3,93	3,77
– activités poursuivies	3,97	3,54
– activités abandonnées	-0,04	0,22
Capitaux propres en fin d'exercice attribuables aux actionnaires de Novartis AG	21,74	17,51
Dividende ² (CHF)	1,60	1,35

¹ Calculé sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation sauf capitaux propres par action en fin d'exercice

² 2007: proposition aux actionnaires lors de l'Assemblée générale de février 2008

RATIOS CLES – 31 DECEMBRE

	2007	2006
Rapport cours/bénéfice des activités poursuivies ¹	19,5	19,8
Valeur d'entreprise/EBITDA (activités poursuivies) ¹	12,1	14,1
Rendement sur dividende (%)	2,6	1,9

¹ Sur la base du cours de l'action en fin d'année

DONNEES CLES SUR LES AMERICAN DEPOSITARY SHARES (ADS) EMIS AUX ETATS-UNIS

	2007	2006
Cours de l'ADS en fin d'exercice (USD)	54,31	57,44
Nombre d'ADS en circulation ¹	338 446 748	328 847 804

¹ Le dépositaire JP Morgan Chase Bank détient une action Novartis AG pour chaque American Depositary (ADS) émis.

COURS DE L'ACTION (CHF)

	2007	2006
Cours de l'action en fin d'exercice	62,10	70,25
Plus haut	74,65	76,80
Plus bas	57,55	64,20
Capitalisation boursière en fin d'exercice (M USD)	123 889	135 105

Négoce en Bourse

L'action Novartis est cotée en Suisse et traitée sur virt-x, plate-forme européenne de négoce des valeurs vedettes. Les American Depositary Shares (ADS) sont cotés à la Bourse de New York. L'action Novartis est également cotée à l'International Retail Service (IRS) de la Bourse de Londres.

SYMBOLES

	virt-x (Reuters/Bloomberg)	IRS (Bloomberg)	NYSE (Reuters/Bloomberg)
Action	NOVN.VX/NOVN VX	NOV LN	
ADS			NVS

Large répartition de l'actionnariat

La répartition des actions Novartis est très large. Au 31 décembre 2007, Novartis comptait environ 154 000 actionnaires (2006: 153 000) enregistrés dans son registre des actionnaires. Sur la base de ce dernier, Novartis estime qu'environ 51% de ses actions nominatives (2006: 50%) sont détenues en Suisse et que 37% le sont par quelque 800 actionnaires nominatifs aux Etats-Unis (2006: 39% et 800 actionnaires nominatifs). Cependant, comme certaines de ces actions sont détenues par des courtiers et autres intermédiaires, ces chiffres n'indiquent pas avec exactitude le nombre d'ayants droit économiques aux Etats-Unis ou en Suisse. Environ 13% des actions enregistrées au registre des actionnaires sont détenues par des actionnaires individuels tandis que 87% le sont par des établissements tels que des banques, des représentants, des compagnies d'assurance, des fonds de pension et des fonds d'investissement. 22% des actions de Novartis AG ne figuraient pas au registre des actionnaires.

COMPTES CONSOLIDES DU GROUPE NOVARTIS

COMPTES DE RESULTAT CONSOLIDES (pour les exercices clos au 31 décembre 2007 et 2006)

	Notes	2007 M USD	2006 M USD
Chiffre d'affaires net des activités poursuivies	3/4	38 072	34 393
Autres produits		875	712
Coût des ventes		-11 032	-9 411
Marge brute des activités poursuivies		27 915	25 694
Marketing et vente		-11 126	-10 092
Recherche et développement		-6 430	-5 321
Administration et frais généraux		-2 133	-1 882
Autres produits et charges		-1 445	-757
Résultat opérationnel des activités poursuivies	3	6 781	7 642
Résultat provenant des sociétés associées	10	412	264
Produits financiers	5	531	354
Charges d'intérêts		-237	-266
Résultat avant impôts des activités poursuivies		7 487	7 994
Impôts	6	-947	-1 169
Résultat net des activités poursuivies		6 540	6 825
Résultat net des activités abandonnées	3	5 428	377
Résultat net du Groupe		11 968	7 202
<i>Attribuable aux :</i>			
<i>actionnaires de Novartis AG</i>		11 946	7 175
<i>intérêts minoritaires</i>		22	27
Résultat de base par action	7		
- Résultat par action des activités poursuivies (USD)		2,81	2,90
- Résultat par action des activités abandonnées (USD)		2,34	0,16
- Total résultat par action (USD)		5,15	3,06
Résultat dilué par action	7		
- Résultat dilué par action des activités poursuivies (USD)		2,80	2,88
- Résultat dilué par action des activités abandonnées (USD)		2,33	0,16
- Total résultat dilué par action (USD)		5,13	3,04

Les annexes font partie intégrante des comptes consolidés.

BILANS CONSOLIDES (au 31 décembre 2007 et 2006)

	Notes	2007 M USD	2006 M USD
Actif			
Actifs non courants			
Immobilisations corporelles	8	12 633	10 945
Immobilisations incorporelles	9	21 249	21 230
Participations dans des sociétés associées	10	6 945	6 111
Actifs d'impôts différés	11	3 567	3 903
Actifs financiers et autres actifs non courants	12	3 628	4 415
Total actifs non courants		48 022	46 604
Actifs courants			
Stocks	13	5 455	4 498
Comptes clients	14	6 648	6 161
Titres de placement et instruments dérivés	15	7 841	4 140
Trésorerie et équivalents de trésorerie		5 360	3 815
Autres actifs courants	16	2 126	2 054
Total actifs courants des activités poursuivies		27 430	20 668
Actifs détenus à des fins de vente en rapport avec des activités abandonnées	23		736
Total actifs courants		27 430	21 404
Total actif		75 452	68 008
Passif			
Capitaux propres			
Capital-actions	17	990	990
Propres actions	17	-175	-140
Réserves		48 408	40 261
Capital émis et réserves revenant aux actionnaires de Novartis AG		49 223	41 111
Intérêts minoritaires		173	183
Total capitaux propres		49 396	41 294
Passif			
Passifs non courants			
Dettes financières	18	677	656
Passifs d'impôts différés	11	4 466	5 290
Provisions et autres passifs non courants	19	4 272	4 534
Total passifs non courants		9 415	10 480
Passifs courants			
Comptes fournisseurs		3 018	2 487
Dettes financières et instruments dérivés	20	5 117	6 643
Dettes d'impôts sur le résultat		1 719	1 161
Provisions et autres passifs courants	21	6 787	5 736
Total passifs courants des activités poursuivies		16 641	16 027
Passifs en rapport avec des activités abandonnées	23		207
Total passifs courants		16 641	16 234
Total passifs courants et non courants		26 056	26 714
Total passif		75 452	68 008

Les annexes font partie intégrante des comptes consolidés.

TABLEAUX DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES (pour les exercices clos au 31 décembre 2007 et 2006)

	Notes	2007 M USD	2006 M USD
Résultat net des activités poursuivies		6 540	6 825
Reprise d'éléments non monétaires	22.1	4 857	3 530
Dividendes provenant de sociétés associées		155	114
Dividendes encaissés sur les titres de placement		10	8
Intérêts et autres produits financiers encaissés		374	397
Intérêts et autres charges financières payés		-255	-277
Impôts payés		-1 581	-1 715
Flux de trésorerie des activités poursuivies avant variation de l'actif courant net et des provisions		10 100	8 882
Charges de restructuration et autres paiements en espèces prélevés sur les provisions		-355	-303
Variation de l'actif courant net et autres flux de trésorerie des activités opérationnelles	22.2	-535	-275
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles des activités poursuivies		9 210	8 304
Acquisitions d'immobilisations corporelles		-2 549	-1 779
Produits de cession d'immobilisations corporelles		134	83
Acquisitions d'immobilisations incorporelles		-584	-451
Produits de cession d'immobilisations incorporelles		107	113
Acquisitions d'actifs financiers		-311	-258
Produits de cession d'actifs financiers		352	82
Acquisitions et cessions d'activités (hors activités abandonnées)	22.3	-52	-4 522
Acquisitions d'intérêts minoritaires		-10	-1
Produits de cession de titres de placement		3 901	5 112
Acquisitions de titres de placement		-7 232	-4 736
Flux de trésorerie des activités poursuivies affectés aux activités d'investissement		-6 244	-6 357
Achat de propres actions		-6 448	-399
Vente de propres actions		1 849	652
Produits de l'émission de capital-actions effectuée par des sociétés affiliées envers des tiers			1
Augmentation des dettes financières à court terme		11	540
Remboursement de dettes financières à court terme		-59	-182
Variation des dettes financières à court terme		-2 111	-3 227
Impôts à la source récupérables et flux de trésorerie en rapport avec ces derniers, nets		78	-232
Dividendes versés et paiements en espèces à des intérêts minoritaires		-40	-35
Dividendes versés aux actionnaires de Novartis AG		-2 598	-2 049
Flux de trésorerie des activités poursuivies affectés aux activités de financement		-9 318	-4 931
Flux de trésorerie provenant des activités abandonnées	22.4	7 595	457
Effet net des écarts de conversion sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie		298	25
Variation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie des activités abandonnées en fin d'exercice		4	-4
Variation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie des activités poursuivies		1 545	-2 506
Trésorerie et équivalents de trésorerie des activités poursuivies en début d'exercice		3 815	6 321
Trésorerie et équivalents de trésorerie des activités poursuivies en fin d'exercice		5 360	3 815

Les annexes font partie intégrante des comptes consolidés.

ETAT CONSOLIDE DES PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISES AU BILAN (pour les exercices clos au 31 décembre 2007 et 2006)

	Notes	2007 M USD	2006 M USD
Résultat net des activités poursuivies		6 540	6 825
Ajustements des instruments financiers à leur juste valeur	24.1	1	108
Gains actuariels des régimes à prestations définies, nets	24.2	450	116
Part de Novartis aux capitaux propres des sociétés associées et des parties liées	24.3	150	-76
Réévaluation de la participation initiale minoritaire dans Chiron Corporation	24.4	55	592
Ecarts de conversion	24.5	2 188	1 495
Montants en rapport avec des activités abandonnées			
– résultat net		5 428	377
– autres		18	7
Total produits et charges comptabilisés au bilan		14 830	9 444
<i>Revenant aux actionnaires de Novartis AG</i>		<i>14 800</i>	<i>9 416</i>
<i>Revenant aux intérêts minoritaires</i>		<i>30</i>	<i>28</i>

Les annexes font partie intégrante des comptes consolidés.

VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES (pour les exercices clos au 31 décembre 2007 et 2006)

	Notes	Capital- actions M USD	Propres actions M USD	Primes M USD	Résultat non distribué M USD	Ajustements de juste valeur attribuables à Novartis M USD	Total réserves M USD	Ajustements de juste valeur attribuables aux activités abandonnées M USD	Intérêts minoritaires M USD	Total capitaux propres M USD
Total capitaux propres au 1^{er} janvier 2006		994	-146	199	33 929	-1 986	32 142		174	33 164
Total produits et charges comptabilisés au bilan					7 099	2 317	9 416		28	9 444
Dividendes	25.1				-2 049		-2 049			-2 049
Vente de propres actions, nette	25.2		2		246		246			248
Réduction du capital-actions	25.3	-4	4							
Rémunérations versées en instruments de capitaux propres	25.4				506		506			506
Variation d'intérêts minoritaires									-19	-19
Transferts	25.5			-1	1	-4	-4	4		
Total des autres variations des capitaux propres		-4	6	-1	-1 296	-4	-1 301	4	-19	-1 314
Total capitaux propres au 31 décembre 2006		990	-140	198	39 732	327	40 257	4	183	41 294
Transfert de juste valeur des activités abandonnées						123	123	-123		
Total produits et charges comptabilisés au bilan					12 062	2 720	14 782	18	30	14 830
Dividendes	25.1				-2 598		-2 598			-2 598
Achat de propres actions, net	25.2		-35		-4 652		-4 652			-4 687
Rémunérations versées en instruments de capitaux propres	25.4				597		597			597
Variation d'intérêts minoritaires									-40	-40
Reclassification en rapport avec des cessions	25.5				-110	9	-101	101		
Total des autres variations des capitaux propres			-35		-6 763	9	-6 754	101	-40	-6 728
Total capitaux propres au 31 décembre 2007		990	-175	198	45 031	3 179	48 408		173	49 396

Les annexes font partie intégrante des comptes consolidés.

ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE NOVARTIS

1. Normes comptables

Les comptes consolidés du Groupe Novartis (Groupe ou Novartis) satisfont aux normes International Financial Reporting Standards (IFRS) formulées par l'International Accounting Standards Board (IASB). Ils sont établis selon le principe du coût historique, sauf pour les éléments qui doivent l'être à leur juste valeur.

La présentation des états financiers suppose que la Direction effectue des estimations et autres hypothèses concernant le montant des actifs et des passifs de même qu'elle fasse état des actifs et passifs éventuels à la date de clôture des comptes consolidés ainsi que des revenus et des charges durant l'exercice sous revue. Les résultats effectifs peuvent diverger de ces estimations.

Périmètre de consolidation

Les comptes consolidés englobent toutes les sociétés contrôlées directement ou indirectement (généralement plus de 50% des droits de vote) par Novartis AG, Bâle, Suisse. Les entités ad hoc sont consolidées, quelle que soit leur structure juridique, dans la mesure où le Groupe a la possibilité de diriger la politique financière et opérationnelle d'une entité de manière à tirer profit de ses activités.

Les sociétés associées (dont Novartis détient de 20% à 50% des droits de vote ou dans lesquelles il exerce une influence significative) ainsi que les joint-ventures sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence, le Groupe enregistrant sa part du résultat net et des capitaux propres de la société associée. La part du Groupe aux résultats des sociétés associées figure sur une seule 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.

La consolidation des regroupements d'entreprises par le Groupe dans le cadre de transactions dans lesquelles il prend le contrôle d'une autre entité se fait selon la méthode de l'acquisition. On mesure le coût d'une acquisition comme étant la juste valeur des actifs identifiables remis au vendeur, des passifs encourus ou assumés à la date de l'échange, augmentée des coûts directement imputables à l'acquisition. Les actifs identifiables acquis, les passifs assumés ainsi que les engagements conditionnels pris en compte dans un regroupement d'entreprises sont mesurés initialement à leur juste valeur à la date d'acquisition, et ce quelle que soit la part attribuable aux intérêts minoritaires. L'excédent du prix d'acquisition sur la juste valeur de la part du Groupe dans l'actif net 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.

Les produits et charges internes au Groupe, y compris les bénéfices non encore réalisés relatifs à des transactions internes à Novartis, ainsi que les dettes et créances internes, sont 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 monnaie 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. En général, la monnaie locale est utilisée comme monnaie fonctionnelle pour les autres entités. Dans les diverses entités locales, les états financiers ainsi que les créances et dettes en devises étrangères sont convertis sur la base du cours de change en vigueur à la date du bilan. Les opérations en monnaies étrangères sont converties en monnaie locale sur la base du cours de change approximatif en vigueur à la date de l'opération. Tous les écarts de conversion qui en résultent sont enregistrés dans le compte de résultat de l'entité.

Les produits, charges et flux de trésorerie des entités consolidées sont convertis en dollars à la moyenne des cours mensuels de la période. La conversion des postes du bilan se fait au cours de clôture de l'exercice. Les écarts de conversion dus aux fluctuations des taux de change utilisés pour convertir les capitaux propres et les opérations de financement internes à long terme concernant des investissements nets dans une entité étrangère, les bénéfices non distribués et d'autres composantes des capitaux propres ainsi que le résultat net sont affectés directement aux écarts de conversion cumulés dans les ajustements de la juste valeur intégrés dans les capitaux propres du Groupe. Ces écarts de conversion accumulés sont comptabilisés dans le compte de résultat lorsqu'une activité à l'étranger est liquidée ou cédée en partie ou en totalité.

Instruments dérivés et couverture

Les instruments dérivés sont initialement portés au bilan à leur juste valeur puis réévalués à leur juste valeur courante à chaque fin de période subséquente.

La méthode de comptabilisation des gains ou des pertes dépend du fait que le dérivé soit désigné comme devant couvrir un certain risque et remplisse toutes les conditions pour le traitement de la comptabilité de couverture. La comptabilité de couverture vise à compenser l'impact de l'élément couvert et de l'instrument de couverture dans le compte de résultat. Pour pouvoir être pris en compte dans la comptabilité de couverture, les liens de couverture doivent satisfaire à plusieurs conditions strictes en matière de documentation, de probabilité de réalisation, d'efficacité de la couverture et de fiabilité de la mesure. Lors de la conclusion de la transaction, le Groupe documente le lien existant entre cet instrument de couverture et l'élément couvert ainsi que ses objectifs en matière de gestion des risques et sa politique

de couverture. Ce processus comprend aussi l'établissement de la relation avec des actifs ou des passifs, des engagements ou des transactions prévues. Le Groupe documente aussi son évaluation du caractère hautement efficace des dérivés utilisés pour compenser les variations de la juste valeur ou des flux de trésorerie des éléments couverts du début du contrat 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 la juste valeur d'un actif ou d'un passif au bilan (couverture de juste valeur), b) comme couverture d'une transaction prévue ou d'un engagement ferme (couverture de flux de trésorerie) ou c) comme couverture d'un investissement net dans une entité étrangère.

La variation de la juste valeur résultant de la réévaluation d'un instrument dérivé qualifié pour la couverture de juste valeur et présentant une couverture efficace est comptabilisée dans le compte de résultat de même que celle de l'élément couvert. Les gains ou pertes sur l'instrument de couverture des flux de trésorerie portant sur la partie effective de la couverture sont enregistrés dans l'état des produits et charges comptabilisés au bilan. Les gains ou les pertes portant sur la partie inefficace sont enregistrés immédiatement au compte de résultat. Si une transaction prévue ou un engagement ferme se rapportant à un actif ou un passif non financier fait l'objet d'une couverture, les gains ou les pertes associés, comptabilisés initialement dans l'état des produits et charges comptabilisés au bilan, sont inclus dans la valeur initialement comptabilisée de l'actif ou du passif. Pour toute autre couverture de flux de trésorerie, les montants comptabilisés directement dans l'état des produits et charges comptabilisés au bilan sont transférés dans le compte de résultat de l'exercice au cours duquel la transaction prévue ou l'engagement ferme affecte le compte de résultat.

La couverture d'un investissement net dans une entité étrangère est comptabilisée de la même manière qu'une couverture de flux de trésorerie. 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. Les gains et les pertes accumulés dans les capitaux propres du Groupe sont comptabilisés dans le compte de résultat lorsque l'activité à l'étranger est partiellement ou totalement liquidée ou cédée.

Certains dérivés ne remplissent pas les conditions requises pour la comptabilité de couverture selon l'IAS 39 bien qu'ils constituent une couverture efficace dans la gestion des risques économiques. Les gains ou 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 cumulés et enregistrés dans l'état des produits et charges comptabilisés au bilan sont enregistrés dans le compte de résultat en même temps que la transaction prévue ou l'engagement se matérialise. Cependant, si l'on ne s'attend plus à ce qu'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 terrains sont comptabilisés à leur valeur d'acquisition déduction faite, le cas échéant, de la perte de valeur accumulée. Les paiements d'avance effectués au titre de contrats de location de longue durée sont amortis sur la durée du contrat.

Les autres éléments d'immobilisations corporelles sont comptabilisés au coût historique d'acquisition ou de fabrication, déduction faite des amortissements linéaires à la charge du compte de résultat, calculés sur la base des durées d'utilité estimées comme suit :

Bâtiments	20 à 40 ans
Immobilisations corporelles :	
– Installations, machines	7 à 20 ans
– Mobilier, véhicules	5 à 10 ans
– Matériel informatique	3 à 7 ans

Les investissements additionnels qui ont pour effet d'augmenter la valeur économique des immobilisations corporelles sont activés. Les frais financiers liés à la construction d'immobilisations corporelles ne le sont pas. La valeur des immobilisations corporelles est révisée chaque fois que l'on relève un indice indiquant que sa valeur recouvrable pourrait être inférieure à sa valeur au bilan.

Les 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 actifs sur la durée la plus courte de la durée du bail ou de leur durée de vie utile. Les contrats de location dans lesquels une part substantielle des risques et des bénéfices liés à la propriété sont conservés par le bailleur sont considérés comme des contrats de location simple. Ils sont imputés au compte de résultat sur la durée du bail, en général de manière linéaire.

Immobilisations incorporelles

Dans le cas de regroupements d'entreprises, l'excédent du prix d'acquisition sur la juste valeur de l'actif identifiable net acquis est inscrit au bilan en tant que goodwill et comptabilisé dans la monnaie locale de l'entreprise acquise. Le goodwill est affecté à une unité génératrice de trésorerie qui représente le plus petit groupe d'actifs à générer des rentrées de trésorerie et qui est largement indépendante des rentrées de trésorerie provenant des autres actifs ou groupes d'actifs. Tout le goodwill est considéré comme ayant une durée de vie illimitée et fait l'objet d'au moins un test de dépréciation annuel. Toute perte de valeur du goodwill est enregistrée dans le compte de résultat sous Autres produits et charges. Le goodwill relatif aux sociétés associées, comptabilisé selon la méthode de la mise en équivalence, fait également l'objet d'un test de dépréciation annuel, les charges éventuelles en résultant devant être enregistrées dans les résultats provenant des sociétés associées.

Tous les actifs identifiables acquis lors d'un regroupement d'entreprises sont mesurés à leur juste valeur séparément du goodwill. De plus, tous les actifs de R&D acquis, y compris les paiements d'avance et d'étapes sur les molécules acquises ou dont on a acquis les droits d'utilisation, sont capitalisés comme immobilisations incorporelles, même s'il n'est pas toujours certain qu'il en résultera un produit commercialisable.

1. Normes comptables (suite)

Toutes les immobilisations incorporelles de Novartis sont affectées à des unités génératrices de trésorerie et amorties si elles ont une durée d'utilité définie et dès qu'elles peuvent être utilisées. Les projets de recherche et développement en cours (IPR&D) constituent la seule catégorie d'immobilisations incorporelles identifiées séparément qui n'est pas amortie, mais qui fait l'objet d'un test de dépréciation annuel ou lorsque les faits et les circonstances le justifient. Toute charge pour perte de valeur est enregistrée parmi les dépenses de R&D. Lorsqu'un projet pris en compte dans l'IPR&D a été développé avec succès et que le produit peut être utilisé, il est amorti sur la durée d'utilité, les charges d'amortissements étant intégrées dans le coût des ventes au même titre que toute autre charge pour perte de valeur.

On estime que les durées d'utilité affectées aux immobilisations incorporelles se fondent sur la période pendant laquelle elles devraient commencer à dégager des bénéfices économiques. Les immobilisations incorporelles acquises sont amorties linéairement sur les durées suivantes :

Marques déposées	Sur leur durée de vie estimée à concurrence de 20 ans
Droits de produit et de marketing	5 à 20 ans
Techniques de développement clés	Sur leur durée d'utilisation prévue, généralement comprise entre 15 et 30 ans
Logiciels	3 ans
Autres	3 à 5 ans

L'amortissement des marques déposées et des droits de produit et de marketing est comptabilisé dans les coûts de vente sur leur durée d'utilité. L'amortissement des technologies de développement clés qui représentent un savoir-faire acquis, distinct et identifié, utilisé dans le processus de développement, est enregistré dans le coût des ventes ou les charges de R&D. Les éventuelles charges pour perte de valeur sont enregistrées dans le compte de résultat aux mêmes postes que les charges d'amortissements.

La valeur des immobilisations incorporelles autres que le goodwill et l'IPR&D fait l'objet d'un test de dépréciation lorsqu'on relève des indices indiquant que sa valeur au bilan pourrait être inférieure à sa valeur recouvrable. Pour évaluer une immobilisation incorporelle dans le but de détecter une éventuelle perte de valeur, le Groupe calcule le montant recouvrable en se fondant sur la valeur la plus élevée entre le prix de vente net de l'actif en recourant aux estimations de flux de trésorerie qu'un participant sur le marché pourrait générer avec cet actif ou, dans certains cas, la valeur d'utilité de l'immobilisation incorporelle pour le Groupe. Si la valeur comptable de l'immobilisation excède le montant recouvrable, 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 ainsi que des montants apparentés calculés au moyen de techniques d'actualisation.

Immobilisations financières

Les investissements en actifs financiers autres que ceux en rapport avec les sociétés associées et les joint-ventures sont initialement comptabilisés à leur juste valeur à la date de la transaction et maintenus au bilan à leur juste valeur. Les obligations et les titres de placement sont également portés au bilan à leur juste valeur. La juste valeur des titres cotés en Bourse se fonde sur les prix courants du marché. Si le marché d'un actif financier n'est pas suffisamment liquide ou à défaut de marché, les justes valeurs sont déterminées sur la base de techniques d'évaluation. A cet effet, on pourra se référer aux dernières transactions au prix du marché telles que des appels de fonds ou des cessions partielles, à d'autres titres sensiblement analogues, à des analyses des flux de trésorerie actualisés ou à d'autres modèles mathématiques en se référant au maximum aux informations du marché et le moins possible à des informations émanant de cette entité. Quant aux gains et pertes de change sur les prêts, ils figurent dans le compte de résultat. Les prêts sont comptabilisés au coût amorti, déduction faite des éventuelles pertes de valeur pour les montants non recouvrables. Toutes les autres variations de la juste valeur des immobilisations financières sont reportées dans l'état des produits et charges comptabilisés au bilan comme ajustements de la juste valeur et recyclées dans le compte de résultat en cas de cession de l'actif. Les pertes de valeur sont portées en charges immédiatement.

Stocks

Les produits achetés sont évalués au coût d'acquisition et les produits de propre fabrication au coût de revient incluant les frais de production qui s'y rattachent. L'évaluation des stocks dans le bilan se fait au coût historique déterminé selon la méthode du premier entré – premier sorti, cette valeur étant utilisée pour établir le coût des ventes dans le compte de résultat. Des provisions ont été constituées pour les stocks ayant une faible valeur de marché ou dont l'écoulement est lent. S'il apparaît que ces stocks peuvent néanmoins être réutilisés, la provision est reprise et les stocks réévalués à la valeur la plus basse entre la valeur de marché estimée et leur coût historique. Les stocks constitués avant l'obtention de l'autorisation de mise sur le marché font l'objet d'une provision qui est reprise lorsque le produit est homologué. Quant aux stocks invendables, ils sont totalement provisionnés.

Comptes clients

Les comptes clients sont comptabilisés initialement à leur juste valeur qui correspond aux montants facturés, déduction faite des corrections de valeur pour déductions estimées sur les chiffres d'affaires telles que remises directes, escomptes de caisse et autres rabais. Les provisions pour clients douteux sont constituées sur la base de la différence entre le montant comptabilisé et l'encaissement probable, le montant de la perte estimée étant enregistré dans le compte de résultat en tant que charges de marketing et vente. Lorsqu'un compte clients devient non recouvrable, il est imputé aux provisions pour comptes clients douteux.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

Ce poste inclut les liquidités et placements à court terme d'une durée initiale n'excédant pas trois mois. Cette position peut être aisément convertie en espèces. Les découverts bancaires figurent au bilan au poste Dettes auprès de banques et d'autres établissements sous Dettes financières à court terme.

Titres de placement

Les titres de placement comprennent des actions et des obligations aisément négociables sur des marchés liquides. Le Groupe classe tous ses titres négociables comme étant disponibles à la vente, car ils ne sont pas achetés dans le but de tirer profit de fluctuations à court terme. Tous les achats et ventes de titres de placement sont comptabilisés le jour de la transaction, qui est la date à laquelle le Groupe a donné l'autorisation d'acheter ou de vendre l'actif en question. Les titres négociables sont initialement portés au bilan à leur juste valeur d'acquisition puis réévalués en permanence à leur juste valeur. Quant aux gains et pertes de change sur les obligations, ils figurent dans le compte de résultat. Tous les autres ajustements de la juste valeur des titres non couverts sont reportés comme ajustements de la juste valeur dans l'état des produits et charges comptabilisés au bilan et recyclés dans le compte de résultat en cas de vente ou de perte de valeur de l'actif. Lorsqu'il existe une comptabilité de couverture, la variation de la juste valeur des titres faisant l'objet d'une couverture effective est enregistrée dans le compte de résultat, où elle compense les gains ou les pertes du dérivé de couverture.

Les pertes non réalisées, mais considérées comme étant de nature permanente, sur les titres disponibles à la vente figurent dans le compte de résultat au poste Produits financiers. Un titre fait l'objet d'un test de dépréciation lorsque sa valeur de marché à la date du bilan est inférieure au coût historique déduction faite d'une éventuelle perte de valeur précédemment comptabilisée.

Repurchase agreements

Les actifs financiers en rapport avec des repurchase agreements figurent parmi les titres de placement. Les accords de rachat de financements (repurchase financing agreements) portant sur des obligations vendues mais faisant l'objet d'un accord de rachat sont enregistrés bruts et inclus dans les dettes financières à court terme. Les produits et charges sont enregistrés net dans les produits financiers.

Impôts

Les impôts sur le résultat sont enregistrés dans la même période que les revenus et les charges auxquels ils se rapportent. Les impôts différés sont déterminés selon la méthode 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 des participations dans les sociétés affiliées et les sociétés associées si Novartis est en mesure de contrôler la date à laquelle la différence temporelle s'inversera et que cela n'est pas prévu dans un avenir prévisible. Qui plus est, des impôts à la source et autres impôts sur des distributions de résultats

non distribués ne sont pris en compte que lorsque la distribution d'un dividende est prévue car les bénéficiaires sont en général réinvestis. Les actifs ou passifs d'impôts différés, mesurés sur la base du taux d'imposition en vigueur lors de la taxation ou du règlement, figurent au bilan consolidé comme actifs ou passifs non courants, les variations intervenues lors de l'exercice étant portées au compte de résultat dans les charges d'impôts ou dans l'état des produits et charges comptabilisés au bilan s'ils se rapportent aux transactions enregistrées dans cet état. Un actif d'impôt différé relatif à une perte fiscale est comptabilisé dans la mesure où il est probable que l'on disposera des bénéfices imposables futurs sur lesquels elle pourra être imputée.

Plans de prévoyance à régime de prestations définies, assistance médicale postérieure à l'emploi et autres avantages du personnel à long terme

Prévoyance à régime de prestations définies

L'engagement concernant les régimes à prestations définies est calculé annuellement par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées. Il est mesuré à partir d'une estimation de la valeur actuelle des retraites promises pour les services rendus à la date du rapport. La charge au titre de ces régimes, comptabilisée dans le compte de résultat, correspond à celle calculée en vertu de l'application de cette norme. Elle est comprise dans les frais de personnel imputés aux diverses fonctions. Les actifs des régimes sont portés au bilan à leur juste valeur. Le coût des services passés provenant de modifications des plans de retraite est comptabilisé en charge sur la durée moyenne à courir jusqu'à ce que les droits correspondants soient acquis au personnel. Dans la mesure où les droits de ces modifications sont acquis ou qu'ils se rapportent aux retraités, ils sont portés en charges immédiatement. Les gains ou les pertes provenant de réductions ou de liquidations de plans sont comptabilisés lorsqu'ils interviennent. Les actifs nets portés au bilan n'excèdent pas la valeur actualisée d'avantages économiques futurs disponibles sous forme de remboursements du régime ou de réductions anticipées de contributions futures en faveur de ce régime.

Les effets découlant de modifications des hypothèses actuarielles ou d'ajustements liés à l'expérience sur la valeur des actifs et des passifs des plans de prévoyance des régimes à prestations définies sont comptabilisés immédiatement au bilan dans l'état des produits et charges comptabilisés au bilan.

Assistance médicale postérieure à l'emploi

Dans certaines sociétés du Groupe, certains collaborateurs retraités ainsi que des membres de leur famille bénéficient d'une couverture maladie et d'autres prestations d'assurance. Les coûts de ces prestations futures sont calculés selon des techniques actuarielles et amortis sur la durée de service des collaborateurs concernés et intégrés dans les charges de personnel des diverses fonctions. Les engagements correspondants sont comptabilisés dans les passifs non courants.

Autres avantages à long terme du personnel

Les autres avantages à long terme comprennent les rémunérations différées régies par les normes légales des pays dans lesquels les sociétés sont implantées. Les coûts sont calculés selon la méthode de la comptabilité des engagements et figurent dans les charges de person-

1. Normes comptables (suite)

nel des fonctions respectives. Les engagements correspondants sont comptabilisés dans les autres passifs non courants.

Rémunérations en instruments de capitaux propres

La juste valeur des actions Novartis, des American Depositary Shares Novartis (ADS) et des options sur ces derniers, attribués à des collaborateurs à titre de rémunération, est portée en charges sur la période d'acquisition des droits. 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 actions et options 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. La charge au titre des rémunérations versées en instruments de capitaux propres est comprise dans les charges de personnel des diverses fonctions.

Constatation des produits

Les produits des activités ordinaires provenant de la vente, c'est-à-dire le chiffre d'affaires net, est enregistré lorsqu'il existe une preuve manifeste de l'existence d'un accord de vente, que les risques et les avantages inhérents à la propriété des produits vendus ont été transférés au client, que le prix est fixé et peut être évalué de façon fiable et que son encaissement est assuré. Les provisions pour rabais et escomptes accordés aux agences gouvernementales, grossistes, pharmacies, organismes de santé et autres clients sont comptabilisées comme déductions du chiffre d'affaires lors de l'enregistrement du chiffre d'affaires en question ou lorsque les remises sont accordées. Elles sont calculées sur la base des données historiques et des conditions spécifiques aux divers contrats. Des escomptes de caisse sont accordés aux clients pour encourager un règlement rapide et enregistrés comme déductions du chiffre d'affaires. Des rétrocessions sur stocks sont accordées aux grossistes sur la base des stocks qu'ils détiennent lorsque le prix contractuel ou facturé d'un produit est réduit ou lors de la vente si la réduction de prix peut être estimée de manière fiable. 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. Lorsque des livraisons interviennent avec possibilité de retours clients et que l'on ne dispose pas d'historique suffisant permettant d'estimer ces retours clients, la vente est enregistrée au fur et à mesure que la consommation est établie. Les provisions pour déductions sur le chiffre d'affaires sont ajustées aux montants effectifs au fur et à mesure que les rabais, escomptes et retours sont décomptés.

Recherche et développement

Les frais de R&D internes ainsi que les versements en faveur d'organismes effectuant des recherches cliniques à titre contractuel sont imputés en totalité au compte de résultat. Le Groupe considère que les dispositions réglementaires et autres incertitudes inhérentes au déve-

loppement de nouveaux produits excluent de fait la capitalisation des coûts de développement internes.

Les paiements initiaux et d'étapes ultérieurs conclus dans le cadre de partenariats sont portés au bilan lorsqu'on a satisfait aux critères requis et ne sont amortis que lorsque l'activité de R&D a abouti à un produit commercialisable. Les coûts de R&D liés à des contrats conclus avec des parties tierces qui ne remplissent pas les conditions pour la capitalisation ne sont pris en compte dans le compte de résultat qu'en fonction du degré d'avancement des travaux.

Les bâtiments et équipements de laboratoires, inclus dans les immobilisations corporelles, sont amortis dans le compte de résultat en fonction de leur durée d'utilité probable. Les technologies de développement clés incluses dans les immobilisations incorporelles sont également amorties dans le compte de résultat en fonction de leur durée d'utilité probable.

Subventions publiques

Les subventions publiques sont différées et comptabilisées dans le compte de résultat de la période où elles compenseront les coûts pour lesquels elles ont été consenties.

Obligations liées à l'environnement et autres obligations éventuelles

Novartis enregistre des charges pour des obligations éventuelles lorsqu'il estime probable qu'une obligation existe et qu'une estimation fiable de celle-ci est possible. Ces charges sont ajustées périodiquement en fonction de l'évolution des estimations ou des compléments d'information dont on dispose.

Risques-produit

Des provisions sont constituées pour pouvoir faire face à des obligations actuelles pour risques-produit résultant de ventes antérieures, y compris les frais de justice s'y rapportant. La provision est calculée sur une base actuarielle prenant en compte certains facteurs tels que l'expérience passée, le nombre de plaintes déposées ainsi que le nombre et l'importance d'incidents survenus mais non encore déclarés. Les cas spécifiques font l'objet de provisions lorsque l'engagement est probable et peut être estimé de manière fiable.

Responsabilité juridique

On constitue des provisions pour les coûts anticipés de règlement d'une action en justice ou autre litige dans lequel le Groupe est engagé lorsque ceux-ci peuvent être estimés de manière fiable. D'autres provisions sont en outre constituées pour faire face à des frais de procédure ou autres en rapport avec des revendications émanant d'autres litiges.

Obligations liées à l'environnement

Dans le domaine de l'environnement, Novartis doit faire face à des obligations liées à des activités passées concernant principalement des coûts de remise en l'état. A cet effet, on constitue une provision lorsqu'on estime probable une dépense pour un travail de remise en l'état et que le coût peut en être estimé de manière fiable. On estime ces coûts de remise en l'état à partir du montant actualisé des sorties de trésorerie estimées y compris l'inflation anticipée, actualisée sur la base des taux sur le marché des obligations d'entreprise de premier ordre. L'augmentation des provisions due au facteur temps et à l'inci-

dence des modifications du taux d'actualisation sont pris en compte dans les charges d'intérêts.

Les dépenses futures ne tiennent pas compte de la participation d'assurances ou d'autres indemnités à percevoir car Novartis n'enregistre les remboursements d'assurance et autres dédommagements auxquels il a droit que si le montant peut être estimé de manière fiable et que leur recouvrement est quasiment certain.

Charges de restructuration

Les coûts de restructuration sont imputés au compte de résultat de la période durant laquelle la Direction s'engage à mettre en œuvre un plan de restructuration, qu'une obligation est constituée et qu'une estimation fiable de cette dernière est possible. Le Groupe ne comptabilise les indemnités de fin de contrat de travail que lorsqu'il a mis en place un plan de restructuration détaillé ou qu'il s'est engagé irrévocablement à verser des indemnités en vue d'encourager des départs volontaires.

Les coûts de restructuration ou les reprises de provisions sont enregistrés dans le poste Autres produits et charges du compte de résultat.

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.

Etat de l'adoption de normes ou d'interprétations IFRS majeures, nouvelles ou modifiées

Les normes ou interprétations IFRS nouvelles ou modifiées suivantes sont susceptibles d'avoir une incidence notable sur la future présentation du rapport financier du Groupe. Le Groupe a anticipé l'application de l'IFRS 7 « *Instruments financiers : informations à fournir* » et les modifications des autres normes dès 2006 mais il n'a pas anticipé les modifications suivantes ou l'application des nouvelles normes qui doivent être appliquées d'ici au 1^{er} janvier 2009 : l'IAS 1 « *Présentation des états financiers* », l'IAS 23 « *Coûts d'emprunt* » et l'IFRS 8 « *Informations sectorielles* ». Le Groupe évalue actuellement l'éventuel impact potentiel sur ses comptes consolidés de l'application de ces normes nouvelles ou modifiées.

2. Cessions, regroupements d'entreprises et autres transactions importantes

Les cessions, regroupements d'entreprises et autres transactions d'importance suivants sont intervenus en 2007 et 2006. Pour de plus amples détails sur l'incidence de ces transactions sur les comptes consolidés, prière de se référer aux notes 3 et 23.

Cessions/activités abandonnées en 2007

Consumer Health – Unité d'affaires Gerber

Le 1^{er} septembre, Novartis a finalisé la cession de l'unité d'affaires Gerber alimentation pour bébés à Nestlé S.A. pour environ USD 5,5 milliards, réalisant ainsi un gain de cession avant impôts d'environ USD 4,0 milliards et un gain de cession après impôts d'USD 3,6 milliards.

Consumer Health – Unité d'affaires Nutrition médicale

Le 1^{er} juillet, Novartis a finalisé la cession du reste de l'unité d'affaires Nutrition médicale à Nestlé S.A. pour environ USD 2,5 milliards, réalisant ainsi un gain de cession avant impôts d'USD 1,8 milliard et un gain de cession après impôts d'USD 1,6 milliard.

Les unités d'affaires Gerber et Nutrition médicale (qui comprenait l'activité Nutrition & Santé cédée en février 2006) apparaissent sous « activités abandonnées » pour toutes les périodes couvertes par les comptes consolidés du Groupe. Ces activités avaient dégagé ensemble en 2007, avant leur cession, un chiffre d'affaires net d'USD 1,7 milliard (2006 : USD 2,6 milliards) et un résultat opérationnel d'USD 311 millions (2006 : USD 403 millions).

Autres transactions d'importance réalisées en 2007

Pharmaceuticals – Accord sur Betaseron® lié à l'acquisition de Chiron

Le 14 septembre 2007, Novartis et Bayer Schering Pharma AG ont obtenu l'approbation des autorités réglementaires en vue de finaliser un accord portant sur divers droits concernant le traitement de la sclérose en plaques de Betaseron® aux termes d'un accord antérieur conclu entre Schering et Chiron Corporation et transféré à Novartis en avril 2006. Aux termes de ce nouvel accord, Novartis a reçu un versement unique de quelque USD 200 millions, essentiellement pour des sites de production transférés à Bayer Schering, et obtenu les droits de mise sur le marché de sa propre version de Betaseron® à compter de 2009 (sous réserve des autorisations d'usage des autorités réglementaires). Cette transaction a entraîné une réévaluation finale des actifs associés découlant de l'acquisition de Chiron en date du 20 avril 2006, qui a occasionné une augmentation d'USD 235 millions en actifs nets identifiés. Le goodwill de la division Pharmaceuticals pour l'acquisition de Chiron s'est ainsi élevé à USD 1,9 milliard au 31 décembre 2007.

Vaccins et Diagnostic – Accord avec Intercell

Le 28 septembre 2007, Novartis a conclu un accord stratégique avec Intercell AG, société autrichienne de biotechnologie spécialisée dans le développement de vaccins. Aux termes de cet accord, Novartis a versé USD 383 millions (EUR 270 millions), enregistré USD 207 millions (EUR 146 millions) d'immobilisations incorporelles et acquis 4,8 millions d'actions supplémentaires pour USD 176 millions (EUR 124 millions), ce qui a porté sa participation dans Intercell à 15,9%.

2. Cessions, regroupements d'entreprises et autres transactions importantes (suite)

Cet investissement en actions figure en tant que titres de placement disponibles à la vente parmi les actifs financiers de la division.

Cessions/activités abandonnées en 2006

Consumer Health

Le 17 février, Novartis a annoncé la finalisation de la vente de son secteur d'activités Nutrition & Santé (issu de l'unité d'affaires Nutrition médicale) à ABN AMRO Capital France, pour un montant d'USD 211 millions. Cette cession a dégagé un gain de cession avant impôts d'USD 129 millions.

Acquisitions intervenues en 2006

Corporate – Acquisition de Chiron

Le 20 avril, Novartis a finalisé l'acquisition des 56% restants du capital de Chiron Corporation qu'il ne détenait pas encore pour environ USD 48,00 l'action. Les sommes versées pour les actions, les options des collaborateurs et les frais de transaction se sont élevées à environ USD 5,7 milliards. Novartis a créé une nouvelle division, dénommée Vaccins et Diagnostic, composée de deux activités : les activités de vaccination humaine, Novartis Vaccins, et l'activité diagnostic qui conserve le nom de Chiron. Les activités biopharmaceutiques de Chiron ont quant à elles été intégrées à la division Pharmaceuticals.

Pour la période allant du 1^{er} janvier 2006 jusqu'à la date de finalisation de l'acquisition, la participation minoritaire de 44% détenue par Novartis a été comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence. Depuis la date de finalisation de l'acquisition, Chiron est entièrement consolidé, ses actifs et passifs identifiables étant réévalués à leur juste valeur à la date d'acquisition. L'acquisition des 56% restants a nécessité une réévaluation de la participation minoritaire de 44% à la part proportionnelle de juste valeur des actifs et passifs identifiés pour un montant d'USD 0,6 milliard.

Pharmaceuticals

Suite à l'acquisition de Chiron, les activités pharmaceutiques du groupe américain ont été intégrées à la division Pharmaceuticals. Le portefeuille comprend des produits destinés au traitement des fibroses kystiques, des cancers du rein et de la peau, ainsi que des infections dermatologiques. La recherche de Chiron en phase précoce de développement a été intégrée à l'unité de recherche de la division Pharmaceuticals, les Instituts Novartis pour la recherche biomédicale (Novartis Institutes for BioMedical Research ou NIBR).

Le 14 juillet, Novartis a annoncé que son offre pour l'acquisition de NeuTec Pharma plc, société britannique de biotechnologie spécialisée dans les anti-infectieux à usage hospitalier, n'était soumise à aucune condition suspensive, marquant ainsi la date d'acquisition. L'acquisition a été réalisée pour un montant total d'USD 606 millions (GBP 328 millions). NeuTec Pharma plc n'a réalisé aucun chiffre d'affaires depuis son acquisition, bien que dépenses et flux de trésorerie aient été consolidés à compter de cette dernière. Le goodwill sur cette transaction s'élevait à USD 136 millions au 31 décembre 2007.

Vaccins et Diagnostic

Pour la période allant de la date d'acquisition de Chiron au 31 décembre, le compte de résultat et les flux de trésorerie des activités de vaccination humaine et de diagnostic moléculaire de Chiron ont été consolidés dans les résultats de la division. Le goodwill de cette transaction s'élevait à USD 1,1 milliard au 31 décembre 2007.

Chiffres pro forma y compris acquisitions pour l'ensemble de 2006

Si les transactions relatives à Chiron Corporation et à NeuTec Pharma plc avaient été finalisées au 1^{er} janvier 2006, le chiffre d'affaires net sur douze mois des activités poursuivies de Novartis aurait été supérieur d'environ USD 400 millions et le résultat opérationnel de ses activités poursuivies inférieur d'environ USD 400 millions aux montants enregistrés en 2006.

3. Répartition sectorielle par division des chiffres clés en 2007 et 2006

Divisions opérationnelles

Sur le plan opérationnel et au niveau mondial, Novartis est divisé en quatre divisions : Pharmaceuticals, Vaccins et Diagnostic, Sandoz et Consumer Health. Ces divisions reposent sur des structures de gestion internes et sont gérées de manière distincte parce qu'elles fabriquent, distribuent et vendent des produits distincts faisant appel à des stratégies de marketing différentes.

La division Pharmaceuticals effectue des recherches, développe, fabrique, distribue et vend des produits pharmaceutiques de marque dans les domaines thérapeutiques suivants : maladies cardiovasculaires et métabolisme, oncologie et hématologie, système nerveux central, maladies respiratoires, maladies infectieuses, transplantation et immunologie, ophtalmologie, dermatologie, affections gastro-intestinales et urinaires, rhumatologie et atteintes osseuses. La division Pharmaceuticals est subdivisée en *business franchises* responsables du marketing de certains produits et en une unité d'affaires Novartis Oncologie. L'unité Oncologie n'est pas tenue de faire l'objet d'une information sectorielle du fait qu'elle partage des perspectives économiques à long terme, des clients, des structures de recherche, de développement, de production, de distribution et une réglementation communément avec le reste de la division Pharmaceuticals.

La division Vaccins et Diagnostic regroupe deux activités : Vaccins et Chiron. L'unité Vaccins de Novartis fabrique, distribue et vend des vaccins dans le monde entier, tandis que Chiron fabrique, distribue et vend des produits d'analyse sanguine et de diagnostic moléculaire.

La division Sandoz a des activités Génériques au détail, Anti-infectieux et Biopharmaceuticals.

L'unité Génériques au détail de Sandoz développe et fabrique des principes actifs et des formes galéniques finies de médicaments qui ne sont plus protégés par des brevets.

Cette unité fournit aussi certains principes actifs à des tiers. L'unité Anti-infectieux de Sandoz développe et fabrique des principes actifs dont le brevet a expiré et des produits intermédiaires, principalement des antibiotiques, destinés à l'usage interne de Génériques au détail et pour la vente à des parties tierces. Dans son unité Biopharmaceuticals, Sandoz développe et fabrique des produits protéiques ou biotechnologiques qui ne sont plus protégés par des brevets (connus sous le nom de biosimilaires ou biogénériques) et prépare des produits de biotechnologie pour d'autres sociétés sur la base d'accords contractuels.

La division Consumer Health se compose des trois unités d'affaires suivantes : OTC (over-the-counter medicines), Animal Health et CIBA Vision. Chacune d'elles dispose de ses propres capacités de fabrication, de distribution et de vente, mais aucune ne présente une importance suffisante pour le Groupe lui permettant d'être présentée séparément. L'unité d'affaires OTC offre des médicaments en vente libre. L'unité d'affaires Animal Health fournit des produits vétérinaires pour les animaux d'élevage et de compagnie et l'unité d'affaires CIBA Vision distribue des verres de contact, des produits d'entretien pour ces derniers ainsi que des produits ophtalmiques.

Les unités Gerber et Nutrition médicale ont été classées parmi les activités abandonnées dans toutes les périodes de ces comptes consolidés à la suite de l'annonce de la cession en 2007. Quant à l'unité Gerber, elle couvrait les produits alimentaires et autres produits et ser-

vices répondant aux besoins spécifiques du 1^{er} âge et des bébés et l'unité Nutrition médicale couvrait les produits nutritifs médicaux et de santé. L'unité Nutrition & Santé de l'unité d'affaires Nutrition médicale figure également parmi les activités abandonnées dans toutes les périodes comptables depuis sa cession en février 2006.

Les ventes entre les diverses divisions se font approximativement au prix du marché. Les normes comptables des divisions sont les mêmes que celles du Groupe. Celui-ci évalue la performance des divisions et leur alloue des ressources sur la base de leur résultat opérationnel.

L'actif opérationnel net de la division est principalement composé d'immobilisations corporelles et incorporelles, de stocks et de comptes clients et autres créances opérationnelles, déduction faite des passifs opérationnels.

Corporate

Les produits et charges concernant Corporate comprennent les charges afférentes au siège social du Groupe et aux organisations dans les principaux pays. Qui plus est, Corporate inclut certains éléments de produits et de charges non attribuables à des divisions spécifiques tels que certaines charges en rapport avec des obligations environnementales, des activités caritatives, des dons, du sponsoring et de la recherche dans des secteurs ne présentant qu'un potentiel commercial limité. En principe, les charges de Corporate ne sont pas imputées aux divisions. Les actifs et les passifs de Corporate consistent principalement en des liquidités nettes (trésorerie et équivalents de trésorerie, titres de placement moins dettes financières), des participations dans des sociétés associées, des impôts courants et différés et des engagements spécifiques environnementaux dépassant le cadre de la division.

3. Répartition sectorielle par division des chiffres clés en 2007 et 2006¹ (suite)

(en millions d'USD)	Pharmaceuticals		Vaccins et Diagnostic		Sandoz	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Chiffre d'affaires net réalisé avec des tiers	24 025	22 576	1 452	956	7 169	5 959
Chiffre d'affaires réalisé avec d'autres divisions	181	162	24	9	242	148
Chiffre d'affaires net des divisions	24 206	22 738	1 476	965	7 411	6 107
Autres produits	426	424	392	231	21	24
Coût des ventes	-4 480	-3 826	-1 077	-795	-4 068	-3 420
<i>dont amortissements et pertes de valeur sur droits de produit et de marketing et marques déposées</i>	-683	-225	-280	-172	-288	-288
Marge brute	20 152	19 336	791	401	3 364	2 711
Marketing et vente	-7 687	-7 069	-227	-124	-1 236	-1 061
Recherche et développement	-5 088	-4 265	-295	-148	-563	-477
Administration et frais généraux	-798	-703	-160	-92	-351	-311
Autres produits et charges	-493	-596	-37	-63	-175	-126
<i>dont amortissements et pertes de valeur sur immobilisations incorporelles capitalisées comprises dans les frais de fonctionnement</i>	-174	-119	-15		-37	-38
Résultat opérationnel	6 086	6 703	72	-26	1 039	736
Résultat provenant des sociétés associées		-44			3	7
Produits financiers						
Charges d'intérêts						
Résultat avant impôts						
Impôts						
Résultat net du Groupe						
<i>Attribuable aux : actionnaires de Novartis AG</i>						
<i>intérêts minoritaires</i>						
Compris dans le résultat opérationnel :						
Amortissements d'immobilisations corporelles	-629	-551	-81	-48	-269	-233
Amortissements d'immobilisations incorporelles	-411	-268	-295	-172	-293	-279
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles	-116	-3		-7	-31	
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles	-446	-76			-32	-47
Pertes de valeur sur immobilisations financières	-41	-34			-27	
Dotations aux provisions pour restructuration	-216	-85	-34	-54	-11	-30
Résultats des cessions de sociétés affiliées						-7
Charges pour rémunérations en instruments de capitaux propres	-492	-450	-8	-1	-30	-25
Total actif	21 511	20 418	5 826	5 609	16 665	15 009
Total passifs courants et non courants	-7 527	-6 778	-1 025	-1 073	-2 001	-1 545
Total capitaux propres	13 984	13 640	4 801	4 536	14 664	13 464
Moins liquidités nettes						
Actif opérationnel net	13 984	13 640	4 801	4 536	14 664	13 464
Le total des actifs comprend également :						
Total immobilisations corporelles ²	7 356	6 439	838	605	3 059	2 430
Acquisitions d'immobilisations corporelles	1 436	1 135	287	113	627	264
Total immobilisations incorporelles	5 884	6 071	3 680	3 632	10 048	9 542
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	352	351	211	13	41	38
Total participations dans des sociétés associées	2	2	2	1	18	15

¹ Le compte de résultat ainsi que les mouvements du bilan, relatifs aux activités poursuivies, ont été entièrement retraités pour exclure les activités abandonnées de Nutrition médicale et de Gerber, tandis que dans le bilan au 31 décembre 2006, seule l'unité d'affaires Nutrition médicale a été exclue.

² Hors impact des regroupements d'entreprises.

Consumer Health, activités poursuivies		Corporate (y compris éliminations)		Total des activités poursuivies		Activités abandonnées		Total du Groupe	
2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
5 426	4 902			38 072	34 393	1 728	2 627	39 800	37 020
37	39	-484	-358						
5 463	4 941	-484	-358	38 072	34 393	1 728	2 627	39 800	37 020
36	33			875	712	7	9	882	721
-1 894	-1 754	487	384	-11 032	-9 411	-903	-1 404	-11 935	-10 815
-78	-78			-1 329	-763		-12	-1 329	-775
3 605	3 220	3	26	27 915	25 694	832	1 232	28 747	26 926
-1 976	-1 838			-11 126	-10 092	-399	-664	-11 525	-10 756
-301	-260	-183	-171	-6 430	-5 321	-26	-43	-6 456	-5 364
-375	-360	-449	-416	-2 133	-1 882	-77	-125	-2 210	-2 007
-141	-1	-599	29	-1 445	-757	5 822	132	4 377	-625
-15	-8	-3	-8	-244	-173	-6	-33	-250	-206
812	761	-1 228	-532	6 781	7 642	6 152	532	12 933	8 174
		409	301	412	264			412	264
				531	354			531	354
				-237	-266			-237	-266
				7 487	7 994	6 152	532	13 639	8 526
				-947	-1 169	-724	-155	-1 671	-1 324
				6 540	6 825	5 428	377	11 968	7 202
				6 518	6 798	5 428	377	11 946	7 175
				22	27			22	27
-117	-112	-34	-33	-1 130	-977	-10	-51	-1 140	-1 028
-89	-83	-3	-8	-1 091	-810	-6	-45	-1 097	-855
-8				-155	-10	-1	-1	-156	-11
-4	-3			-482	-126			-482	-126
		-10	-5	-78	-39			-78	-39
-89		-40		-390	-169	-64		-454	-169
					-7	5 841	129	5 841	122
-41	-40	-118	-124	-689	-640	-22	-13	-711	-653
4 529	6 480	26 921	19 756	75 452	67 272		736	75 452	68 008
-1 375	-2 358	-14 128	-14 753	-26 056	-26 507		-207	-26 056	-26 714
3 154	4 122	12 793	5 003	49 396	40 765		529	49 396	41 294
		-7 407	-656	-7 407	-656		3	-7 407	-653
3 154	4 122	5 386	4 347	41 989	40 109		532	41 989	40 641
834	1 006	546	465	12 633	10 945		69	12 633	11 014
209	197	98	106	2 657	1 815	32	36	2 689	1 851
1 632	1 971	5	14	21 249	21 230		370	21 249	21 600
12	109	5		621	511	83	69	704	580
		6 923	6 093	6 945	6 111			6 945	6 111

4. Segmentation supplémentaire des chiffres clés en 2007 et 2006

SEGMENTATION GEOGRAPHIQUE¹ (en millions d'USD)

	Europe	Continent américain	Asie/Afrique/ Australie	Total
2007				
Chiffre d'affaires net du Groupe²	16 108	17 558	6 134	39 800
Résultat opérationnel du Groupe³	7 115	5 540	278	12 933
Amortissements d'immobilisations corporelles compris dans le résultat opérationnel	738	329	73	1 140
Actif du Groupe	51 988	19 929	3 535	75 452
Acquisitions d'immobilisations corporelles	1 868	534	287	2 689
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	354	349	1	704
Frais de personnel	5 160	4 208	795	10 163

	Europe	Continent américain	Asie/Afrique/ Australie	Total
2006				
Chiffre d'affaires net du Groupe²	13 591	17 929	5 500	37 020
Résultat opérationnel du Groupe³	5 188	2 784	202	8 174
Amortissements d'immobilisations corporelles compris dans le résultat opérationnel	634	336	58	1 028
Actif du Groupe	45 378	19 194	3 436	68 008
Acquisitions d'immobilisations corporelles	1 097	486	268	1 851
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	75	499	6	580
Frais de personnel	4 405	4 030	703	9 138

Les pays suivants ont représenté plus de 5% d'au moins un des chiffres totaux du Groupe au 31 décembre 2007 et 2006 ou au cours des exercices clos à ces dates :

Pays	Chiffre d'affaires net ²				Acquisitions d'immobilisations corporelles				Acquisitions d'immobilisations incorporelles				Total actif			
	2007		2006		2007		2006		2007		2006		2007		2006	
millions d'USD		%		%		%		%		%		%		%		%
Suisse	448	1	412	1	717	27	528	29	315	45	63	11	25 369	34	18 368	27
Etats-Unis	14 238	36	14 998	41	402	15	409	22	118	17	235	41	17 695	23	16 327	24
Allemagne	3 840	10	3 187	9	235	9	129	7	20	3	3	1	6 226	8	5 189	8
Japon	2 559	6	2 464	7	16	1	13	1			5	1	1 689	2	1 933	3
France	2 080	5	1 763	5	42	2	25	1					1 108	1	975	1
Royaume-Uni	1 144	3	1 037	3	327	12	160	9					3 248	4	3 218	5
Autriche	356	1	308	1	151	6	66	4	1		2		1 791	2	1 508	2
Autres	15 135	38	12 851	33	799	28	521	27	250	35	272	46	18 326	26	20 490	30
Total du Groupe	39 800	100	37 020	100	2 689	100	1 851	100	704	100	580	100	75 452	100	68 008	100
Moins activités abandonnées	1 728		2 627		32		36		83		69				736	
Total des activités poursuivies	38 072		34 393		2 657		1 815		621		511		75 452		67 272	

¹ Total du Groupe y compris activités abandonnées.

² Chiffre d'affaires net des activités selon la situation géographique du client tiers.

³ Résultat opérationnel des activités enregistré par les filiales de ces régions.

Les trois plus gros clients du Groupe représentent respectivement près de 9%, 8% et 6% du chiffre d'affaires net des activités poursuivies. Aucun autre client ne représente 4% ou plus du chiffre d'affaires net total des activités poursuivies. Les plus importants encours clients sont ceux de nos principaux clients et représentent 9%, 6% et 6% respectivement de l'ensemble des comptes clients du Groupe ouverts au 31 décembre 2007.

CHIFFRE D'AFFAIRES NET DE LA DIVISION PHARMACEUTICALS PAR DOMAINE THERAPEUTIQUE

Domaines thérapeutiques

	2007 M USD	2006 M USD	Variation USD (%)
Maladies cardiovasculaires et métaboliques			
<i>Diovan</i>	5 012	4 223	19
<i>Lotrel</i>	748	1 352	-45
<i>Exforge</i>	103	10	930
<i>Rasilez/Tekturna</i>	40		NS
Autres	8	1	NS
Total produits des activités stratégiques	5 911	5 586	6
Produits matures (y compris <i>Lescol</i>)	1 494	1 534	-3
Total produits cardiovasculaires et métaboliques	7 405	7 120	4
Oncologie et hématologie			
<i>Glivec/Gleevec</i>	3 050	2 554	19
<i>Zometa</i>	1 297	1 283	1
<i>Sandostatine (gamme)</i>	1 027	915	12
<i>Femara</i>	937	719	30
<i>Exjade</i>	357	143	150
Autres	283	295	-4
Total produits oncologiques et d'hématologie	6 951	5 909	18
Neurologie			
<i>Trileptal</i>	692	721	-4
<i>Exelon</i>	632	525	20
<i>Comtan/Stalevo (gamme)</i>	420	339	24
<i>Tegretol</i>	413	391	6
<i>Ritaline/Focalin (gamme)</i>	375	330	14
Autres	382	351	9
Total produits des activités stratégiques	2 914	2 657	10
Produits matures	431	440	-2
Total produits neurologiques	3 345	3 097	8

Domaines thérapeutiques

	2007 M USD	2006 M USD	Variation USD (%)
Pneumologie			
<i>Foradil</i>	362	331	9
<i>TOBI/tobramycine</i>	273	177	54
<i>Xolair</i>	140	102	37
Autres	87	69	26
Total produits des activités stratégiques	862	679	27
Produits matures	97	103	-6
Total produits pneumologie	959	782	23
Ophtalmologie, dermatologie, affections gastro-intestinales et urologie (ODGU)			
<i>Lucentis</i>	393	19	NS
<i>Enablex/Emselex</i>	179	114	57
<i>Elidel</i>	176	179	-2
<i>Zelnorm/Zelmac</i>	88	561	-84
Autres	605	706	-14
Total produits des activités stratégiques	1 441	1 579	-9
Produits matures (y compris <i>Lamisil</i>)	711	1 097	-35
Total produits ODGU	2 152	2 676	-20
Arthrite, pathologies osseuses			
<i>Prexige</i>	91	47	94
Autres	41	3	NS
Total produits des activités stratégiques	132	50	164
Produits matures (y compris <i>Voltaren</i>)	1 442	1 430	1
Total rhumatologie et atteintes osseuses	1 574	1 480	6
Maladies infectieuses, transplantation et immunologie (MITI)			
<i>Neoral/Sandimmun</i>	944	918	3
Autres	448	330	36
Total produits des activités stratégiques	1 392	1 248	12
Produits matures	247	264	-6
Total produits MITI	1 639	1 512	8
Total produits des activités stratégiques	19 603	17 708	11
Total produits matures	4 422	4 868	-9
Total chiffre d'affaires net de la division	24 025	22 576	6

5. Produits financiers

	2007 M USD	2006 M USD
Produits d'intérêts	423	367
Dividendes reçus	10	8
Gains en capital nets sur les titres de placement disponibles à la vente	374	282
Pertes de valeur sur titres de placement disponibles à la vente	-86	-25
Revenus d'options et de contrats à terme		48
Charges pour options et contrats à terme	-292	-316
Autres produits financiers	2	1
Autres charges financières	-58	-49
Gains de change, nets	158	38
Total produits financiers	531	354

6. Impôts

RESULTAT AVANT IMPOTS

	2007 M USD	2006 M USD
Suisse	3 806	4 087
Etranger	3 681	3 907
Total résultat avant impôts pour les activités poursuivies	7 487	7 994

CHARGES POUR IMPOTS COURANTS ET DIFFERES SUR LE RESULTAT

	2007 M USD	2006 M USD
Suisse	-357	-328
Etranger	-1 360	-1 203
Charges pour impôts courants	-1 717	-1 531
Suisse	194	-69
Etranger	576	431
Total produits pour impôts différés	770	362
Total charges d'impôts pour les activités poursuivies	-947	-1 169

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 :

	2007 %	2006 %
Taux d'imposition escompté des activités poursuivies	13,9	15,0
Effet des dépenses fiscalement non admises	2,9	2,1
Impact du report de pertes fiscales d'exercices antérieurs	-0,3	-0,5
Effet des revenus imposables à des taux réduits	-0,4	-0,2
Effet des crédits d'impôts et d'allègements fiscaux	-0,4	-1,1
Eléments attribuables à l'exercice antérieur et autres	-3,1	-0,7
Taux d'imposition effectif des activités poursuivies	12,6	14,6

La modification du taux d'imposition escompté s'explique par la variation de la rentabilité des filiales du Groupe dans les divers pays.

L'utilisation de pertes fiscales reportées a diminué la charge fiscale d'USD 25 millions et USD 48 millions respectivement en 2007 et 2006.

7. Résultat par action

On calcule le résultat de base par action (BPA) en divisant le résultat net à distribuer aux actionnaires de Novartis AG par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation durant l'exercice, à l'exclusion du nombre moyen des propres actions détenues par le Groupe.

	2007	2006
Résultat de base par action		
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	2 317 466 535	2 345 232 126
Résultat net à distribuer aux actionnaires de Novartis AG (millions d'USD)		
– activités poursuivies	6 518	6 798
– activités abandonnées	5 428	377
– Groupe	11 946	7 175
Résultat de base par action (USD)		
– activités poursuivies	2,81	2,90
– activités abandonnées	2,34	0,16
– Groupe	5,15	3,06

Pour calculer le résultat dilué par action, on ajuste le nombre moyen pondéré d'actions en circulation compte tenu de la conversion de toutes les options sur actions Novartis pouvant avoir un effet potentiellement dilutif.

	2007	2006
Résultat dilué par action		
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	2 317 466 535	2 345 232 126
Ajustement pour effet dilutif des options sur actions	11 421 638	15 224 345
Nombre moyen pondéré d'actions retenu pour le résultat dilué par action	2 328 888 173	2 360 456 471
Résultat net à distribuer aux actionnaires de Novartis AG (millions d'USD)		
– activités poursuivies	6 518	6 798
– activités abandonnées	5 428	377
– Groupe	11 946	7 175
Résultat dilué par action (USD)		
– activités poursuivies	2,80	2,88
– activités abandonnées	2,33	0,16
– Groupe	5,13	3,04

Des options équivalant à 27,0 millions d'actions (2006 : 4,4 millions) n'ont pas été prises en compte pour le calcul du résultat dilué par action, car elles n'étaient pas dilutives.

8. Mouvements des immobilisations corporelles

	Terrains M USD	Bâtiments M USD	Constructions et autres installations en cours M USD	Autres immobilisations corporelles M USD	Total M USD
2007					
Coût d'acquisition					
1^{er} janvier	570	7 154	1 545	10 434	19 703
Coût d'acquisition des actifs en rapport avec des activités abandonnées	-9	-98	-15	-408	-530
Impact de regroupements d'entreprises		-37	-7	-12	-56
Retraitements ¹	16	461	-1 053	665	89
Acquisitions	18	180	1 904	555	2 657
Cessions	-3	-133	-27	-330	-493
Ecart de conversion	38	460	170	762	1 430
31 décembre	630	7 987	2 517	11 666	22 800
Amortissements cumulés					
1^{er} janvier	-7	-2 917		-5 834	-8 758
Pertes de valeur cumulées des actifs en rapport avec des activités abandonnées		37		211	248
Impact de regroupements d'entreprises		31	1	6	38
Retraitements	2	-31		-71	-100
Charges d'amortissements	-2	-278		-850	-1 130
Amortissements des actifs cédés		91		265	356
Charges pour perte de valeur	-4	-87	-23	-41	-155
Ecart de conversion	-1	-211		-454	-666
31 décembre	-12	-3 365	-22	-6 768	-10 167
Valeurs nettes au bilan – 31 décembre	618	4 622	2 495	4 898	12 633
Valeurs assurées – 31 décembre					24 194
Valeur nette au bilan des biens détenus en location-financement					9
Engagements portant sur les acquisitions d'immobilisations corporelles					690

¹ Retraitements entre les diverses catégories d'actifs suite à l'achèvement de constructions et autres installations en cours ainsi qu'à la finalisation de l'affectation du coût d'acquisition de Chiron

	Terrains M USD	Bâtiments M USD	Constructions et autres installations en cours M USD	Autres immobilisations corporelles M USD	Total M USD
2006					
Coût d'acquisition					
1^{er} janvier	419	6 067	912	9 116	16 514
Coût d'acquisition des actifs en rapport avec des activités abandonnées	-4	-79	-18	-179	-280
Impact de regroupements d'entreprises	117	398	259	257	1 031
Retraitements ¹	-2	369	-982	615	
Acquisitions	17	124	1 306	393	1 840
Cessions	-5	-109	-18	-464	-596
Ecart de conversion	28	384	86	696	1 194
31 décembre	570	7 154	1 545	10 434	19 703
Amortissements cumulés					
1^{er} janvier	-3	-2 621		-5 211	-7 835
Pertes de valeur cumulées des actifs en rapport avec des activités abandonnées		46		129	175
Charges d'amortissements	-3	-244		-769	-1 016
Amortissements des actifs cédés		79		416	495
Charges pour perte de valeur	-1	1		-11	-11
Ecart de conversion		-178		-388	-566
31 décembre	-7	-2 917		-5 834	-8 758
Valeurs nettes au bilan – 31 décembre	563	4 237	1 545	4 600	10 945
Valeurs assurées – 31 décembre					19 196
Valeur nette au bilan des biens détenus en location-financement					18
Engagements portant sur les acquisitions d'immobilisations corporelles					563

¹ Retraitements entre les diverses catégories d'actifs suite à l'achèvement de constructions et autres installations en cours

9. Mouvements des immobilisations incorporelles

	Goodwill M USD	Recherche et développement acquis M USD	Techniques de développement clés M USD	Marques déposées, droits de produit et de marketing M USD	Autres immobilisations incorporelles M USD	Total M USD
2007						
Coût d'acquisition						
1^{er} janvier	11 404	2 471	660	9 999	1 046	25 580
Coût d'acquisition des actifs en rapport avec des activités abandonnées	-79			-25	-496	-600
Impact de regroupements d'entreprises	3			38		41
Retraitements ¹	-81	54		127	27	127
Acquisitions	9	209	52	81	270	621
Cessions				-708	-37	-745
Ecart de conversion	598	102	85	553	45	1 383
31 décembre	11 854	2 836	797	10 065	855	26 407
Amortissements cumulés						
1^{er} janvier	-745	-105	-86	-2 901	-513	-4 350
Amortissements cumulés des actifs en rapport avec des activités abandonnées	50			25	210	285
Retraitements ¹				34	-1	33
Charges d'amortissements			-54	-919	-118	-1 091
Amortissements des actifs cédés				704	34	738
Charges pour perte de valeur	-3	-94		-360	-25	-482
Ecart de conversion	-46	-13	-14	-196	-22	-291
31 décembre	-744	-212	-154	-3 613	-435	-5 158
Valeurs nettes au bilan – 31 décembre	11 110	2 624	643	6 452	420	21 249
2006						
Coût d'acquisition						
1^{er} janvier	8 080	875	508	6 455	727	16 645
Coût d'acquisition des actifs en rapport avec des activités abandonnées	-255			-216	-29	-500
Impact de regroupements d'entreprises	3 138	1 216	140	3 254	167	7 915
Retraitements ¹		-115		114	1	
Acquisitions	1	407		12	159	579
Cessions	-59	-1		-11	-13	-84
Ecart de conversion	499	89	12	391	34	1 025
31 décembre	11 404	2 471	660	9 999	1 046	25 580
Amortissements cumulés						
1^{er} janvier	-801	-37	-10	-2 090	-413	-3 351
Amortissements cumulés des actifs en rapport avec des activités abandonnées	49			52	10	111
Retraitements ¹	-1		-25	6	20	
Charges d'amortissements			-49	-666	-119	-834
Amortissements des actifs cédés	60			8	12	80
Charges pour perte de valeur	-2	-67		-47	-10	-126
Ecart de conversion	-50	-1	-2	-164	-13	-230
31 décembre	-745	-105	-86	-2 901	-513	-4 350
Valeurs nettes au bilan – 31 décembre	10 659	2 366	574	7 098	533	21 230

¹ Retraitements intervenus entre les diverses catégories d'actifs consécutifs à la finalisation du bilan d'ouverture des acquisitions et des lancements de produits issus de recherche et développement acquis

Répartition sectorielle par division des immobilisations incorporelles des activités poursuivies

La valeur nette des immobilisations incorporelles au 31 décembre 2007 est affectée comme suit aux divisions du Groupe :

	Goodwill M USD	Recherche et développement acquis M USD	Techniques de développement clés M USD	Marques déposées, droits de produit et de marketing M USD	Autres immobilisations incorporelles M USD	Total M USD
Pharmaceuticals	2 270	1 767	10	1 679	158	5 884
Vaccins et Diagnostic	1 111	462	204	1 706	197	3 680
Sandoz	7 116	233	429	2 212	58	10 048
Consumer Health	613	162		855	2	1 632
Corporate					5	5
Total	11 110	2 624	643	6 452	420	21 249
Montant à risque en cas de diminution de 5% des flux de trésorerie actualisés		3		34		37
Montant à risque en cas de diminution de 10% des flux de trésorerie actualisés		6		71		77

La valeur du goodwill, des immobilisations incorporelles d'une durée d'utilité indéterminée ainsi que du R&D acquis font l'objet d'un test de dépréciation annuel ou chaque fois que l'on relève un indice indiquant que leur valeur au bilan pourrait être inférieure à leur valeur recouvrable. Si la comptabilisation initiale d'une immobilisation incorporelle acquise dans la période comptable n'est que provisoire, celle-ci ne fait l'objet d'aucun test visant à détecter une éventuelle perte de valeur et n'est donc pas comprise dans le calcul des valeurs comptables nettes à risque suite à des variations du montant des flux de trésorerie actualisés. Pour toutes les autres immobilisations incorporelles, on enregistre une perte de valeur si la valeur au bilan de l'actif est supérieure au montant le plus élevé entre son prix de vente net et sa valeur d'utilité.

Novartis a adopté une méthode uniforme d'évaluation de la perte de valeur du goodwill et de tout autre actif incorporel. Selon cette méthode, on ne détermine la valeur d'utilité que si le prix de vente net est inférieur à la valeur au bilan. Pour déterminer le prix de vente net, Novartis applique la méthode des flux de trésorerie actualisés qui consiste à effectuer tout d'abord une prévision de tous les flux de trésorerie futurs nets escomptés. Si l'on ne dispose pas de projections concernant les flux de trésorerie pour toute la durée d'utilité d'une immobilisation incorporelle, on se réfère aux projections de flux de trésorerie pour les cinq 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. Ces derniers, qui reflètent les risques et les incertitudes associés à l'actif, sont alors actualisés au moyen d'un taux d'actualisation approprié. Les valeurs actualisées nettes reposent sur des estimations extrêmement sensibles, spécifiques à la nature des activités du Groupe concernant :

- le montant des flux de trésorerie futurs projetés et le moment où ils interviendront ;
- le taux d'actualisation retenu ;
- l'issue des activités de R&D (efficacité des molécules, résultats des essais cliniques, etc.) ;

- le montant des coûts prévus de développement de l'IPR&D pour aboutir à des produits commercialement viables et le moment où ils interviendront ;
- la probabilité d'obtenir l'aval des autorités compétentes ;
- des prévisions de chiffres d'affaires sur des périodes pouvant atteindre 20 ans ;
- l'érosion des prix de vente consécutive à l'expiration des brevets et à la concurrence des génériques, et du
- le comportement des concurrents (lancement de produits concurrents, initiatives en matière de marketing, etc.).

Parmi les facteurs susceptibles de raccourcir la durée d'utilité ou d'entraîner une perte de valeur, on citera : des chiffres d'affaires inférieurs aux attentes sur des produits acquis, des produits protégés par des brevets ou des marques déposées, des chiffres d'affaires décollant d'éléments de R&D acquis moins importants que prévu, la fermeture de sites de production ainsi que des changements dans l'utilisation prévue de biens corporels. Toute variation des taux d'actualisation employés dans ces calculs pourrait également aboutir à des pertes de valeur. De plus, des pertes de valeur sur l'IPR&D ainsi que sur des droits de produit et de marketing peuvent également résulter d'événements tels que l'issue de l'activité de R&D, l'obtention de l'aval des autorités compétentes et le lancement de produits concurrents.

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 associés aux flux de trésorerie. Comme ces derniers tiennent également compte des charges d'impôts, on utilise un taux d'actualisation après impôts. L'utilisation du taux d'actualisation après impôts conduit sensiblement au même résultat que ceux résultant de l'application d'un taux d'actualisation avant impôts sur des flux de trésorerie avant impôts.

Aussi les flux de trésorerie et les montants effectifs sont-ils susceptibles de s'écarter considérablement des flux de trésorerie futurs prévus et des montants apparentés calculés au moyen de techniques d'actualisation.

9. Mouvements des immobilisations incorporelles (suite)

Le montant recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie et du goodwill qui s'y rapporte se fonde sur le montant le plus élevé entre le prix de vente net et la valeur d'utilité dérivée de l'application de flux de trésorerie futurs actualisés en recourant aux hypothèses clés ci-dessous :

	Pharmaceuticals %	Vaccins et Diagnostic %	Sandoz %	Consumer Health %
Hypothèses de croissance du chiffre d'affaires au-delà de la période de projection	3,0	2,5	0 à 7,0	-2,0 à 3,0
Taux d'actualisation	7,5	7,5	7,0 à 13,0	7,0 à 9,0

En 2007, on a enregistré pour USD 482 millions de charges pour perte de valeur. Cela concerne notamment une perte de valeur d'USD 320 millions imputable aux droits de produit de *Famvir* à la suite de la remise en question de son brevet plus tôt que prévu et des pertes de chiffre d'affaires que cela a entraîné pour la division Pharmaceuticals. De plus, Novartis a enregistré pour USD 126 millions de charges pour perte de valeur imputables principalement à des paiements initiaux et d'étapes dans la division Pharmaceuticals et USD 36 millions pour des produits commercialisés actuellement et d'autres actifs incorporels des divisions Sandoz et Consumer Health.

En 2006, Novartis a enregistré pour USD 126 millions de charges pour perte de valeur imputables pour l'essentiel à des paiements d'étapes capitalisés dans la division Pharmaceuticals au titre de produits commercialisés et d'activités d'IP&D dans la division Sandoz.

10. Participations dans des sociétés associées

Novartis détient les participations significatives suivantes dans des sociétés associées intégrées dans le périmètre de consolidation selon la méthode de la mise en équivalence :

	Valeur au bilan		Effet sur le résultat net	
	2007 M USD	2006 M USD	2007 M USD	2006 M USD
Roche Holding SA, Suisse	6 817	6 020	391	290
Chiron Corporation, Etats-Unis				-44
Autres	128	91	21	18
Total	6 945	6 111	412	264

Les résultats des sociétés associées du Groupe sont ensuite ajustés pour satisfaire aux IFRS si ce n'est pas encore le cas.

Le résultat net du Groupe provenant de Roche Holding SA (« Roche ») repose sur des estimations effectuées par des analystes et sera ajusté dans les comptes consolidés de 2008 sur la base des résultats effectifs.

Le tableau ci-dessous présente des informations financières abrégées sur les principales sociétés associées au 31 décembre 2006, les chiffres de 2007 n'étant pas encore disponibles :

	Actif Md CHF	Passif Md CHF	Chiffre d'affaires Md CHF	Résultat net Md CHF
Roche	74,4	27,6	43,5	9,2

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 2007 et 2006. Cet investissement représente environ 6,3% des capitaux propres avec et sans droit de vote. Afin d'appliquer la méthode de la mise en équivalence, on a recouru à des estimations indépendantes pour fixer la juste valeur des actifs et des passifs identifiables de Roche au moment de l'acquisition et déterminer ainsi le montant du goodwill résiduel. L'affectation du coût d'acquisition des investissements a été effectuée à partir d'informations librement disponibles lors de l'achat des actions.

L'affectation de valeur au bilan se présente comme suit :

	M USD
Part des actifs nets déclarés de Roche détenue par Novartis	2 347
Part de Novartis dans la valeur nette comptable des immobilisations incorporelles évaluées	2 211
Valeur nette du goodwill au bilan	2 509
Valeur résiduelle totale du coût d'acquisition	7 067
Autres ajustements des capitaux propres cumulés et écarts de conversion	-250
Valeur au bilan au 31 décembre 2007	6 817

Les immobilisations incorporelles identifiées se rapportent essentiellement aux produits commercialisés actuellement et sont amorties de manière linéaire sur une durée d'utilité moyenne estimée à 20 ans.

Les incidences sur le compte de résultat de l'application des normes comptables de Novartis à Roche en 2007 et 2006 se présentent comme suit :

	2007 M USD	2006 M USD
Amortissements suite aux ajustements de la juste valeur sur les immobilisations corporelles et incorporelles nettes d'impôts d'USD 36 millions (2006: USD 34 millions)	-118	-114
Ajustement par rapport à l'exercice précédent	13	13
Part de Novartis dans le résultat net consolidé estimé de Roche	496	391
Effet sur le résultat net	391	290

Au 31 décembre 2007, la valeur de marché de la participation de Novartis dans Roche se montait à USD 10,0 milliards (2006 : USD 10,8 milliards) (symbole Reuters : RO.S).

Chiron Corporation

La comptabilisation des résultats s'est faite sur la base de la participation moyenne pondérée dans le capital de Chiron détenue par le Groupe jusqu'à l'acquisition du reste du capital de Chiron en avril 2006. Du 1^{er} janvier 2006 jusqu'à la date d'acquisition, la participation dans Chiron a été comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence puis entièrement consolidée.

Les incidences sur le compte de résultat de l'application des normes comptables de Novartis à Chiron jusqu'à la date de son acquisition totale en avril 2006 se présentent comme suit :

	2006 M USD
Ajustement par rapport à l'exercice précédent	24
Part de Novartis dans le résultat net consolidé de Chiron	-68
Effet sur le résultat net	-44

11. Actifs et passifs d'impôts différés

	Immobilisations corporelles M USD	Immobilisations incorporelles M USD	Retraites et autres avantages du personnel M USD	Stocks M USD	Pertes fiscales reportées M USD	Provisions et autres comptes de régularisation M USD	Correctifs de valeur M USD	Total M USD
Actifs d'impôts différés au 1^{er} janvier 2006	23	232	1 360	956	54	805	-29	3 401
Passifs d'impôts différés au 1^{er} janvier 2006	-694	-1 254	-801	-193		-530		-3 472
Solde net des impôts différés au 1^{er} janvier 2006	-671	-1 022	559	763	54	275	-29	-71
Au 1 ^{er} janvier 2006	-671	-1 022	559	763	54	275	-29	-71
Impôts différés en rapport avec des activités abandonnées	3	-3	-5		-1	1		-5
(Charges)/produits figurant au compte de résultat	-11	273	-298	152	2	215	2	335
Parts dans les capitaux propres			-97			-69		-166
Acquisitions/cessions	-17	-1 624	5	-37	145	115		-1 413
Autres mouvements	-49	-12	30	-8	6	-34		-67
Solde net des impôts différés au 31 décembre 2006	-745	-2 388	194	870	206	503	-27	-1 387
Actifs d'impôts différés au 31 décembre 2006	64	286	1 059	1 123	206	1 192	-27	3 903
Passifs d'impôts différés au 31 décembre 2006	-809	-2 674	-865	-253		-689		-5 290
Solde net des impôts différés au 31 décembre 2006	-745	-2 388	194	870	206	503	-27	-1 387
Au 1 ^{er} janvier 2007	-745	-2 388	194	870	206	503	-27	-1 387
Impôts différés en rapport avec des activités abandonnées	3	70	-1	5		71	2	150
(Charges)/produits figurant au compte de résultat	-11	568	57	133	-21	36	8	770
Parts dans les capitaux propres			-184			-28		-212
Autres mouvements	-10	-129	-142	21	19	21		-220
Solde net des impôts différés au 31 décembre 2007	-763	-1 879	-76	1 029	204	603	-17	-899
Actifs d'impôts différés au 31 décembre 2007	75	208	512	1 243	204	1 342	-17	3 567
Passifs d'impôts différés au 31 décembre 2007	-838	-2 087	-588	-214		-739		-4 466
Solde net des impôts différés au 31 décembre 2007	-763	-1 879	-76	1 029	204	603	-17	-899

11. Actifs et passifs d'impôts différés (suite)

Un correctif de valeur peut être repris s'il devient probable que les bénéfices imposables seront suffisants pour utiliser un actif d'impôt différé. Cela entraînerait une diminution du taux d'imposition effectif du Groupe.

Des actifs d'impôts différés d'USD 1,2 milliard (2006 : USD 1,8 milliard) et des passifs d'impôts différés d'USD 3,8 milliards (2006 : USD 4,6 milliards) devraient pouvoir être repris dans plus de douze mois.

Au 31 décembre 2007, des résultats non distribués d'USD 30 milliards (2006: USD 31 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.

	2007 M USD	2006 M USD
Différences temporelles n'ayant pas donné lieu à des impôts différés en raison de leur caractère permanent en rapport avec :		
– des investissements dans des filiales	-1 488	841
– du goodwill provenant d'acquisitions	6 203	6 262

La valeur brute des pertes fiscales reportées, comptabilisées ou non comme actifs d'impôts différés, réparties selon leur date d'expiration se présente comme suit :

	non capitalisée M USD	capitalisée M USD	2007 M USD
Un an	12	13	25
Deux ans	13	8	21
Trois ans	63	119	182
Quatre ans	341	159	500
Cinq ans	160	18	178
Plus de cinq ans	578	411	989
Total	1 167	728	1 895

	non capitalisée M USD	capitalisée M USD	2006 M USD
Un an	54		54
Deux ans	37	1	38
Trois ans	38	8	46
Quatre ans	39	110	149
Cinq ans	350	138	488
Plus de cinq ans	643	522	1 165
Total	1 161	779	1 940

Les pertes fiscales reportées sont portées à l'actif dans la mesure où il est probable que l'on disposera de bénéfices imposables futurs desquels elles pourront être déduites.

USD 58 millions de pertes fiscales d'exercices antérieurs reportées ont expiré en 2007 (2006: USD 12 millions).

12. Actifs financiers et autres actifs non courants

	2007 M USD	2006 M USD
Investissements financiers et prêts à long terme	1 319	2 313
Préfinancement des plans de retraite	2 309	2 102
Total actifs financiers et autres actifs non courants	3 628	4 415

Des investissements financiers d'USD 846 millions au 31 décembre 2007 sont valorisés à leur valeur de marché (2006 : USD 1 912 millions) et les prêts à long terme le sont selon la méthode du coût amorti.

En 2007, USD 65 millions (2006 : USD 21 millions) de pertes non réalisées sur des investissements en actifs financiers disponibles à la vente et USD 13 millions (2006 : USD 18 millions) sur d'autres investissements ont été considérées comme étant de nature permanente et ont fait l'objet d'une perte de valeur enregistrée au compte de résultat sous Autres produits et charges.

13. Stocks

	2007 M USD	2006 M USD
Matières premières, matières consommables	940	810
Produits finis	4 515	3 688
Total stocks	5 455	4 498

Les mouvements relatifs aux correctifs de valeur des stocks dans les diverses catégories d'inventaires sont résumés ci-dessous. Les reprises de provisions sur stocks proviennent pour l'essentiel de la réévaluation des stocks fabriqués avant l'obtention de l'approbation des autorités.

	2007 M USD	2006 M USD
1^{er} janvier	-491	-295
Provisions sur stocks en rapport avec des activités abandonnées	17	7
Correctifs de valeur sur les stocks imputés au compte de résultat	-940	-659
Utilisation des provisions sur stocks	381	300
Reprise de provisions sur stocks	404	183
Ecarts de conversion	-51	-27
31 décembre	-680	-491

14. Comptes clients

	2007 M USD	2006 M USD
Total comptes clients (bruts)	6 817	6 359
Moins provisions pour comptes clients douteux	-169	-198
Total comptes clients (net)	6 648	6 161

Des provisions pour déductions sur le chiffre d'affaires sont ajustées sur la base de l'expérience effective. Ces ajustements aux estimations historiques n'ont pas été significatifs.

Le tableau ci-après présente de manière abrégée les mouvements des provisions pour débiteurs douteux :

	2007 M USD	2006 M USD
1^{er} janvier	-198	-203
Provisions sur comptes clients en rapport avec des activités abandonnées	9	7
Provisions pour débiteurs douteux imputées au compte de résultat	-102	-158
Utilisation ou reprise de provisions pour comptes clients douteux	136	167
Ecarts de conversion	-14	-11
31 décembre	-169	-198

Le tableau ci-après contient des informations sur les comptes clients ainsi que les provisions pour clients douteux et l'ancienneté des comptes clients en souffrance selon les conditions définies avec ces derniers :

	2007 M USD	2006 M USD
Total	6 817	6 359
Moins provisions pour comptes clients douteux	-169	-198
Total comptes clients (net)	6 648	6 161
dont :		
Dans les délais	5 641	5 313
Retard n'excédant pas un mois	508	452
Retard compris entre un et trois mois	268	186
Retard compris entre trois et six mois	152	172
Retard compris entre six et douze mois	177	213
Retard supérieur à un an	71	23
Provisions pour débiteurs douteux	-169	-198
Total comptes clients (net)	6 648	6 161

14. Comptes clients (suite)

Les provisions pour comptes clients douteux sont constituées sur la base de la différence entre le montant dû et l'encaissement probable. Novartis constitue des provisions pour comptes clients douteux compte tenu de l'historique des pertes. Les comptes clients sont considérés comme douteux lorsque le débiteur est confronté à des difficultés sérieuses : risque de dépôt de bilan, restructuration financière, impossibilité ou refus de faire face à ses obligations financières.

L'exposition maximale au risque de crédit à la date de référence correspond à la juste valeur des comptes clients (nette) mentionnée ci-dessus. Novartis ne pense pas subir de pertes sur des comptes clients qui ne sont pas en retard de paiement ou pour lesquels il n'a pas été constitué de provision. Le Groupe ne détient pas d'actifs à titre de gages.

Les comptes clients comprennent des montants libellés dans les principales monnaies suivantes :

Devise	2007 M USD	2006 M USD
CHF	142	124
EUR	1 833	1 523
GBP	176	181
JPY	975	890
USD	1 998	2 171
Autres	1 524	1 272
Total comptes clients (net)	6 648	6 161

15. Titres de placement et instruments dérivés

Les tableaux ci-après présentent les valeurs contractuelles ou nominales, ainsi que les justes valeurs des instruments financiers dérivés au 31 décembre 2007 et 2006, 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 à risque. Les justes valeurs sont déterminées sur la base des prix du marché ou de modèles mathématiques au 31 décembre 2007 et 2006.

INSTRUMENTS DERIVES

	Valeurs contractuelles ou nominales		Justes valeurs positives		Justes valeurs négatives	
	2007 M USD	2006 M USD	2007 M USD	2006 M USD	2007 M USD	2006 M USD
Instruments de change						
Contrats de change à terme	12 594	8 510	23	33	-195	-54
Options de change de gré à gré	3 090	2 252	8	4	-6	-2
Swaps monétaires croisés		31				-27
Total des instruments de change	15 684	10 793	31	37	-201	-83
Instruments de taux d'intérêt						
Swaps sur taux d'intérêt	176					
Total des instruments de taux d'intérêt	176					
Options sur actions		21				
Total des instruments dérivés compris dans les titres de placement et dans les dettes financières à court terme	15 860	10 814	31	37	-201	-83

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 2007 et 2006 :

31 décembre 2007	EUR M USD	USD M USD	JPY M USD	Autres monnaies M USD	Total M USD
Instruments de change					
Contrats de change à terme	5 381	6 733	42	438	12 594
Options de change de gré à gré	2 490	600			3 090
Total des instruments de change	7 871	7 333	42	438	15 684
Instruments de taux d'intérêt					
Swaps sur taux d'intérêt				176	176
Total des instruments de taux d'intérêt				176	176
Total instruments dérivés	7 871	7 333	42	614	15 860

31 décembre 2006	EUR M USD	USD M USD	JPY M USD	Autres monnaies M USD	Total M USD
Instruments de change					
Contrats de change à terme	4 027	3 844	59	580	8 510
Options de change de gré à gré	2 252				2 252
Swaps monétaires croisés		31			31
Total des instruments de change	6 279	3 875	59	580	10 793
Options sur actions		21			21
Total instruments dérivés	6 279	3 896	59	580	10 814

INSTRUMENTS DE COUVERTURE SATISFAISANT AUX CRITERES DE LA COMPTABILITE DE COUVERTURE

	Valeurs contractuelles ou nominales 2006 M USD	Justes valeurs 2006 M USD
<i>Instruments de couverture anticipée</i>		
Contrats de change à terme		103
Options de change de gré à gré		724
Total instruments de couverture satisfaisant aux critères de la comptabilité de couverture compris dans les titres de placement et les dettes financières à court terme		827

Aucun instrument dérivé n'était utilisé à des fins de couverture au 31 décembre 2007. Tous les instruments de couverture utilisés en 2006 pour des opérations anticipées sont arrivés à échéance dans les douze mois et ont été contractés en vue de la couverture d'opérations anticipées prévues en 2007. Ces instruments visaient à couvrir le risque de change sur des transactions internes prévues, qui constituaient une exposition pour le Groupe. Le gain ou la perte portant sur la partie effective des instruments dérivés, reporté précédemment dans les capitaux propres, a été comptabilisé dans le compte de résultat sous Autres produits et charges lorsque l'élément couvert a eu une incidence sur le gain ou la perte. Aucune inefficacité n'a été enregistrée sur ces couvertures de transactions anticipées.

15. Titres de placement et instruments dérivés (suite)

TITRES DE PLACEMENT, DEPOTS A TERME ET INSTRUMENTS FINANCIERS DERIVES

	2007 M USD	2006 M USD
Titres de placement disponibles à la vente		
Obligations	2 208	3 390
Actions	945	399
Investissements en fonds de placement	445	217
Total titres de placement disponibles à la vente	3 598	4 006
Dépôts à terme d'une durée initiale supérieure à 90 jours	4 089	27
Instruments dérivés	31	37
Intérêts composés sur obligations	123	70
Titres de placement, dépôts à terme et instruments dérivés	7 841	4 140

Si la juste valeur d'un titre de placement disponible à la vente subit une perte de valeur durable, la perte non réalisée est comptabilisée en charges. En 2007, USD 86 millions (2006 : USD 25 millions) ont été enregistrés en charges financières au titre de pertes de valeur.

L'exposition maximale au risque de crédit à la date de référence correspond à la juste valeur des obligations classées comme disponibles à la vente, dépôts à terme et instruments dérivés.

De manière générale, les initiatives de gestion globale du risque du Groupe se concentrent sur la nature imprévisible des marchés financiers et cherchent à minimiser les éventuels effets négatifs sur la performance financière du Groupe. Celui-ci spécifie des niveaux de tolérance pour la gestion du risque afin que sa note de crédit *investment grade* ne soit pas compromise.

Risque de marché

Novartis est exposé au risque de marché, notamment en ce qui concerne les risques de change et de taux d'intérêt ainsi que la valeur de marché des liquidités investies. Le Groupe gère activement ces expositions au risque. Pour y faire face, il a recours à un certain nombre d'instruments dérivés. L'objectif du Groupe est de réduire, là où cela lui semble approprié, les fluctuations des revenus et des flux de trésorerie suite à des variations des taux d'intérêt, des cours de change, des cours sur le marché des liquidités investies ainsi que de l'exposition au risque de change de certains investissements nets dans des sociétés affiliées à l'étranger. La politique du Groupe vise à recourir à des instruments 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 quantifiée lors de sa conclusion. Autrement dit, il ne saurait vendre des actifs sans les posséder ou sans savoir s'il les possédera à l'avenir. Le Groupe vend uniquement des actifs existants ou n'effectue des opérations de couverture que sur des transactions prévues ou futures (dans le cas de couvertures anticipées) qu'il est sûr d'effectuer compte tenu de son expérience passée. S'agissant des liquidités, le Groupe émet des options call sur des actifs qu'il détient ou des options put sur des positions qu'il souhaite acquérir, s'il dispose des liquidités suffisantes à cet effet. Il escompte donc que toute perte de valeur de ces instruments sera compensée par un gain provenant des transactions sous-jacentes.

Risque de change

L'USD est la monnaie de référence du Groupe, si bien qu'il se trouve exposé aux fluctuations des taux de change, notamment 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 en fonction de 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 dans des filiales à l'étranger sont des investissements à long terme dont la juste valeur fluctue en fonction des taux de change. Sur le très long terme, cependant, l'écart d'inflation doit être en corrélation avec la variation de change et, en définitive, la valeur de marché des actifs non monétaires devra compenser la variation de cours des monnaies. Aussi le Groupe ne couvre-t-il qu'exceptionnellement les investissements nets dans des filiales à l'étranger.

Risque de cours des matières premières

Le Groupe n'est que faiblement exposé aux risques de cours en rapport avec l'achat anticipé de certaines matières premières utilisées pour ses activités. Une variation des cours peut modifier la marge brute de ces activités mais, en général, sans excéder 10% de la marge brute et de 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'achat anticipés.

Risque de taux d'intérêt

Le Groupe gère son exposition aux variations de taux d'intérêt par une répartition de sa dette financière entre taux fixes et taux variables. A cet effet, Novartis peut conclure des accords de swaps de taux consistant à échanger des versements périodiques sur la base d'un montant notionnel ou des taux fixes et variables, fixés au préalable. Le Groupe s'est fixé pour objectif de ne pas détenir plus de la moitié de sa dette à taux fixe.

Risque boursier

Le Groupe achète des actions à des fins d'investissement de ses liquidités. Par principe, les positions détenues en titres d'une société non apparentée représentent moins de 5% de ses liquidités. Les sociétés potentielles font l'objet d'une analyse poussée de leur historique financier (principalement flux de trésorerie, rendement des capitaux investis), de leur potentiel de marché, de leur direction et de leurs concurrents. Les options call sont émises sur des titres détenus par le Groupe et les options put sur ceux qu'il veut acheter et pour lesquels des liquidités ont été réservées.

Risque de crédit

Le risque de crédit provient d'une éventuelle incapacité des clients à satisfaire à leurs obligations comme convenu. Pour gérer ce risque, le Groupe examine régulièrement la solidité financière de ses clients en tenant compte de leur situation financière, de l'expérience passée et d'autres facteurs. Des limites de crédit individuelles sont fixées en conséquence. Trois clients représentent respectivement près de 9%, 8% et 6% du chiffre d'affaires net des activités poursuivies en 2007. Aucun autre client ne représente 4% ou plus du chiffre d'affaires net des activités poursuivies. Les plus importants comptes clients sont ceux de nos principaux clients. Ils représentent près de 9%, 6% et 6% respectivement de l'ensemble des comptes clients du Groupe au 31 décembre 2007 et il n'existe pas d'autre concentration importante de risque de crédit.

Risque de contrepartie

Le risque de contrepartie inclut le risque lié à l'émetteur de titres, le risque d'exécution sur instruments dérivés ou produits monétaires ainsi que le risque de crédit sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie. Le Groupe minimise son exposition au risque lié à l'émetteur en n'acquérant que des produits notés au moins AA. De même, il atténue son exposition au risque d'exécution et de crédit en n'effectuant en général que des transactions avec des banques ou des établissements financiers notés au moins AA. L'exposition à ces risques est étroitement surveillée et contenue dans des limites prédéterminées. Novartis a fixé des règles qui limitent l'exposition au risque de crédit avec des établissements financiers. Les limites sont régulièrement réexaminées et fixées sur la base d'analyses de crédit, y compris des états financiers ainsi que des ratios d'adéquation financière. De plus, on procède à des accords de règlement avec des contreparties importantes.

Le Groupe n'anticipe aucune perte qui résulterait de la défaillance de ses contreparties quant à leurs obligations prévues au contrat. Les risques qu'il encourt ne se concentrent ni sur le secteur financier, ni sur un pays donné.

Risque de liquidité

On définit le risque de liquidité comme étant le risque que le Groupe ne puisse pas satisfaire à ses obligations à temps ou à un prix raisonnable. La Trésorerie du Groupe est responsable de la liquidité, du financement et de la gestion des échéances. Les risques de liquidité et de financement de même que les processus et les directives en rapport avec ceux-ci sont supervisés par la Direction. Novartis gère son risque de liquidité sur une base consolidée compte tenu des besoins opérationnels, de la fiscalité, du capital ou encore de considérations d'ordre réglementaire en recourant à de multiples sources de financement pour maintenir sa flexibilité. La Direction gère la liquidité nette du Groupe sur la base de prévisions sur des périodes renouvelables compte tenu des flux de trésorerie anticipés. La trésorerie et les équivalents de trésorerie du Groupe sont détenus dans des établissements financiers réglementés de premier plan, le plus important en détenant quelque 17% et les trois suivants par la taille environ 16%, 15% et 14% respectivement (2006 : Le plus important 10% et les cinq suivants par la taille 9% et 8% chacun, respectivement).

15. Titres de placement et instruments dérivés (suite)

Le tableau ci-après contient des informations sur la durée de vie contractuelle résiduelle des actifs et passifs financiers hors comptes clients et comptes fournisseurs au 31 décembre 2007 et 2006 :

	Echus ou dont l'échéance n'excède pas un mois M USD	Echéance comprise entre un et trois mois M USD	Echéance comprise entre trois et douze mois M USD	Echéance comprise entre un et cinq ans M USD	Echéance au-delà de cinq ans M USD	Total M USD
31 décembre 2007						
Actifs courants						
Titres de placement	1 560	2 516	1 283	466	1 985	7 810
Instruments dérivés et intérêts composés sur instruments dérivés	11	11	9			31
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 558	1 802				5 360
Total actifs courants	5 129	4 329	1 292	466	1 985	13 201
Passifs non courants						
Dettes financières				677		677
Total passifs non courants				677		677
Passifs courants						
Dettes financières	3 863	698	355			4 916
Instruments dérivés	91	88	22			201
Total passifs courants	3 954	786	377			5 117
Liquidités nettes des activités poursuivies	1 175	3 543	915	-211	1 985	7 407
31 décembre 2006						
Actifs courants						
Titres de placement	16	42	929	1 726	1 390	4 103
Instruments dérivés et intérêts composés sur instruments dérivés	12	24	1			37
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 014	801				3 815
Total actifs courants	3 042	867	930	1 726	1 390	7 955
Passifs non courants						
Dettes financières				656		656
Total passifs non courants				656		656
Passifs courants						
Dettes financières	3 438	1 352	1 770			6 560
Instruments dérivés	47	5	23	8		83
Total passifs courants	3 485	1 357	1 793	8		6 643
Liquidités nettes des activités poursuivies	-443	-490	-863	1 062	1 390	656

Les montants au bilan des passifs financiers inclus dans l'analyse ci-dessus ne diffèrent pas sensiblement des montants contractuels dus à l'échéance. Les justes valeurs positives et négatives des instruments dérivés représentent les montants contractuels nets devant être échangés à l'échéance.

Les sommes contractuelles et non actualisées du Groupe en rapport avec des dérivés financiers devant être réglées sur une base brute se présentent comme suit :

31 décembre 2007	Echues ou dont l'échéance n'excède pas un mois M USD	Echéance comprise entre un et trois mois M USD	Echéance comprise entre trois et douze mois M USD	Echéance comprise entre un et cinq ans M USD	Total M USD
Instruments dérivés et intérêts composés sur instruments dérivés					
Sorties dans diverses monnaies	-2 379	-4 086	-3 573		-10 038
Entrées dans diverses monnaies	2 298	4 011	3 481		9 790

31 décembre 2006	Echues ou dont l'échéance n'excède pas un mois M USD	Echéance comprise entre un et trois mois M USD	Echéance comprise entre trois et douze mois M USD	Echéance comprise entre un et cinq ans M USD	Total M USD
Instruments dérivés et intérêts composés sur instruments dérivés					
Sorties dans diverses monnaies	-1 335	-2 803	-2 581	-9	-6 728
Entrées dans diverses monnaies	1 300	2 744	2 539	7	6 590

Gestion du risque de capital

Novartis vise à maintenir des notations financières élevées. Dans la gestion de son capital, il s'attache à entretenir un ratio d'endettement sain. Novartis est l'une des rares sociétés d'envergure mondiale, hors du secteur financier, à obtenir la note de crédit la plus élevée de Standard & Poor's, Moody's et Fitch, les trois agences de notation de référence. Celles-ci ont noté les dettes à long terme de Novartis de la manière suivante: AAA par S&P, Aaa par Moody's et AAA par Fitch, tandis que les dettes à court terme se sont vu attribuer la note respectivement de A1+, P1 et F1+. Novartis n'est pas tenu de satisfaire à des ratios d'adéquation de son capital comme c'est le cas pour le secteur des services financiers.

Le ratio d'endettement en fin d'année est revenu à 0,12 : 1 contre de 0,18 : 1 en 2006 en raison principalement des cessions d'actifs.

Value at risk

Le Groupe se réfère à la « value at risk » (VAR) pour estimer le potentiel de perte en dix jours de la juste valeur de ses instruments financiers.

Il se réfère à une période de dix jours, car on suppose que les positions ne peuvent pas toutes être dénouées en une seule journée compte tenu de leur importance. Le calcul de la VAR tient compte de la dette financière du Groupe, des investissements à court et long terme, des contrats de change à terme, des swaps, des options et des transactions anticipées. Les dettes et créances en monnaies étrangères ainsi que les investissements nets dans les filiales étrangères sont également pris en compte dans le calcul.

Les estimations de la VAR sont effectuées dans l'hypothèse de conditions de marché normales avec un indice de fiabilité de 95%. Le Groupe utilise un modèle de « delta normal » pour calculer la corrélation observée entre les mouvements des taux d'intérêt, des marchés d'actions et des diverses monnaies. Pour calculer la VAR, on détermine cette corrélation en observant les taux d'intérêt, les fluctuations des marchés boursiers et l'évolution des taux de change à terme sur une période de 60 jours précédant la date de détermination de la VAR.

La perte potentielle estimée sur dix jours avant impôts sur des instruments de change, la perte potentielle estimée sur dix jours sur ses positions en actions et la perte potentielle estimée sur dix jours de la juste valeur de ses instruments sensibles aux taux d'intérêt, composés pour l'essentiel de dettes financières et de liquidités, telles que calculées dans la VAR dans les conditions normales du marché, sont les suivantes :

	31.12.2007 M USD	31.12.2006 M USD
Total instruments financiers	230	49
<i>Répartition par composant :</i>		
Instruments sensibles aux taux de change	165	30
Instruments sensibles aux fluctuations des marchés boursiers	110	28
Instruments sensibles aux taux d'intérêt	12	27

15. Titres de placement et instruments dérivés (suite)

Les montants moyens, les plus hauts et les plus bas de la VAR sont les suivants :

2007	Moyenne M USD	Plus haut M USD	Plus bas M USD
Total instruments financiers	108	230	52
<i>Répartition par composant :</i>			
Instruments sensibles aux taux de change	56	165	30
Instruments sensibles aux fluctuations des marchés boursiers	80	135	33
Instruments sensibles aux taux d'intérêt	25	40	8
2006	Moyenne M USD	Plus haut M USD	Plus bas M USD
Total instruments financiers	90	138	49
<i>Répartition par composant :</i>			
Instruments sensibles aux taux de change	81	134	30
Instruments sensibles aux fluctuations des marchés boursiers	29	40	21
Instruments sensibles aux taux d'intérêt	11	29	4

Le calcul de la VAR est un instrument d'analyse du risque destiné à estimer de manière statistique la perte maximale potentielle sur dix jours découlant d'une évolution négative des taux de change, des cours des actions et des taux d'intérêt dans des conditions de marché normales. Ce calcul ne prétend pas représenter les pertes effectives de juste valeur sur les résultats du Groupe et ne tient pas compte de l'incidence des évolutions positives des taux du marché. Le Groupe ne peut pas prédire les futures fluctuations de ces marchés de taux et ne prétend

pas que ces résultats de VAR sont des indicateurs des futures variations de ces derniers ou représentatifs de l'incidence que ces variations pourraient avoir sur sa situation financière ou ses résultats opérationnels futurs.

Outre ces analyses de VAR, le Groupe recourt à des techniques dites de « stress-testing » qui visent à refléter le scénario du pire. Pour effectuer ces calculs, le Groupe se réfère pour chaque catégorie à l'évolution la plus médiocre sur une période de six mois au cours des 20 dernières années. Pour 2007 et 2006, ce scénario du pire s'est présenté comme suit :

	31.12.2007 M USD	31.12.2006 M USD
Total instruments financiers	474	1 115
<i>Répartition par composant :</i>		
Instruments sensibles aux taux de change	60	542
Instruments sensibles aux fluctuations des marchés boursiers	342	415
Instruments sensibles aux taux d'intérêt	72	158

Dans son analyse du risque, Novartis estime que ce scénario du pire est acceptable dans la mesure où il pourrait diminuer le résultat sans remettre en question la solvabilité ou la note de crédit du Groupe. Même s'il est fortement improbable que les fluctuations relevant du scénario du pire se produisent simultanément, comme le modèle l'indique, le marché pourrait effectivement subir à l'avenir des fluctuations plus marquées que cela n'a été le cas jusqu'ici. Ainsi dans un tel environnement, la Direction pourrait prendre des mesures pour réduire l'exposition du Groupe.

16. Autres actifs courants

	2007 M USD	2006 M USD
Impôts à la source récupérables	50	272
Créances de filiales opérant dans l'assurance-vie		146
Charges payées d'avance – tiers	260	237
– sociétés associées	10	7
Autres créances à recevoir – tiers	1 797	1 382
– sociétés associées	9	10
Total autres actifs courants	2 126	2 054

17. Présentation détaillée des actions et mouvements d'actions

	Nombre d'actions ¹				
	31.12.2005	Variation en cours d'année	31.12.2006	Variation en cours d'année	31.12. 2007
Total actions Novartis	2 739 171 000	-10 200 000	2 728 971 000		2 728 971 000
Propres actions					
Actions réservées pour les plans de rémunération en actions du personnel	40 291 620	-6 733 603	33 558 017	-5 190 724	28 367 293
Propres actions librement disponibles	362 962 880	-15 781 356	347 181 524	88 968 851	436 150 375
Total propres actions	403 254 500	-22 514 959	380 739 541	83 778 127	464 517 668
Total des actions en circulation	2 335 916 500	12 314 959	2 348 231 459	-83 778 127	2 264 453 332
	M USD	M USD	M USD	M USD	M USD
Capital-actions	994	-4	990		990
Propres actions	-146	6	-140	-35	-175
Capital-actions en circulation	848	2	850	-35	815

¹ Toutes les actions sont enregistrées, autorisées, émises et entièrement libérées. Excepté les 272 741 016 propres actions, toutes celles avec droit de vote donnent droit au dividende.

Il existe 23,4 millions d'options call sur actions Novartis, émises comme éléments de rémunération en actions. Le teneur de marché a acquis ces options, mais elles n'ont pas encore été exercées. Le prix d'exercice moyen pondéré de ces options est d'USD 42,69 et elles présentent une durée de vie contractuelle résiduelle allant jusqu'à 8 ans.

18. Dettes financières à long terme

	2007 M USD	2006 M USD		2007 M USD	2006 M USD
Obligations		1 318	Répartition des remboursements par échéance		
Dettes bancaires et autres dettes financières ¹	693	666	2007		1 340
Engagements de location-financement	8	12	2008	24	32
Total (incluant la partie à court terme des dettes financières à long terme)	701	1 996	2009	557	528
Moins partie à court terme des dettes à long terme	-24	-1 340	2010	20	17
Total dettes financières à long terme	677	656	2011	20	16
			2012	18	
Obligations			Au-delà	62	63
EUR Emprunt 3,75% 2002/2007 d'EUR 1 milliard de Novartis Securities Investment Ltd., Hamilton, Bermudes		1 318	Total	701	1 996
Total obligations		1 318			
			Répartition par monnaie	2007 M USD	2006 M USD
			USD	2	6
			EUR	157	1 473
			JPY	530	504
			Autres	12	13
			Total	701	1 996

¹ Taux d'intérêt moyen 2,1% (2006 : 2,3%)

18. Dettes financières à long terme (suite)

Comparaison de justes valeurs	2007	2007	2006	2006
	Bilan M USD	Justes valeurs M USD	Bilan M USD	Justes valeurs M USD
Obligations			1 318	1 318
Autres	701	701	678	678
Total	701	701	1 996	1 996
Dettes financières à long terme garanties et actifs mis en gage			2007	2006
			M USD	M USD
Montant total des dettes financières à long terme garanties			63	29
Valeur nette au bilan des immobilisations corporelles mises en gage pour garantir des dettes financières à long terme			112	118

Les dettes financières à long terme garanties du Groupe consistent en des découverts bancaires aux conditions normales du marché.

La proportion de taux fixe dans l'ensemble des dettes financières était respectivement de 11% et 27% au 31 décembre 2007 et 2006.

Les dettes financières, y compris celles à court terme, ne contiennent que des clauses générales de risque de défaillance. Le Groupe agit en conformité avec ces clauses.

Le taux d'intérêt moyen de l'ensemble des dettes financières est de 3,4% (2006 : 3,0%).

19. Provisions et autres passifs non courants

	2007	2006
	M USD	M USD
Provisions à titre d'avantages du personnel :		
– plans de retraite à prestations définies	1 108	1 343
– autres avantages à long terme et rémunérations différées	386	343
– assistance médicale postérieure à l'emploi	788	993
Remboursements liés à l'activité d'assurance-vie		638
Provisions environnementales	848	239
Provisions pour responsabilité-produit et contentieux	677	634
Autres passifs non courants	465	344
Total	4 272	4 534

Provisions environnementales

Les provisions environnementales sont composées essentiellement des coûts de nettoyage et d'assainissement complet des sites contaminés ainsi que des frais pour traiter et contenir la pollution sur des sites où le risque pour l'environnement est moins important. La charge enregistrée au 31 décembre 2007 s'élève à USD 713 millions (2006 : USD 141 millions) destinés à la remise en état de sites de tiers et USD 161 millions (2006 : USD 112 millions) pour celle de ses propres sites.

En 2007, Novartis a augmenté sa provision d'USD 614 millions pour faire face à ses responsabilités environnementales dans le monde entier. Cette augmentation comprend des sommes en rapport avec la création d'une fondation de droit suisse en vue de l'assainissement de décharges des régions frontalières de Suisse, d'Allemagne et de France, à la suite d'enquêtes internes et externes qui ont été finalisées en cours d'année.

Aux Etats-Unis, certains sites de Novartis ont entraîné son classement comme « entité potentiellement responsable » aux termes de la législation fédérale (the Comprehensive Environmental Response, Compensation and Liability Act of 1980 révisé). Aussi Novartis participe-t-il activement ou dirige-t-il les activités de dépollution sur les sites où il est potentiellement responsable. La provision 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. De plus, la provision tient compte du fait qu'à la suite de la scission de Ciba SA (antérieurement CIBA Spécialités Chimiques SA) de Novartis AG en 1997, une filiale de Novartis a accepté de rembourser 50% des coûts à Ciba SA : i) associés à des obligations environnementales aux Etats-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 Ciba SA. L'obligation de remboursement n'est limitée ni dans le temps, ni en montant, mais aux Etats-Unis, certaines obligations pourraient s'éteindre si certains événements tels qu'une fusion de Ciba SA ou la cession de ses actifs survenaient.

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 futurs coûts de dépollution de Novartis comportent un certain nombre d'incertitudes dont, entre autres, la méthode et l'importance de la remise en l'état, la proportion de substances attribuables au Groupe par rapport à des tiers sur les sites à dépolluer, l'assise financière des autres parties potentiellement responsables et la date où ces dépenses interviendront. Novartis estime que le total de ses provisions pour risques environnementaux est adéquat compte tenu des informations dont il dispose actuellement. Toutefois, vu les difficultés à estimer les engagements

dans ce domaine, on ne saurait exclure que les coûts ne dépasseront pas finalement les montants provisionnés. La Direction estime que ces éventuels surplus de coûts ne sont pas susceptibles d'avoir une incidence significative sur la situation financière du Groupe, mais qu'ils pourraient en avoir sur son résultat opérationnel ou ses flux de trésorerie au cours d'une période donnée.

Le tableau ci-dessous montre l'évolution des provisions environnementales en 2007 et 2006 :

	2007 M USD	2006 M USD
1^{er} janvier	253	202
Impact des regroupements d'entreprises		18
Paievements en espèces	-20	-15
Reprises sur provisions	-9	
Charges d'intérêts provenant de l'ajustement des provisions	7	
Dotations aux provisions	607	36
Ecart de conversion	36	12
31 décembre	874	253
Moins passifs courants	-26	-14
Passifs non courants au 31 décembre	848	239

Actions en justice

Certaines de nos filiales font parfois l'objet de poursuites, notamment pour risques-produit, publicité, législation du travail et licenciement abusif, législation sur les titres, litiges et revendications en matière fiscale et écologique, enquêtes officielles et propriété intellectuelle. Par conséquent, le Groupe pourrait devoir faire face à des engagements substantiels qui pourraient ne pas être couverts par des assurances. Novartis ne pense pas que ces actions en justice en cours auront un impact significatif sur sa situation financière. Néanmoins, les litiges sont imprévisibles par nature, et il arrive que des jugements excessifs soient rendus. Par conséquent, à l'avenir, Novartis pourrait faire l'objet de jugements ou être impliqué dans le règlement de plaintes susceptibles d'affecter son résultat opérationnel et ses flux de trésorerie.

Des services officiels procèdent parfois à des enquêtes ponctuelles sur l'activité normale des filiales du Groupe. Conformément au Code de conduite de Novartis et à sa politique en matière de respect des lois, le Groupe a pour principe de coopérer à de telles enquêtes.

On trouvera ci-après un résumé de certaines actions en justice dans lesquelles Novartis ou ses filiales sont impliquées :

Litiges pour risques-produit

Action en justice concernant le THS

Des filiales de Novartis sont défenderesses, avec diverses autres sociétés pharmaceutiques, dans environ 90 actions en justice intentées par quelque 280 personnes qui affirment avoir subi des dommages imputables à des produits de traitement hormonal substitutif (THS). Dans ces affaires, les enquêtes suivent leur cours.

SMON (neuro-myélopathie avec névrite optique)

En 1996, une filiale de Ciba-Geigy, l'une des deux sociétés à l'origine de Novartis, ainsi que deux autres laboratoires pharmaceutiques ont soldé certains problèmes de responsabilité-produit en rapport avec les ventes de son produit Clioquinol au Japon. Aux termes de cet accord, une filiale de Novartis doit prendre en charge certains frais médicaux des demandeurs.

Litige portant sur Zometa/Aredia

Des filiales de Novartis sont défenderesses dans près de 390 actions en justice intentées devant des tribunaux américains par environ 420 plaignants qui affirment avoir développé une ostéonécrose de la mâchoire suite à un traitement par Zometa/Aredia. Deux de ces plaintes sont déposées en tant qu'actions collectives. Les enquêtes suivent leur cours dans ces affaires. Un tribunal de district américain a rejeté la demande de certification des demandeurs visant l'obtention d'un suivi dentaire.

Provisions pour risques-produit

Certains de nos produits pharmaceutiques ne bénéficient pas de couverture d'assurance de responsabilité-produit. Dans la perspective de devoir faire face à d'éventuels litiges pour responsabilité-produit, le Groupe constitue des provisions pour répondre à d'éventuelles obligations découlant de plaintes et de frais de défense en rapport avec celles-ci. Ces provisions sont constituées compte tenu des avis de la Direction et de conseillers juridiques ainsi que d'estimations effectuées par des actuaires. L'ampleur des responsabilités effectives pourraient néanmoins largement dépasser les provisions constituées par Novartis. Novartis estime que les limites de sa couverture d'assurance et ses provisions sont d'un montant raisonnable et représentent la meilleure estimation possible, compte tenu de ses activités et des risques auxquels il est exposé.

La majeure partie des provisions pour responsabilité de risques-produit a été calculée sur une base actuarielle compte tenu de facteurs tels que l'expérience passée, le nombre et l'importance des plaintes déposées, le nombre d'incidents survenus mais non encore déclarés, le coût des frais de défense ainsi que d'autres hypothèses. Au fur et à mesure que le Groupe peut s'appuyer sur une expérience effective, il continue à affiner et à ajuster ses estimations de responsabilité-produit. 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 le montant effectif.

19. Provisions et autres passifs non courants (suite)

Au 31 décembre 2007, les principales hypothèses suivantes étaient retenues pour le calcul actuariel des provisions :

	%
Taux d'inflation moyen mondial retenu	5,0
Taux d'escompte moyen mondial retenu pour le calcul de la valeur actuelle des engagements liés aux incidents survenus mais non encore déclarés	4,1

Une hausse ou une baisse d'un point du taux d'escompte se répercute sur le compte de résultat par une hausse d'USD 28 millions des produits ou d'USD 32 millions des dépenses.

Litiges ayant trait à la propriété intellectuelle

Verres de contact

En octobre 2005, Rembrandt Vision Technologies, L.P. a déposé une plainte pour violation de brevet contre CIBA Vision devant le District Court for the Eastern District of Texas. Rembrandt prétend que les lentilles *O₂OPTIX* et *NIGHT & DAY* de CIBA Vision violent le brevet n° 5 712 327 qu'il détient aux Etats-Unis. Rembrandt demande d'importants dommages-intérêts rétroactifs ainsi que des droits sur les recettes futures des produits *O₂OPTIX* et *NIGHT & DAY* ; par ailleurs, une injonction pourrait être déposée à l'encontre d' *O₂OPTIX*. Le tribunal a fixé la date d'audience au 30 janvier 2008.

Plusieurs procédures sont en cours qui ont trait aux brevets de Nicholson qui protègent la technologie des verres de contact CIBA Vision *NIGHT & DAY* and *O₂OPTIX* en hydrogel de silicone. Johnson & Johnson a déposé en 2003 une plainte contre CIBA Vision dans le but d'obtenir la confirmation que son produit Acuvue® Advance™ ne portait pas atteinte à certains brevets de Nicholson ou que ceux-ci ne seraient pas valables. Johnson & Johnson a ensuite déposé deux plaintes dans le but d'obtenir la confirmation que le lancement de ses produits toriques Oasys™ et Advance™ ne porte pas atteinte aux brevets de Nicholson. En 2006, Novartis AG a déposé des plaintes en Allemagne, aux Pays-Bas, en Irlande, au Royaume-Uni, en France et en Italie alléguant du fait que le produit Acuvue® Oasys™ de Johnson & Johnson portait atteinte à l'équivalent national des brevets Nicholson dans ces pays. Une action en justice intentée en 2006 par CooperVision a été réglée en 2007, CIBA Vision accordant sous licence ses brevets Nicholson à CooperVision. En contrepartie, ce dernier versera à CIBA Vision des droits de licence sur le chiffre d'affaires net des lentilles de contact Biofinity® de CooperVision aux Etats-Unis jusqu'en 2014 et hors des Etats-Unis jusqu'en 2016. CIBA Vision perçoit par ailleurs des royalties de Bausch & Lomb pour les mêmes brevets Nicholson sur le chiffre d'affaires des produits Purevision®. Ces royalties de CooperVision et Bausch & Lomb pourraient ne plus être versés si les brevets Nicholson étaient déclarés non valables dans le cadre du litige opposant CIBA Vision à Johnson & Johnson.

Lotrel

Novartis est impliqué dans des litiges en matière de brevets, portant notamment sur *Lotrel*, une combinaison anti-hypertensive contenant du chlorhydrate de bénazépril et du bésylate d'amlodipine, commercialisé uniquement aux Etats-Unis. Les brevets protégeant ces deux principes actifs sont arrivés à échéance aux Etats-Unis. *Lotrel* reste toutefois protégé par un brevet supplémentaire aux Etats-Unis, valable jusqu'en 2017 et Novartis a déposé une plainte en violation contre les fabricants de génériques pour renforcer ses droits sur ce brevet. En mai 2007, Teva a procédé à un « lancement à risque » de sa version générique et une audience devrait avoir lieu en 2008.

Famvir

Famvir, médicament destiné au traitement des infections virales, fait l'objet d'un litige sur brevet aux Etats-Unis. Le principe actif est protégé par un brevet valable jusqu'en 2010 aux Etats-Unis. Novartis a intenté une action contre Teva pour violation du brevet protégeant le principe actif. Teva a procédé à un « lancement à risque » de sa version générique et une audience devrait avoir lieu en 2008.

Autres litiges

Action en justice à propos de l'Average Wholesale Price

Des plaintes ont été déposées contre divers laboratoires pharmaceutiques, dont des filiales de Novartis, alléguant du fait qu'elles ont surfacturé le prix moyen de gros (AWP) et les « meilleurs prix », auxquels le gouvernement fédéral ou ceux des Etats fédérés se réfèrent ou se sont référés pour fixer les remboursements de Medicare et de Medicaid. Dans certaines de ces affaires, les enquêtes suivent leur cours. Dans d'autres affaires, nous avons déposé des demandes pour que soient prononcés des non-lieu ou des jugements sommaires. Une filiale de Novartis sera défenderesse dans une affaire en Alabama qui devrait être jugée début 2008.

Chiron/Fluvirin

L'ancienne Chiron Corporation, que Novartis a rachetée en 2006, a fait l'objet de plusieurs actions en justice en rapport avec son incapacité à fournir le vaccin anti-grippe *Fluvirin* sur le marché américain pour la saison grippale 2004/05, y compris une plainte collective pour infraction à la législation boursière et d'autres intentées par des actionnaires pour manquement aux obligations fiduciaires. L'action collective pour infraction à la législation boursière a été réglée en avril 2006. Ce règlement est actuellement en cours de révision au vu d'une ordonnance du tribunal rendue en 2007 et rejetant le règlement approuvé. Les actions intentées par des actionnaires pour manquement aux obligations fiduciaires ont toutes été rejetées.

Discrimination à l'égard des femmes

Des déléguées médicales ont déposé une plainte devant la Cour fédérale de New York pour discrimination sexuelle à l'encontre notamment de plusieurs filiales de Novartis aux Etats-Unis. Le tribunal de district a partiellement accepté une demande de certification d'action collective contre l'une des filiales américaines du Groupe. Les plaintes contre les autres filiales de Novartis aux Etats-Unis n'ont pas été retenues. Les enquêtes suivent leur cours et les audiences sont prévues pour début 2009.

Enquête à propos de *Trileptal*

Le procureur général de l'Eastern District of Pennsylvania a délivré à une filiale de Novartis une citation à comparaître en rapport avec la « Health Insurance Portability and Accountability Act ». Novartis pense que le procureur général mène 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.

Litige portant sur la législation du travail

Un groupe de représentants en produits pharmaceutiques a porté plainte contre des filiales Novartis aux Etats-Unis devant un tribunal de l'Etat de Californie et devant la Cour fédérale de New York pour violation de la loi sur le travail concernant les salaires et les horaires. Les demandeurs reprochent aux filiales en question de les avoir classés à tort comme employés « exemptés » et d'avoir refusé de leur payer des heures supplémentaires. Ces plaintes ont été regroupées et certifiées en tant qu'action collective. Les enquêtes suivent leur cours et les audiences sont prévues pour début 2008.

Le tableau ci-dessous montre l'évolution des provisions pour litiges et risques-produit en 2007 et 2006 :

	2007 M USD	2006 M USD
1^{er} janvier	903	825
Impact des regroupements d'entreprises	25	46
Paiements en espèces	-225	-159
Reprises de provisions	-98	-56
Dotations aux provisions	403	233
Ecart de conversion	18	14
31 décembre	1 026	903
Moins passifs courants	-349	-269
Total passifs non courants au 31 décembre	677	634

Novartis estime que ses provisions pour litiges et risques-produit sont adéquates compte tenu des informations dont il dispose actuellement mais, vu les difficultés à estimer les engagements, on ne saurait exclure que les coûts ne dépasseront pas finalement les montants provisionnés.

20. Dettes financières à court terme

	2007 M USD	2006 M USD
Comptes rémunérés des collaborateurs	1 020	972
Dettes bancaires et autres dettes financières	3 117	2 809
Papiers commerciaux	755	1 439
Partie courante des dettes financières à long terme	24	1 340
Juste valeur des instruments dérivés	201	83
Total dettes financières à court terme	5 117	6 643

Les dettes financières à court terme autres que la partie courante des dettes financières à long terme sont proches de la juste valeur estimée en raison de la nature de court terme de ces instruments.

Le taux d'intérêt moyen pondéré des dettes bancaires et autres dettes financières à court terme, y compris les comptes de collaborateurs, a été respectivement de 3,3% et 2,4% en 2007 et 2006.

21. Provisions et autres passifs courants

	2007 M USD	2006 M USD
Impôts autres qu'impôts sur le résultat	508	335
Provisions pour restructuration	458	86
Engagements pour biens et services reçus mais non facturés	761	737
Provisions au titre de royalties	274	269
Provisions pour déductions sur le chiffre d'affaires	1 512	1 428
Engagements liés à l'activité d'assurance-vie		172
Engagements au titre de rémunérations, y compris sécurité sociale et fonds de pension	1 011	878
Obligations liées à l'environnement	26	14
Revenus différés en rapport avec des subventions publiques	91	77
Versements différés du prix d'acquisition		9
Provisions pour litiges	349	269
Provisions pour rémunérations en instruments de capitaux propres	129	
Autres passifs courants	1 668	1 462
Total provisions et autres passifs courants	6 787	5 736

Les provisions sont constituées à partir d'estimations de la Direction et ajustées compte tenu de la situation actuelle. Ces ajustements relatifs aux estimations historiques n'ont pas été significatifs.

Provisions pour restructuration

En 2007, des dotations aux provisions d'USD 320 millions ont été engagées en rapport avec un projet stratégique baptisé « Forward » dans le but d'accroître la productivité en rationalisant l'organisation et en redéfinissant le mode de fonctionnement pour améliorer la compétitivité. Ces charges de restructuration constituées dans le cadre du projet « Forward » ont totalisé USD 444 millions. Elles comprenaient des indemnités de fin de contrat de travail d'USD 278 millions, des coûts de tiers d'USD 42 millions et des charges pour pertes de valeur d'immobilisations corporelles d'USD 124 millions. Quelque 2 500 salariés au total ont été concernés par ces divers plans de restructuration et aucun n'avait quitté le Groupe au 31 décembre 2007.

En 2007, des dotations aux provisions d'USD 25 millions pour indemnités de fin de contrat de travail ont été encourues en rapport avec deux autres projets aux Etats-Unis. Près de 800 salariés au total ont été concernés par ces divers plans de restructuration dont près de 300 avaient quitté le Groupe au 31 décembre 2007.

En 2007, des charges d'USD 64 millions ont été encourues en rapport avec la cession des activités Nutrition médicale et Gerber. Ces charges comprenaient CHF 18 millions d'indemnités de fin de contrat de travail et CHF 46 millions de coûts de tiers. 114 salariés au total ont été concernés par ces divers plans de restructuration dont 34 seulement n'avaient pas encore quitté le Groupe au 31 décembre 2007.

En 2007 également, des charges d'USD 11 millions ont été encourues en rapport avec la restructuration de divers sites de la division Sandoz, notamment, et pour l'essentiel en Turquie, en Slovénie et en Indonésie. Celles-ci comprenaient CHF 11 millions d'indemnités de fin de contrat de travail. 421 salariés au total ont été concernés par ces divers plans de restructuration dont 3 seulement n'avaient pas quitté le Groupe au 31 décembre 2007. Toutes les opérations importantes en rapport avec ces plans ont été finalisées en 2007.

Des charges d'USD 34 millions et d'USD 139 millions ont été encourues respectivement en 2007 et 2006 en rapport avec l'acquisition de Chiron. Celles-ci comprenaient USD 32 millions d'indemnités de fin de contrat de travail en 2007 et USD 119 millions en 2006 auxquelles se sont ajoutés des coûts de tiers d'USD 2 million en 2007 et d'USD 20 millions en 2006. 1 640 salariés au total ont été concernés par ces divers plans de restructuration dont 913 avaient quitté le Groupe au 31 décembre 2007. Toutes les autres opérations importantes en rapport avec ce projet ont été finalisées en 2007.

En 2006, des charges d'USD 30 millions ont été encourues en rapport avec l'acquisition d'Hexal et d'Eon Labs ainsi qu'avec la fermeture de sites de production en Asie. Ces charges comprenaient USD 13 millions d'indemnités de fin de contrat de travail et USD 17 millions de coûts de tiers. 990 salariés au total ont été concernés par ces divers plans de restructuration dont 276 n'avaient pas encore quitté le Groupe au 31 décembre 2007. Toutes les opérations importantes en rapport avec ce projet ont été finalisées en 2006.

Les autres coûts de tiers sont principalement associés à des contrats de location ainsi qu'à d'autres obligations en rapport avec l'abandon de certains sites.

On estime que la plus grande partie de ces provisions pour restructuration seront utilisées dans les douze prochains mois.

Les reprises sur provisions de respectivement USD 11 millions et USD 7 millions en 2007 et 2006 s'expliquent essentiellement par le fait que les coûts effectifs ont été inférieurs à l'estimation faite lors de la constitution de ces provisions.

	Indemnités de fin de contrat de travail M USD	Autres coûts de tiers M USD	Total M USD
Au 1^{er} janvier 2006	22	9	31
Dotations aux provisions	132	37	169
Paievements en espèces	-92	-16	-108
Reprises sur provisions		-7	-7
Ecart de conversion	1		1
Au 31 décembre 2006	63	23	86
Dotations aux provisions	364	90	454
Paievements en espèces	-57	-16	-73
Reprises sur provisions	-4	-7	-11
Ecart de conversion		2	2
Au 31 décembre 2007	366	92	458

22. Détails relatifs aux flux de trésorerie consolidés

22.1) Reprise d'éléments non monétaires

	2007 M USD	2006 M USD
Impôts	947	1 169
Amortissements et pertes de valeur sur :		
– immobilisations corporelles	1 285	987
– immobilisations incorporelles	1 573	936
– actifs financiers	78	39
Résultat provenant des sociétés associées	-412	-264
Pertes sur cession de sociétés affiliées		7
Résultat des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles et d'actifs financiers, net	-255	-124
Charges pour rémunérations versées en instruments de capitaux propres	570	522
Variation des provisions et autres passifs non courants	1 365	346
Résultat financier net	-294	-88
Total reprises d'éléments non monétaires	4 857	3 530

22.2) Flux de trésorerie provenant des activités poursuivies et résultant des variations de l'actif courant net ainsi que d'autres éléments des flux de trésorerie des activités opérationnelles

	2007 M USD	2006 M USD
Variation des stocks	-747	-87
Variation des comptes clients	-204	-543
Variation des comptes fournisseurs	323	245
Variation d'autres éléments de l'actif courant net et flux de trésorerie des activités opérationnelles	93	110
Total	-535	-275

22. Détails relatifs aux flux de trésorerie consolidés (suite)

22.3) Trésorerie résultant d'acquisitions et de cessions d'activités (hors activités abandonnées)

Le tableau suivant résume l'impact des acquisitions et cessions d'activités :

	2007 Acquisitions M USD	2007 Cessions M USD	2006 Acquisitions M USD	2006 Cessions M USD
Immobilisations corporelles		389	-1 031	38
Produits commercialisés, y compris marques déposées	-38	105	-3 256	2
Projets de recherche et développement en cours (IPR&D)			-1 216	
Autres immobilisations incorporelles		421	-307	
Actifs financiers, y compris actifs d'impôts différés		1 370	-438	21
Stocks	-16	388	-540	35
Comptes clients et autres actifs courants	-12	496	-535	68
Titres de placement et trésorerie	-5	84	-1 771	1
Dettes financières à court et long terme		-77	1 462	-150
Comptes fournisseurs et autres passifs, y compris passifs d'impôts différés	17	-1 697	2 346	-82
Provisions pour engagements résultant des cessions		260		11
Ecart de conversion		251		10
Actifs nets identifiables acquis ou cédés	-54	1 990	-5 286	-46
Part de la juste valeur des éléments des actifs nets identifiables relative aux participations existantes			2 154	
Liquidité acquise ou cédée	5	-37	1 739	-1
Sous-total	-49	1 953	-1 393	-47
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles		-18		
Refinancement de la dette financière nette interne au Groupe, net		2		129
Goodwill	-3	233	-3 155	23
Gains de cession		5 841		122
Amortissements de prêts		1		
Partie différée des produits de cession		-120		
Flux de trésorerie net	-52	7 892	-4 548	227
dont :				
flux de trésorerie net provenant des activités abandonnées		7 892		201
flux de trésorerie net provenant des activités poursuivies	-52		-4 548	26

Les principales modifications concernant les acquisitions et cessions d'activités sont décrites à la note 2. Toutes les acquisitions ont été réglées en espèces.

22.4) Flux de trésorerie provenant d'activités abandonnées

Le tableau suivant résume les éléments des flux de trésorerie des activités abandonnées :

	2007 M USD	2006 M USD
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	-95	524
Acquisitions d'immobilisations corporelles	-32	-34
Cessions d'activités	7 892	201
Acquisitions d'actifs financiers	-376	-568
Produits de cession d'actifs financiers	270	438
Autres investissements nets	-128	-65
Flux de trésorerie résultant/affecté à des activités d'investissement	7 626	-28
Flux de trésorerie affectés à des activités de financement	64	-39
Total flux de trésorerie provenant d'activités abandonnées	7 595	457

23. Acquisitions et cessions d'activités

23.1) Actifs et passifs résultant d'acquisitions

2007	Juste valeur M USD	Réévaluation due à l'affectation du coût d'acquisition M USD	Valeur au bilan de l'entité acquise M USD
Produits commercialisés, y compris marques déposées	38	38	
Stocks	16	5	11
Comptes clients et autres actifs courants	12		12
Titres de placement et trésorerie	5		5
Comptes fournisseurs et autres passifs, y compris passifs d'impôts différés	-17		-17
Actifs nets identifiables acquis	54	43	11
Moins liquidités provenant des entités acquises	-5		
Goodwill	3		
Actifs nets comptabilisés à la suite d'opérations de regroupements d'entreprises	52		

2006	Juste valeur ¹ M USD	Réévaluation due à l'affectation du coût d'acquisition ¹ M USD	Valeur au bilan de l'entité acquise M USD
Immobilisations corporelles	1 031	123	908
Produits commercialisés, y compris marques déposées	3 256	2 699	557
Projets de recherche et développement en cours (IPR&D)	1 216	1 216	
Autres immobilisations incorporelles	307	307	
Actifs financiers, y compris actifs d'impôts différés	438	33	405
Stocks	540	224	316
Comptes clients et autres actifs courants	535	11	524
Titres de placement et trésorerie	1 771		1 771
Dettes financières à court et long terme	-1 462	-18	-1 444
Comptes fournisseurs et autres passifs, y compris passifs d'impôts différés	-2 346	-1 656	-690
Actifs nets identifiables acquis	5 286	2 939	2 347
Goodwill	3 155		
Actifs nets comptabilisés à la suite d'opérations de regroupements d'entreprises	8 441		

¹ L'acquisition de Chiron Corporation a été la principale acquisition de 2006. Les ajustements de juste valeur comprennent également USD 637 millions d'IPR&D provenant de l'acquisition de NeuTec Pharma plc, qui a aussi contribué au goodwill à hauteur d'USD 129 millions, et un retraitement de l'IPR&D d'Hexal à hauteur d'USD 221 millions entraînant une augmentation du goodwill d'USD 134 millions et d'autres catégories d'actifs et de passifs pour un montant net d'USD 87 millions dont une réduction du coût d'acquisition d'USD 6 millions.

Le goodwill 2006 provenant des acquisitions reflète pour l'essentiel la valeur escomptée par l'acheteur des effets de synergie, des produits futurs et de l'ensemble du personnel repris. Le goodwill n'est pas susceptible d'être fiscalement déductible.

Les honoraires et frais activés en rapport avec les acquisitions se sont montées à USD 43 millions en 2006. Les montants de 2007 ont été insignifiants.

23. Acquisitions et cessions d'activités (suite)

23.2) Actifs et passifs en rapport avec des activités abandonnées

ACTIFS COURANTS LIES A DES ACTIVITES ABANDONNEES

	2006 M USD
Immobilisations corporelles	69
Immobilisations incorporelles	370
Actifs d'impôts différés	10
Autres actifs financiers	8
Total des actifs non courants en rapport avec des activités abandonnées	457
Stocks	120
Comptes clients	139
Autres actifs courants	16
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4
Total des actifs courants en rapport avec des activités abandonnées	279
Total des actifs en rapport avec des activités abandonnées	736

PASSIFS EN RAPPORT AVEC DES ACTIVITES ABANDONNEES

	2006 M USD
Dettes financières	2
Passifs d'impôts différés	18
Provisions et autres passifs non courants	31
Total des passifs non courants en rapport avec des activités abandonnées	51
Comptes fournisseurs	69
Dettes financières	5
Dettes d'impôt sur le résultat	17
Provisions et autres passifs courants	65
Total des passifs courants en rapport avec des activités abandonnées	156
Total des passifs en rapport avec des activités abandonnées	207

24. Variations de l'état consolidé des produits et charges comptabilisés au bilan

L'état des produits et charges comptabilisés au bilan comprend le résultat net du Groupe pour l'exercice ainsi que tous les autres ajustements de valeur enregistrés au bilan consolidé du Groupe mais qui, selon les IFRS, ne figurent pas dans le compte de résultat. Ceux-ci comprennent des ajustements des titres de placement à la juste valeur, des écarts actuariels sur les régimes de retraite à prestations définies et sur l'assistance médicale postérieure à l'emploi ainsi que des écarts de conversion, nets d'impôts. 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	Ajustements de la juste valeur des instruments de couverture des flux de trésorerie M USD	Gains/pertes actuariels des régimes à prestations définies M USD	Réévaluation de la participation minoritaire initiale dans Chiron M USD	Ecarts de conversion cumulés M USD	Activités abandonnées M USD	Total ajustements de la juste valeur M USD
Ajustements de la juste valeur au 1^{er} janvier 2006	323	-19	-2 091		-199		-1 986
Ajustements des instruments financiers à leur juste valeur	67	27					94
Gains actuariels nets des régimes à prestations définies			141				141
Réévaluation de la participation minoritaire initiale dans Chiron				592			592
Ecarts de conversion					1 485		1 485
Transferts			8		-7	4	5
Total ajustements de la juste valeur en 2006	67	27	149	592	1 478	4	2 317
Ajustements de la juste valeur au 31 décembre 2006	390	8	-1 942	592	1 279	4	331
Ajustements des instruments financiers à leur juste valeur	17	10				-22	5
Gains actuariels nets des régimes à prestations définies			450			31	481
Réévaluation de la participation minoritaire initiale dans Chiron				55			55
Ecarts de conversion					2 188	9	2 197
Total ajustements de la juste valeur en 2007	17	10	450	55	2 188	18	2 738
Reclassification en rapport avec des cessions			123		9	-22	110
Ajustements de la juste valeur au 31 décembre 2007	407	18	-1 369	647	3 476		3 179

24. Variations de l'état consolidé des produits et charges comptabilisés au bilan (suite)

24.1) Les variations de la juste valeur des instruments financiers intervenues en 2007 et 2006 se présentent comme suit :

	Ajustements de la juste valeur des titres de placement M USD	Ajustements de la juste valeur des instruments de couverture des flux de trésorerie différés M USD	Total M USD
Ajustements de la juste valeur au 1^{er} janvier 2007	390	8	398
Variations de la juste valeur :			
– titres de placement disponibles à la vente	17		17
– couvertures des flux de trésorerie		-8	-8
– autres actifs financiers	-32		-32
Gains nets réalisés, transférés au compte de résultat :			
– titres de placement vendus	-6		-6
– instruments financiers dérivés		20	20
– autres actifs financiers vendus	-123		-123
Pertes de valeur sur titres de placement et autres actifs financiers	151		151
Impôts différés sur les montants ci-dessus	10	-2	8
Ajustements de la juste valeur des activités poursuivies au cours de l'exercice	-9	10	1
Ajustements de la juste valeur des activités abandonnées et des parties liées au cours de l'exercice	26		26
Ajustements de la juste valeur au 31 décembre 2007	407	18	425

	Ajustements de la juste valeur des titres de placement M USD	Ajustements de la juste valeur des instruments de couverture des flux de trésorerie différés M USD	Total M USD
Ajustements de la juste valeur au 1^{er} janvier 2006	323	-19	304
Variations de la juste valeur :			
– titres de placement disponibles à la vente	-27		-27
– couvertures des flux de trésorerie		-31	-31
– autres actifs financiers	80		80
– variations des capitaux propres des sociétés associées	-5		-5
Gains nets réalisés, transférés au compte de résultat :			
– titres de placement vendus	-2		-2
– instruments financiers dérivés		65	65
– autres actifs financiers vendus	-15		-15
Pertes de valeur sur titres de placement et autres actifs financiers	46		46
Impôts différés sur les montants ci-dessus	-10	-7	-17
Ajustements de la juste valeur des activités poursuivies au cours de l'exercice	81	27	108
Ajustements de la juste valeur des activités abandonnées au cours de l'exercice	-14		-14
Ajustements de la juste valeur au 31 décembre 2006	390	8	398

24.2) Origine des gains actuariels nets des régimes à prestations définies :

	2007 M USD	2006 M USD
Plans de prévoyance à régime de prestations définies avant impôts	538	157
Assistance médicale postérieure à l'emploi avant impôts	96	81
Impôts sur les montants ci-dessus	-184	-97
Total après impôts	450	141

Le montant 2006 figurant dans les états consolidés des produits et charges comptabilisés au bilan ne comprend pas USD 25 millions en rapport avec les activités abandonnées de l'unité d'affaires Gerber.

24.3) Le Groupe a détenu des participations dans des sociétés associées, notamment Roche Holding SA et Chiron Corporation jusqu'en avril 2006, date à laquelle ce dernier a été acquis en totalité et consolidée. La quote-part de Novartis dans les mouvements de capitaux propres de ces sociétés est enregistrée directement nette d'impôts dans l'état des produits et charges comptabilisés au bilan. Les écarts de conversion et les ajustements de la juste valeur des sociétés associées sont compris dans les parts correspondantes du Groupe.

Novartis a consolidé pour la première fois les bilans de certaines fondations, en majorité à but caritatif, car il profite de plus en plus de leurs activités. Auparavant, ces fondations figuraient comme parties liées à Novartis. La consolidation de ces fondations au 31 décembre 2007 a entraîné une augmentation d'USD 35 millions des produits dans l'état consolidé des produits et charges comptabilisés au bilan et le nombre d'actions propres a augmenté de 5,4 millions avec une incidence proportionnelle sur les comptes consolidés.

24.4) La valeur au bilan de la participation minoritaire dans Chiron Corporation en avril 2006, lorsque Novartis a acquis la totalité des actions en circulation, et a été réévaluée à la part proportionnelle de la juste valeur des actifs et passifs identifiés. La réévaluation d'USD 1,0 milliard a été réduite d'USD 0,4 milliard, ce qui représente la part de Novartis dans le goodwill figurant dans les comptes de Chiron avant son acquisition.

24.5) A la suite de la liquidation d'une société affiliée, USD 79 millions d'écarts de conversion cumulés ont été transférés au résultat financier en 2007 (2006 : néant). En outre, USD 251 millions de pertes de conversion accumulées en rapport avec des cessions ont été recyclés dans le compte de résultat.

25. Variations des capitaux propres consolidés

25.1) L'Assemblée générale des actionnaires de 2007 a approuvé le versement d'un dividende de CHF 1,35 par action, soit un volume total de dividendes d'USD 2,6 milliards qui a été versé en 2007 (2006 : versement d'un dividende de CHF 1,15 par action correspondant à un volume total d'USD 2 milliards). Le montant à distribuer sous forme de dividende est fonction des bénéfices disponibles non distribués de Novartis AG selon les prescriptions du Code des obligations.

25.2) En 2007, 85,3 millions d'actions ont été rachetées dans le cadre des quatrième et cinquième programmes de rachat d'actions du Groupe sur la seconde ligne de négoce de la SWX (2006 : néant). Pour l'ensemble de 2007, un total net de 83,8 millions d'actions ont été rachetées (2006 : 8 millions nets d'actions vendues) pour USD 4,7 milliards (2006 : USD 0,2 milliard). Ces transactions comprennent les actions achetées et vendues sur la première et la seconde ligne de négoce, des transactions avec des salariés et l'exercice des options dans le cadre des rémunérations en instruments de capitaux propres.

25.3) En 2007 aucune action n'a été annulée. Aux termes d'une résolution approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 28 février 2006, 10,2 millions d'actions pour une valeur nominale d'USD 4 millions ont été annulées.

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, sont portés en augmentation des capitaux propres.

25.5) Les transferts intervenus en 2006 et 2007 dans les composantes des capitaux propres sont imputables à des transferts d'ajustements de la juste valeur entre ceux des activités poursuivies et ceux en rapport avec la cession de Gerber et de Nutrition médicale. En 2006, les primes d'émission ont été réduites d'USD 1 million pour atteindre le minimum de 20% du capital-actions de Novartis AG exigé par le Code des obligations et les bénéfices non distribués du Groupe ont été augmentés de ce même montant.

26. Avantages du personnel

Obligations au titre de régimes à prestations définies

En dehors des assurances sociales régies par la loi, il existe au sein du Groupe de nombreux plans indépendants de retraite et d'assistance médicale postérieure à l'emploi. Le plus souvent, ces régimes font l'objet de financements externes dans des véhicules juridiquement distincts du Groupe. Dans certaines filiales, cependant, il n'existe pas d'actifs indépendants pour couvrir les retraites et autres avantages du personnel à long terme. Des provisions sont alors constituées au titre de ces engagements et intégrées aux passifs non courants du bilan.

La plupart des salariés sont couverts par des plans de prévoyance à prestations définies. Pour les plans de retraite les plus importants, les engagements ainsi que les capitaux correspondants sont revus

tous les ans par des actuaires indépendants. Les actifs non courants de ces plans de retraite sont évalués à leur juste valeur et leur rendement effectif en 2007 a été d'USD 808 millions (2006 : USD 771 millions). Les obligations au titre de régimes à prestations définies des plans de retraite non financés se montaient à USD 327 millions au 31 décembre 2007 (2006 : USD 324 millions). Les dates de référence des plans de retraite et des plans d'assistance médicale postérieure à l'emploi se situent, selon le plan, entre le 30 septembre et le 31 décembre 2007. Toute modification entre la date de référence et la fin de l'exercice est surveillée et ajustée si nécessaire.

Le tableau suivant donne un aperçu de la situation financière des principaux plans de retraite et d'assistance médicale postérieure à l'emploi financés et non financés au 31 décembre 2007 et 2006 :

	Plans de retraite		Assistance médicale postérieure à l'emploi	
	2007 M USD	2006 M USD	2007 M USD	2006 M USD
Engagements en début d'exercice	16 767	15 632	987	1 024
Engagements en rapport avec des activités abandonnées	-197	-49	-163	-10
Coût des services rendus	424	417	51	51
Coût financier	615	559	42	50
Gains actuariels	-586	-144	-96	-81
Modifications des plans	-94	-7		4
Ecart de conversion	1 056	1 076	7	
Prestations versées	-996	-865	-44	-51
Cotisations des salariés	116	63		
Incidences des acquisitions ou cessions		85		
Engagements en fin d'exercice	17 105	16 767	784	987
Juste valeur des actifs des plans en début d'exercice	17 515	16 059	20	24
Actifs des plans en rapport avec des activités abandonnées	-199	-21		
Rendement attendu des actifs des plans	804	758	2	1
Gains actuariels	4	13		
Ecart de conversion	1 088	1 094		
Cotisations du Groupe Novartis	59	388	39	46
Cotisations des salariés	116	63		
Modifications des plans	-36			
Prestations versées	-996	-865	-44	-51
Incidences des acquisitions ou cessions		26		
Juste valeur des actifs des plans en fin d'année	18 355	17 515	17	20
Couverture financière	1 250	748	-767	-967
Coût des services passés non comptabilisés	3	11	-21	-26
Limitation de l'excédent comptabilisé	-52			
Actif net/(passif net) au bilan	1 201	759	-788	-993

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	
	2007 M USD	2006 M USD	2007 M USD	2006 M USD
Variation de l'actif (passif) net				
Actif ou passif net au bilan en début d'exercice	759	439	-993	-1 033
Actif ou passif net en rapport avec des activités abandonnées	-2	28	163	10
Charges de retraite	-186	-199	-88	-96
Cotisations du Groupe Novartis	59	388	39	46
Modifications des plans, nettes	1	-13	2	3
Incidences des acquisitions ou cessions		-59		-4
Variation des gains actuariels	590	157	96	81
Ecart de conversion	32	18	-7	
Limitation de l'excédent comptabilisé	-52			
Actif ou (passif) net au bilan en fin d'exercice	1 201	759	-788	-993
Montants figurant au bilan				
Préfinancement de plans de retraite	2 309	2 102		
Provisions pour plans de retraite	-1 108	-1 343	-788	-993
Actif ou (passif) net au bilan en fin d'exercice	1 201	759	-788	-993

Les produits et charges nets comptabilisés dans le compte de résultat comprenaient les éléments suivants :

	Plans de retraite		Assistance médicale postérieure à l'emploi	
	2007 M USD	2006 M USD	2007 M USD	2006 M USD
Composantes des produits et charges nets comptabilisés				
Coût des services rendus	424	417	51	51
Coût financier	615	559	42	50
Rendement attendu des actifs des plans	-804	-758	-2	-1
Coût des services passés comptabilisés	-20	-11	-3	-4
Pertes/gains de liquidation	-29	-8		
Coûts relatifs aux régimes de retraite à prestations définies¹	186	199	88	96

¹ Les coûts relatifs aux régimes de retraite à prestations définies en 2007 ne tiennent pas compte des sommes se rapportant aux activités abandonnées. En 2006, les coûts relatifs aux régimes de retraite à prestations définies comprenaient les éléments se rapportant à Gerber. Ceux-ci comprennent des produits des régimes de retraite à prestations définies d'USD 14 millions (composés d'USD 3 millions de coûts des services passés, d'USD 14 millions de coûts financiers et d'un rendement escompté des actifs des plans d'USD 31 millions) et d'autres charges pour assistance médicale postérieure à l'emploi d'USD 12 millions (composées d'USD 5 millions de coûts des services passés, d'USD 8 millions de coûts financiers et d'un rendement escompté des actifs des plans d'USD 1 million).

26. Avantages du personnel (suite)

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	
	2007 %	2006 %	2007 %	2006 %
Hypothèses moyennes pondérées retenues pour déterminer les engagements en fin d'exercice				
Taux d'actualisation	4,1%	3,6%	5,8%	5,8%
Taux de progression escompté des salaires	3,7%	3,7%		
Espérance de vie moyenne pour un homme/une femme de 65 ans	19/22 ans	19/22 ans	18/21 ans	18/21 ans
Hypothèses moyennes pondérées retenues pour déterminer les charges de l'exercice écoulé				
Taux d'actualisation	3,6%	3,4%	5,8%	5,5%
Rendement attendu des actifs des plans	4,6%	4,5%		
Taux de progression escompté des salaires	3,7%	2,7%		
Espérance de vie moyenne pour un homme/une femme de 65 ans	19/22 ans	19/22 ans	18/21 ans	18/21 ans

Le tableau ci-dessous présente une rétrospective sur 5 ans du financement des plans à prestations définies et des écarts entre le rendement escompté et effectif des actifs des plans et les ajustements actuariels des engagements de ces plans :

	2007 M USD	2006 M USD	2005 M USD	2004 M USD	2003 M USD
Actifs des plans	18 355	17 515	16 059	17 663	16 128
Engagements au titre des prestations définies	-17 105	-16 767	-15 632	-16 488	-13 865
Excédent de couverture	1 250	748	427	1 175	2 263
Ecart entre le rendement escompté et effectif des actifs des plans	4	13	367	23	120
Ecart entre l'évolution escomptée et effective des engagements des plans	586	144	-869	-1 401	-695

Au 31 décembre 2007 et 2006, l'affectation des actifs des plans à prestations définies financés était la suivante (moyenne pondérée) :

	Plans de retraite		
	Objectif à long terme (%)	2007 %	2006 %
Actions	15-40	42	30
Obligations	45-70	39	54
Immobilier	0-15	9	8
Trésorerie et autres investissements	0-15	10	8
Total		100	100

La stratégie d'affectation des actifs des plans de retraite est déterminée dans le but de dégager des performances qui, avec les cotisations, suffisent à assurer une maîtrise adéquate du risque de placement. Selon la situation conjoncturelle et celle du marché, l'allocation des actifs peut s'écarter périodiquement des objectifs fixés. Les hypothèses de performance sont révisées périodiquement et se fondent sur l'allocation stratégique des actifs de chaque plan. Pour procéder à cette estimation du rendement escompté, on se fonde sur le taux d'intérêt sans risque et sur les primes de risque des actifs de chaque plan de prévoyance.

Les cotisations anticipées du Groupe au titre des plans de retraite et de l'assistance médicale postérieure à l'emploi au 31 décembre 2007 se présentaient comme suit :

	Plans de retraite M USD	Assistance médicale postérieure à l'emploi M USD
Cotisations du Groupe Novartis		
2008 (estimées)	113	44
Estimations des prestations futures		
2008	1 039	44
2009	1 062	45
2010	1 057	46
2011	1 075	47
2012	1 091	48
2013-2017	5 485	259

Les hypothèses de variation attendue 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	2007	2006
Hypothèses de variation attendue des coûts médicaux l'an prochain	8,0%	9,0%
Taux de croissance plancher auquel les coûts médicaux devraient tomber	4,8%	4,8%
Année au cours de laquelle le taux plancher sera atteint	2012	2012

Une variation d'un point du taux de variation attendu des coûts médicaux par rapport à ceux de 2007 aurait les effets suivants :

	Augmentation de 1 point M USD	Diminution de 1 point M USD
Incidences sur le coût des services et le coût financier	14	-12
Incidence sur l'assistance médicale postérieure à l'emploi	93	-78

Au 31 décembre 2007, les caisses de pension et autres institutions de prévoyance détenaient 21,6 millions d'actions Novartis AG pour une valeur de marché d'USD 1,2 milliard (2006 : 21,6 millions d'actions pour une valeur de USD 1,2 milliard). Celles-ci n'ont pas vendu d'actions Novartis AG au cours des exercices clos le 31 décembre 2007 et 2006. Le montant des dividendes encaissés sur les actions Novartis AG détenues en tant qu'actifs de régime a atteint USD 26 millions au cours de cet exercice (2006 : USD 20 millions).

Régimes à cotisations définies

Dans certaines sociétés du Groupe, les salariés bénéficient d'un régime à cotisations définies et d'autres avantages 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 386 millions au 31 décembre 2007 (2006 : USD 343 millions). En 2007, les contributions versées à ces régimes à cotisations définies et enregistrées au compte de résultat se sont élevées à USD 141 millions (2006 : USD 123 millions).

27. Plans de rémunération en instruments de capitaux propres des collaborateurs

Les plans de rémunération en instruments de capitaux propres des collaborateurs et de la Direction se composent du plan Novartis de participation en instruments de capitaux propres « Select » et d'autres plans (les « plans »). La charge enregistrée au compte de résultat pour chaque attribution est répartie uniformément sur la période d'acquisition. On établit des hypothèses quant au taux d'abandon des droits qui est ajusté pendant la période d'acquisition, si bien qu'à la fin de celle-ci, il ne reste que la charge pour le nombre d'instruments acquis. Comme les règles transitoires de la norme comptable pertinente le permettent, les attributions antérieures au 7 novembre 2002 ne sont pas incluses dans le compte de résultat. En 2007, la dépense des activités poursuivies en rapport avec l'ensemble des plans de participation en instruments de capitaux propres Novartis figurant dans le compte de résultat se montait à USD 689 millions (2006 : USD 640 millions). La provision en rapport avec les rémunérations en instruments de capitaux propres se montait à USD 153 millions (2006 : USD 154 millions). Le montant total des liquidités utilisées pour régler les attributions s'est monté à USD 124 millions (2006 : USD 100 millions). Au 31 décembre 2007, on relevait USD 551 millions de charges de ré-

munérations non comptabilisées en rapport avec les accords de rémunération en actions non bloquées accordées dans le cadre de ces régimes. Ce coût devrait être comptabilisé sur une période moyenne pondérée de 1,80 année. Le montant de l'avantage fiscal correspondant figurant dans le compte de résultat était d'USD 186 millions (2006 : USD 169 millions). De plus, en raison d'Idenix Pharmaceuticals Inc., filiale entièrement contrôlée par le Groupe et cotée aux Etats-Unis, Novartis a comptabilisé des charges de rémunérations sous forme d'options se montant à USD 9 millions (2006 : USD 9 millions). Les participants des activités abandonnées aux programmes Novartis de rémunération en instruments de capitaux propres se sont vu attribuer 73 002 actions (2006 : 97 388 actions) et 320 495 options (2006 : 325 303 options). La charge enregistrée dans le compte de résultat 2007 au titre des activités abandonnées s'est montée à USD 22 millions (2006 : USD 13 millions).

27. Plans de rémunération en instruments de capitaux propres des collaborateurs (suite)

Plan Novartis de participation en actions « Select »

Dans le cadre de ce plan, des primes peuvent être attribuées chaque année en fonction de l'évaluation de la performance individuelle du collaborateur réalisée en fin d'année, de l'évaluation des talents et de la performance du Groupe ou de l'unité d'affaires. Si la note attribuée à un collaborateur est inférieure à un certain seuil, aucune prime n'est versée dans le cadre du plan.

Les participants peuvent choisir de recevoir leur prime sous forme d'actions, d'options ou d'une combinaison des deux. Chaque option sur actions est négociable, expire à son dixième anniversaire et peut être exercée contre une action. Le prix d'exercice est égal au prix du marché de l'action sous-jacente à la date de l'octroi.

Si les salariés d'Amérique du Nord optent pour le versement de la prime « Select » (ou d'une partie de celle-ci) sous forme d'options négociables sur des American Depositary Shares, on calcule le nombre d'options sur actions qui en résulte en divisant le montant de la prime « Select » par une valeur d'option égale à 95% de la valeur de l'option sur les American Depositary Shares selon les IFRS. Pour les salariés des autres pays, la valeur de l'option est de 90% de celle de l'option sur les American Depositary Shares selon les IFRS.

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

Les participants des activités poursuivies au programme Novartis de rémunération en instruments de capitaux propres « Select » se sont vu attribuer 1 062 684 actions (2006 : 1 164 061 actions) pour le programme « Select » hors Amérique du Nord et 1 685 533 ADS (2006 : 2 047 530 ADS) pour le programme Novartis de rémunération en instruments de capitaux propres « Select » Amérique du Nord.

Plan Novartis de rémunération en instruments de capitaux propres « Select » hors Amérique du Nord

Les administrateurs (jusqu'en 2002), les cadres dirigeants et certains collaborateurs sélectionnés des sociétés du Groupe (les « participants ») peuvent se voir attribuer des instruments de capitaux propres. L'attribution de ces primes a pour objet de récompenser les participants pour leurs performances passées et de les motiver dans leur contribution future. Celles-ci leur permettent de participer à la hausse de l'action Novartis dans le temps. Il s'agit donc d'une incitation financière à long terme visant à améliorer la rentabilité et la performance du Groupe. Les options sur actions sont négociables. Elles peuvent être soit exercées pour obtenir les actions Novartis sous-jacentes, soit transférées à un teneur de marché. En 2004, la période d'acquisition des droits des options dans le plan est passée de deux à trois ans pour la plupart des pays. En raison d'une nouvelle loi fiscale suisse, il a été décidé de ne pas appliquer la période d'acquisition des droits de trois ans en Suisse. On estime que la nouvelle loi ne devrait entrer en vigueur qu'en 2009 au plus tôt et que la période d'acquisition des options pourrait être modifiée.

Le tableau ci-dessous présente les hypothèses retenues pour l'évaluation des options sur actions attribuées au cours de la période.

	Plan Novartis de rémunération en instruments de capitaux propres « Select » hors Amérique du Nord 2007	Plan Novartis de rémunération en instruments de capitaux propres « Select » hors Amérique du Nord 2006
Date de valorisation	5 février 2007	6 février 2006
Date d'expiration	3 février 2017	5 février 2016
Cours du sous-jacent à la date d'attribution	CHF 72,85	CHF 71,30
Prix d'exercice	CHF 72,85	CHF 71,30
Volatilité	14,75%	16%
Taux de dividende attendu	2,55%	2,05%
Taux d'intérêt	2,84%	2,50%
Valeur de marché de l'option à la date d'attribution	CHF 12,45	CHF 13,91

La dépense enregistrée dans le compte de résultat 2007 s'est montée à USD 137 millions (2006 : USD 108 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.

	2007		2006	
	Options (millions)	Moyenne pondérée du prix d'exercice USD	Options (millions)	Moyenne pondérée du prix d'exercice USD
Options en circulation au 1^{er} janvier	16,9	46,6	16,3	43,6
Attribuées	7,4	58,4	4,4	54,0
Vendues	-3,3	44,4	-3,4	41,6
Annulées	-0,6	56,9	-0,4	50,1
En circulation au 31 décembre	20,4	51,0	16,9	46,6
Exercibles au 31 décembre	9,3	44,0	5,9	40,2
Moyenne pondérée de la juste valeur des options attribuées en cours d'exercice (USD)	5,5		9,7	

Toutes les options ont été attribuées à un prix d'exercice qui, depuis 2004, a été égal au prix du marché de l'action Novartis à la date d'attribution et, entre 2000 et 2003, a été supérieur au prix du marché de l'action du Groupe à la date d'attribution. Le prix d'exercice moyen pondéré pendant la période durant laquelle les options ont été vendues a été d'USD 44,40 en 2007, soit une valeur intrinsèque totale réalisée d'environ USD 32 millions. La durée de vie contractuelle résiduelle moyenne pondérée des options en circulation en fin d'année était de 7,2 ans et de 5,5 ans pour les options exercables. Les options en cours avaient une valeur intrinsèque globale d'USD 45 millions et d'USD 45 millions pour les options exercables.

Le tableau ci-après contient des informations abrégées sur les options Novartis en cours au 31 décembre 2007 :

Fourchette des prix d'exercice (USD)	Options sur ADS en circulation			Options sur ADS exerçables	
	Nombre d'options en circulation (millions)	Durée de vie moyenne résiduelle contractuelle (années)	Moyenne pondérée des prix d'exercice (USD)	Nombre d'options exerçables (millions)	Moyenne pondérée des prix d'exercice (USD)
30-34	1,5	3,8	34,6	1,5	34,6
35-39	0,9	3,1	36,9	0,9	36,9
40-44	0,4	2,2	42,7	0,4	42,7
45-49	6,5	6,4	47,3	6,5	47,3
50-54	4,0	8,1	54,0		
55-59	7,1	9,1	58,4		
Total	20,4	7,2	51,0	9,3	44,0

Plan Novartis de rémunération en instruments de capitaux propres « Select » en Amérique du Nord

Ce plan prévoit l'attribution d'instruments de capitaux propres à des dirigeants basés en Amérique du Nord (jusqu'en 2002), à des cadres et à certains collaborateurs sélectionnés en vue de remplacer l'US Management ADS Appreciation Rights Plan. Les conditions du Plan Novartis de rémunération en instruments de capitaux propres « Select » Etats-Unis sont comparables à celles du Plan Novartis de rémunération en instruments de capitaux propres « Select » hors Amérique du Nord. Depuis 2004, les options sur ADS attribuées dans le cadre de ce plan sont négociables. Elles peuvent être soit exercées pour obtenir les actions Novartis sous-jacentes, soit transférées à un teneur de marché.

Le tableau ci-dessous présente les hypothèses retenues pour l'évaluation des options sur actions attribuées au cours de la période.

	Plan Novartis de rémunération en instruments de capitaux propres « Select » Amérique du Nord 2007	Plan Novartis de rémunération en instruments de capitaux propres « Select » Amérique du Nord 2006
Date de valorisation	5 février 2007	6 février 2006
Date d'expiration	3 février 2017	5 février 2016
Cours de l'ADS à la date d'attribution	USD 58,38	USD 54,70
Prix d'exercice	USD 58,38	USD 54,70
Volatilité	14,25%	15%
Taux de dividende attendu	2,90%	2,05%
Taux d'intérêt	5,23%	5,0%
Valeur de marché de l'option à la date d'attribution	USD 14,11	USD 15,67

La dépense enregistrée au titre des activités abandonnées dans le compte de résultat 2007 s'est montée à USD 231 millions (2006 : USD 205 millions).

Le précédent US Management ADS Appreciation Rights Plan permettait aux salariés de Novartis bénéficiant d'un contrat d'emploi aux Etats-Unis d'encaisser en espèces la différence de prix entre les ADS Novartis et le prix du marché à la date d'attribution de ces derniers.

Le revenu enregistré en 2007 au titre de l'US Management ADS Appreciation Rights Plan figurant au compte de résultat s'est monté à USD 6 millions alors qu'en 2006 Novartis avait enregistré une dépense d'USD 13 millions.

Comparaison des justes valeurs	2007		2006	
	Options sur ADS (millions)	Moyenne pondérée des prix d'exercice USD	Options sur ADS (millions)	Moyenne pondérée des prix d'exercice USD
Options en circulation au 1^{er} janvier	37,8	44,7	41,9	41,2
Attribuées	12,5	58,4	7,7	54,7
Vendues ou exercées	-5,6	41,5	-10,1	37,0
Annulées	-1,8	53,8	-1,7	48,0
En circulation au 31 décembre	42,9	48,7	37,8	44,7
Exerçables au 31 décembre	16,9	40,6	16,0	38,0
Moyenne pondérée de la juste valeur des options attribuées en cours d'exercice (USD)	9,7		15,6	

Toutes les options ont été attribuées à un prix d'exercice égal à celui du prix du marché de l'ADS à la date d'attribution. Le cours moyen pondéré de l'action pendant la période durant laquelle les options ont été exercées a été d'USD 41,5 en 2007, soit une valeur intrinsèque totale réalisée d'environ USD 86 millions. Le total des prix d'acquisition acquittés par les participants s'est monté à USD 232 millions. L'avantage fiscal effectif tiré de l'exercice des options a été d'USD 80,1 millions. La durée de vie contractuelle résiduelle moyenne pondérée des options en circulation en fin d'année était de 7,0 ans et de 5,0 ans pour les options exerçables. Les options en cours avaient une valeur intrinsèque globale d'USD 290 millions et d'USD 239 millions pour les options exerçables.

Le tableau ci-après contient des informations abrégées sur les options sur ADS en circulation au 31 décembre 2007 :

Fourchette des prix d'exercice (USD)	Options sur ADS en circulation			Options sur ADS exerçables	
	Nombre d'options en circulation (millions)	Durée de vie moyenne résiduelle contractuelle (années)	Moyenne pondérée des prix d'exercice (USD)	Nombre d'options exerçables (millions)	Moyenne pondérée des prix d'exercice (USD)
35-39	10,4	4,9	36,7	10,4	36,7
40-44	2,0	3,2	42,0	2,0	42,0
45-49	12,0	6,1	47,2	4,2	46,3
50-54	6,8	8,1	54,7	0,2	54,7
55-59	11,7	9,0	58,4	0,1	58,4
Total	42,9	7,0	48,7	16,9	40,6

Autres plans d'intéressement à long terme

Plan de performance à long terme

Le Plan de performance à long terme de Novartis concerne les dirigeants clés qui contribuent de manière significative à la réussite à long terme du Groupe. La performance est mesurée par rapport aux objectifs de plus-value financière (PVF, telle que définie dans le guide comptable de Novartis). L'attribution éventuelle dépend de la performance globale du Groupe cumulée sur une période de trois ans.

27. Plans de rémunération en instruments de capitaux propres des collaborateurs (suite)

En règle générale, si la performance réelle du Groupe n'atteint pas le seuil fixé ou si le participant quitte la société au cours de la période considérée pour des motifs autres que le départ à la retraite, l'invalidité ou le décès, aucune action n'est attribuée.

Le Plan de performance à long terme a été remanié en 2005 par le Comité de rémunération, afin que le critère d'attribution d'actions soit la PVF du Groupe, et non plus celle de la division ou de l'unité d'affaires, et que la période de performance soit portée à trois ans. La première attribution d'actions dans le cadre du plan remanié aura lieu (le cas échéant) en janvier 2009 pour la période de performance 2006 à 2008. Pour la période de performance qui s'est terminée le 31 décembre 2007, près de 125 cadres de direction se sont vu attribuer des actions en récompense de leur performance.

La dépense enregistrée au titre des activités abandonnées dans le compte de résultat 2007 s'est montée à USD 37 millions (2006 : USD 25 millions). Au cours de l'année 2007, 539 762 actions (2006 : 503 630 actions) ont été attribuées à des cadres.

Leveraged Share Savings Plans

Les salariés de certains pays et certains cadres dirigeants au niveau mondial sont encouragés à recevoir leurs bonus en totalité ou en partie en actions Novartis plutôt qu'en espèces. A cet effet, Novartis offre plusieurs « Leveraged Share Savings Plans » dans lesquels des actions supplémentaires sont octroyées après une certaine période de détention. En principe, les salariés ne sont autorisés à participer qu'à un seul de ces plans pour une année donnée.

- Les actions investies dans le Plan de rémunération des collaborateurs (ESOP) en Suisse, qui concerne près de 11 000 salariés travaillant en Suisse, sont bloquées pour une période de trois ans. À l'expiration de cette période de blocage, une action supplémentaire est attribuée pour deux actions investies initialement. Près de 5 800 salariés ont participé à ce plan en rapport avec les bonus versés au titre de l'année 2006.
- Au Royaume-Uni, les salariés peuvent investir jusqu'à 5% de leur salaire mensuel à concurrence de GBP 125 en actions et peuvent autres être invités à investir tout ou partie de leur bonus net en actions. A l'issue d'une période de blocage de trois ans, une action supplémentaire est attribuée pour deux actions investies.
- Environ 25 cadres dirigeants au niveau mondial ont été invités à participer à un Leveraged Share Savings Plan (LSSP) de cinq ans à titre de récompense pour leur performance en 2006. La durée d'investissement dans ce plan est de cinq ans. A la fin de la période d'investissement, Novartis octroie une action supplémentaire pour chaque action investie.

En règle générale, aucune action n'est attribuée dans le cadre de ces plans en cas de départ d'un salarié avant la fin de la période de blocage pour des motifs autres que le départ à la retraite, l'invalidité ou le décès.

La charge enregistrée au titre des activités poursuivies dans le compte de résultat 2007 s'est montée à USD 270 millions (2006 : USD 271 millions). En 2007, 4 726 256 actions (2006 : 3 527 635 actions) ont été octroyées aux participants.

Attributions spéciales d'actions

Outre les composantes principales de la rémunération décrites ci-dessus, certains salariés sélectionnés du Groupe peuvent bénéficier d'attributions spéciales d'actions soumises ou non à des restrictions particulières. Ces attributions spéciales sont discrétionnaires. Elles permettent de récompenser des résultats particuliers ou une performance exceptionnelle et de retenir les collaborateurs clés. Les actions soumises à des restrictions particulières ainsi attribuées sont généralement bloquées pour une durée de cinq ans. Si un participant quitte Novartis de son propre gré pour des motifs autres que le départ à la retraite, l'invalidité ou le décès, il se verra normalement privé de la part des titres dont il n'est pas encore entré en pleine possession. En 2007, environ 360 salariés, travaillant à différents niveaux de l'organisation, ont reçu des actions assorties de restrictions. La dépense enregistrée au titre des activités poursuivies dans le compte de résultat 2007 s'est montée à USD 20 millions (2006 : USD 18 millions). Au cours de l'année 2007, 1 068 910 actions (2006 : 830 856 actions) ont été attribuées à des cadres et à des collaborateurs sélectionnés.

Récapitulation des mouvements d'actions attribuées, mais non encore acquises

Le tableau ci-après présente les mouvements d'actions attribuées, mais non encore acquises, tous plans confondus :

	Nombre d'actions en millions 2007	Nombre d'actions en millions 2006	Juste valeur en M USD 2007	Juste valeur en M USD 2006
Actions attribuées, mais non encore acquises au 1^{er} janvier	13,9	12,4	750,7	616,7
Attribuées	9,1	8,0	525,9	453,9
Acquises définitivement	-7,5	-5,9	-373,5	-289,1
Annulées	-0,9	-0,6	-54,2	-30,8
Actions attribuées, mais non encore acquises au 31 décembre	14,6	13,9	848,9	750,7

Idenix Pharmaceuticals, Inc.

Idenix Pharmaceuticals Inc. (Idenix), une filiale majoritairement contrôlée par le Groupe, comptabilise des charges de rémunération sous forme d'options accordées à des personnes qui ne sont pas des collaborateurs. Idenix a octroyé 1 483 506 options pour les neuf mois qui se sont terminés le 30 septembre 2007 et 1 373 187 options au titre de l'exercice qui s'est terminé le 31 décembre 2006. La moyenne pondérée de la juste valeur des options attribuées au cours des neuf mois se terminant le 30 septembre 2007 et durant l'exercice se terminant le 31 décembre 2006 a été respectivement d'USD 3,88 et USD 8,38. La valeur intrinsèque des options exercées au cours de la période de neuf mois qui s'est terminée le 30 septembre 2007 se montait à USD 710 000. On a calculé la valeur intrinsèque comme étant la différence entre le cours du marché et le prix d'exercice des actions à la date d'exercice. La valeur intrinsèque totale des options en cours au 30 septembre 2007 était d'USD 456 000 et celle des options exerçables au 30 septembre 2007 se montait à USD 455 000.

Le tableau ci-dessous présente les charges de rémunération en instruments de capitaux propres d'Idenix :

	9 mois se terminant le 30.9.2007 M USD	Exercice clos le 31.12.2006 M USD
Total rémunérations en instruments de capitaux propres	7	9

Les hypothèses suivantes ont été retenues pour l'application de la méthode de Black-Scholes :

	9 mois se terminant le 30.9.2007	Exercice clos le 31.12.2006
Taux de dividende attendu	0%	0%
Taux d'intérêt sans risque	4,77%	4,78%
Durée de vie escomptée de l'option (en années)	5,05	5,0
Volatilité attendue	56,9%	63%

Aucun rendement sur dividende n'a été pris en compte car Idenix ne verse pas de dividende sur ses actions ordinaires. Le taux d'intérêt sans risque se fonde sur le rendement des obligations du Trésor US d'une durée correspondant à la durée de vie escomptée de l'option. On a calculé la durée de vie escomptée de l'option et la volatilité escomptée en examinant la durée de vie escomptée et la volatilité escomptée des actions de sociétés de biotechnologie d'une taille comparable ainsi que la durée de vie et la volatilité escomptées de l'action Idenix.

Les charges de rémunération sous forme d'instruments de capitaux propres comptabilisées dans les comptes de résultat des activités se fondent sur le nombre d'actions et d'options qui devraient finalement être octroyées par rapport à l'octroi initial. Les abandons de droit sont estimés lors de l'attribution et révisés, le cas échéant, ultérieurement pendant la période d'indisponibilité des options, si les abandons de droit effectifs diffèrent des estimations. Comme la période d'acquisition de la quasi-totalité des options sur action Idenix octroyées vient à échéance en fin de mois, les charges de rémunération en instruments de capitaux propres des salariés tiennent compte des abandons effectifs.

28. Parties liées

Roche/Genentech

Novartis a conclu deux accords avec Genentech, Inc., aux Etats-Unis, une filiale de Roche Holding SA (Roche) comptabilisée indirectement dans les comptes consolidés selon la méthode de la mise en équivalence en raison des 33,3% de droits de vote de Roche détenus par Novartis.

Novartis Ophthalmics, entité de la division Pharmaceuticals, a acquis les droits de licence exclusifs pour développer et commercialiser *Lucentis* hors des États-Unis pour des indications en rapport avec des atteintes oculaires. Dans le cadre de cet accord, Novartis a versé à Genentech un paiement d'étapes initial et lui a remboursé des frais, et prendra à sa charge une partie des coûts de développement ultérieurs sous forme de paiement d'étapes supplémentaires lors de l'achèvement de certains projets en phase de développement clinique et d'homologations de produits. Novartis verse également des royalties sur le chiffre d'affaires net de produits *Lucentis* hors des Etats-Unis. Le chiffre d'affaires d'USD 393 millions (2006 : USD 19 millions) réalisé avec *Lucentis* a été comptabilisé par Novartis.

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 TNX-901. Aux termes de cet accord, les trois parties ont développé en commun *Xolair* aux Etats-Unis. Le 2 août 2007, Genentech, Inc. a finalisé l'acquisition de Tanox, Inc. et a repris ses droits et ses obligations. Les actions Novartis détenues par Tanox ont été cédées à Genentech qui a réalisé un gain de cession d'USD 117 millions. Novartis et Genentech procèdent en commun à la promotion de *Xolair* aux Etats-Unis tandis que Genentech y comptabilise tout son chiffre d'affaires.

Novartis commercialise le produit y afférant et comptabilise le chiffre d'affaires et le coût des ventes en Europe ainsi que les coûts de co-promotion aux Etats-Unis. Genentech et Novartis se partagent le résultat opérationnel des ventes aux Etats-Unis, en Europe et dans certains pays d'Asie compte tenu des parts du résultat définies dans l'accord.

L'afflux de liquidités net dégagé par les deux accords décrits ci-dessus a excédé USD 4 millions en 2007 (2006 : flux de liquidités net d'USD 116 millions). Novartis a enregistré avec *Xolair* un chiffre d'affaires d'USD 140 millions (2006 : USD 102 millions) y compris le chiffre d'affaires réalisé avec Genentech pour le marché américain.

28. Parties liées (suite)

Rémunération des membres du Comité de direction et des administrateurs

En 2007, on comptait 11 (2006 : 8) membres du Comité de direction, y compris ceux partis à la retraite ou ayant quitté la société.

La rémunération globale des membres du Comité de direction et des 10 (2006 : 11) administrateurs externes selon la norme comptable IFRS 2 applicable aux rémunérations en instruments de capitaux propres était la suivante :

	Comité de direction		Administrateurs externes		Total	
	2007 M USD	2006 M USD	2007 M USD	2006 M USD	2007 M USD	2006 M USD
Avantages à court terme	12,6	10,0	4,8	5,2	17,4	15,2
Avantages postérieurs à l'emploi	6,3	6,0			6,3	6,0
Indemnités de départ	1,3				1,3	
Rémunérations en instruments de capitaux propres ¹	75,7	64,3			75,7	64,3
Total	95,9	80,3	4,8	5,2	100,7	85,5

¹ Si les règles transitoires de l'IFRS 2 prévoyant de ne prendre en compte que les attributions effectuées après le 7 novembre 2002 n'avaient pas été appliquées, en 2007 la juste valeur des rémunérations en instruments de capitaux propres aurait été supérieure d'USD 0,2 million (2006 : USD 1,5 million).

La prime annuelle, qui est comprise en totalité dans la rémunération en instruments de capitaux propres, est attribuée en janvier de l'année suivant la période sous revue.

29. Engagements conditionnels et obligations éventuelles

Contrats de location simple

	M USD
Engagements futurs résultant de contrats de location simple à durée fixe au 31 décembre :	
2008	301
2009	232
2010	164
2011	108
2012	93
Au-delà	301
Total	1 199
Charges pour l'année en cours	350

Engagements en matière de recherche et développement

Le Groupe a conclu avec diverses institutions des accords de recherche à long terme prévoyant notamment le versement par Novartis d'éventuels paiements d'étapes et autres paiements qui peuvent être capitalisés. Les engagements du Groupe à effectuer ces paiements dans le cadre de ces accords se présentaient comme suit au 31 décembre 2007 :

	Engagements non conditionnels 2007 M USD	Paiements d'étapes éventuels 2007 M USD	Total 2007 M USD
2008	19	303	322
2009	13	519	532
2010	13	379	392
2011	9	569	578
2012	5	704	709
Au-delà	3	704	707
Total	62	3 178	3 240

Autres engagements

Dans le cadre de ses activités ordinaires, le Groupe Novartis a pris de multiples engagements portant sur l'achat de matières et de services ainsi que d'équipements. Ces engagements sont généralement comptabilisés aux prix courants du marché et interviennent dans le cadre des activités normales.

Obligations éventuelles

Dans les divers pays où elles sont implantées, les sociétés du Groupe doivent se conformer à la législation locale, aux directives des autorités et aux réglementations dans tous les domaines d'activité qui leur sont propres.

L'éventuelle obligation du Groupe pour l'environnement est estimée sur la base des appréciations du risque à partir d'investigations menées sur les divers sites pouvant présenter un risque. Un certain

nombre d'incertitudes pèsent sur les futures dépenses de remise en l'état de ces sites. Ces incertitudes incluent, sans s'y limiter, la méthode et l'ampleur de remise en l'état, le pourcentage de substances imputables au Groupe comparé à celui attribuable à des tierces parties et les capacités financières des autres parties potentiellement responsables.

Dans le cadre de la marche normale des affaires, un certain nombre de sociétés du Groupe sont engagées dans des procédures administratives, des litiges et des enquêtes. Ces litiges comprennent certaines plaintes et en matière juridique et de responsabilité-produit. Alors que des provisions ont été constituées pour des pertes que la Direction juge raisonnables ou appropriées, il existe toutefois des incertitudes liées à ces estimations. La note 19 traite plus amplement de cette question.

30. Principaux cours de conversion

			2007 USD	2006 USD
Cours de fin d'année pour les bilans consolidés :	1	CHF	0,881	0,819
	1	EUR	1,465	1,317
	1	GBP	1,996	1,965
	100	JPY	0,884	0,841

			2007 USD	2006 USD
Moyenne des cours mensuels utilisés durant l'année pour les comptes de résultat consolidés et les flux de trésorerie du Groupe :	1	CHF	0,834	0,798
	1	EUR	1,371	1,256
	1	GBP	2,002	1,842
	100	JPY	0,850	0,860

31. Événements postérieurs au 31 décembre 2007, date de clôture du bilan

Les comptes consolidés de l'exercice 2007 du Groupe Novartis ont été approuvés par le Conseil d'administration le 16 janvier 2008. Simultanément, un dividende de CHF 1,60 a été proposé pour approbation par l'Assemblée générale des actionnaires. En cas d'acceptation, le volume total des dividendes versés sera de l'ordre d'USD 3,2 milliards.

32. Principales filiales et sociétés associées au 31 décembre 2007

	Capital-actions/ capital libéré ¹	Participa- tion %	Activités		Capital-actions/ capital libéré ¹	Participa- tion %	Activités
Afrique du Sud				Colombie			
Novartis South Africa (Pty) Ltd., Spartan/Johannesbourg	ZAR 86,4 M	100	◆▼	Novartis de Colombia S.A., Santafé de Bogotá	COP 7,9 Md	100	◆▼
Sandoz South Africa (Pty) Ltd., Kempton Park	ZAR 3,0 M	100	◆▼	Corée du Sud			
Allemagne				Novartis Korea Ltd., Séoul	KRW 24,5 Md	99	◆
Novartis Deutschland GmbH, Wehr	EUR 155,5 M	100	■	Croatie			
Novartis Pharma GmbH, Nuremberg	EUR 25,6 M	100	◆▲	Lek Zagreb d.o.o., Zagreb	HRK 25,6 M	100	◆
Novartis Pharma Produktions GmbH, Wehr	EUR 2,0 M	100	▼	Danemark			
Jenahexal Pharma GmbH, Iéna	EUR 260 000	100	◆▼▲	Novartis Healthcare A/S, Copenhague	DKK 14,0 M	100	◆
Sandoz International GmbH, Holzkirchen	EUR 100 000	100	■	Sandoz A/S, Odense	DKK 8,0 M	100	◆
Sandoz Pharmaceuticals GmbH, Ismaning	EUR 5,1 M	100	◆▼	Egypte			
Sandoz Industrial Products GmbH, Francfort s. M.	EUR 2,6 M	100	◆▼	Novartis Pharma S.A.E., Le Caire	EGP 33,8 M	99	▼
Hexal Aktiengesellschaft, Holzkirchen	EUR 93,7 M	100	■◆▼	Novartis Egypt (Healthcare) S.A.E., Le Caire	EGP 250 000	96	◆
Salutas Pharma GmbH, Barleben	EUR 42,0 M	100	◆▼	Equateur			
1 A Pharma GmbH, Oberhaching	EUR 26 000	100	◆	Novartis Ecuador S.A., Quito	USD 4,0 M	100	◆
Novartis Vaccines and Diagnostics GmbH & Co KG, Marburg	EUR 5,0 M	100	◆▼▲	Espagne			
Novartis Consumer Health GmbH, Munich	EUR 14,6 M	100	◆▼▲	Novartis Farmacéutica, S.A., Barcelone	EUR 63,0 M	100	■◆▼
Novartis Tiergesundheits GmbH, Munich	EUR 256 000	100	◆	Sandoz Farmacéutica, S.A., Barcelone	EUR 270 450	100	◆
CIBA Vision Vertriebs GmbH, Grossostheim	EUR 2,6 M	100	◆	Sandoz Industrial Products, S.A., Les Franqueses del Vallés/Barcelone	EUR 9,3 M	100	◆▼▲
CIBA Vision GmbH, Grosswallstadt	EUR 15,4 M	100	◆▼▲	Novartis Consumer Health, S.A., Barcelone	EUR 876 919	100	◆
Argentine				CIBA Vision, S.A., Barcelone	EUR 1,4 M	100	◆
Novartis Argentina S.A., Buenos Aires	ARS 61,3 M	100	◆	Etats-Unis			
Sandoz S.A., Buenos Aires	ARS 11,8 M	100	◆▼	Novartis Corporation, Florham Park, NJ	USD 72,2 M	100	■
Australie				Novartis Finance Corporation, New York, NY	USD 1,7 Md	100	■
Novartis Australia Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 11,0 M	100	■	Novartis Pharmaceuticals Corporation, East Hanover, NJ	USD 5,2 M	100	◆▼▲
Novartis Pharmaceuticals Australia Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 3,8 M	100	◆▲	Novartis Institutes for BioMedical Research, Inc., Cambridge, MA	USD 21 000	100	▲
Sandoz Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 11,6 M	100	◆	Novartis Institute for Functional Genomics, Inc., San Diego, CA	USD 1 000	100	▲
Novartis Consumer Health Australasia Pty Ltd., Mulgrave, Victoria	AUD 7,6 M	100	◆▼	Novartis Vaccines and Diagnostics, Inc., Emeryville, CA	USD 3,0	100	■◆▼▲
Novartis Animal Health Australasia Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 3,0 M	100	◆▲	Idenix Pharmaceuticals, Inc., Cambridge, MA	USD 56 166	56	▲
Autriche				Sandoz Inc., Princeton, NJ	USD 25 000	100	◆▼▲
Novartis Pharma GmbH, Vienne	EUR 1,1 M	100	◆	Lek Pharmaceuticals, Inc., Wilson, NC	USD 200 000	100	◆
Sandoz GmbH, Kundl	EUR 32,7 M	100	■◆▼▲	Eon Labs, Inc., Lake Success, NY	USD 1	100	◆▼
Novartis Animal Health GmbH, Kundl	EUR 37 000	100	◆	Novartis Consumer Health, Inc., Parsippany, NJ	USD 0 ²	100	◆▼▲
Bangladesh				Novartis Animal Health US, Inc., Greensboro, NC	USD 100	100	◆▼▲
Novartis (Bangladesh) Limited, Dhaka	BDT 162,5 M	60	◆▼	CIBA Vision Corporation, Duluth, GA	USD 301,3 M	100	■◆▼▲
Belgique				Fédération de Russie			
N.V. Novartis Management Services S.A., Vilvorde	EUR 7,5 M	100	■	Novartis Pharma ZAO, Moscou	RUR 17,5 M	100	◆
N.V. Novartis Pharma S.A., Vilvorde	EUR 7,1 M	100	◆	Novartis Pharma LLC, Moscou	RUR 20,0 M	100	◆
N.V. Sandoz S.A., Vilvorde	EUR 4,2 M	100	◆	Novartis Consumer Health LLC, Moscou	RUR 60,0 M	100	◆
N.V. Novartis Consumer Health S.A., Vilvorde	EUR 4,3 M	100	◆	ZAO Lek, Moscou	RUR 57,4 M	100	◆
N.V. CIBA Vision Benelux S.A., Malines	EUR 62 000	100	◆	Finlande			
Bermudes				Novartis Finland Oy, Espoo	EUR 459 000	100	◆
Triangle International Reinsurance Ltd., Hamilton	CHF 1,0 M	100	■	France			
Novartis Securities Investment Ltd., Hamilton	CHF 30 000	100	■	Novartis Groupe France S.A., Rueil-Malmaison	EUR 103,0 M	100	■
Novartis International Pharmaceutical Ltd., Hamilton	CHF 10,0 M	100	■◆▼▲	Novartis Pharma S.A.S., Rueil-Malmaison	EUR 43,4 M	100	◆▼▲
Bésil				Sandoz S.A.S., Levallois-Perret	EUR 2,6 M	100	◆
Novartis Biociências S.A., São Paulo	BRL 255,8 M	100	◆▼	Novartis Santé Familiale S.A.S., Rueil-Malmaison	EUR 21,9 M	100	◆▼
Sandoz do Brasil Indústria Farmacêutica Ltda., Cambé	BRL 189,9 M	100	◆▼▲	Novartis Santé Animale S.A.S., Rueil-Malmaison	EUR 900 000	100	◆▼
Novartis Saúde Animal Ltda., São Paulo	BRL 50,7 M	100	◆▼	CIBA Vision S.A.S., Blagnac	EUR 1,8 M	100	◆
Canada				Gibraltar			
Novartis Pharma Canada Inc., Dorval/Montréal	CAD 0 ²	100	◆▲	Novista Insurance Limited, Gibraltar	CHF 130,0 M	100	■
Sandoz Canada Inc., Boucherville, Québec	CAD 76,8 M	100	◆▼▲	Grande-Bretagne			
Novartis Santé Familiale Canada Inc., Mississauga, Ontario	CAD 2	100	◆	Novartis UK Limited, Frimley/Camberley	GBP 25,5 M	100	■
CIBA Vision Canada Inc., Mississauga, Ontario	CAD 1	100	◆▼	Novartis Pharmaceuticals UK Limited, Frimley/Camberley	GBP 5,4 M	100	◆▼▲
Novartis Animal Health Canada Inc., Ontario	CAD 2	100	◆▲	Novartis Grimsby Limited, Frimley/Camberley	GBP 230 M	100	▼
Chili				Sandoz Limited, Bordon	GBP 2,0 M	100	◆
Novartis Chile S.A., Santiago du Chili	CLP 2,0 Md	100	◆	Novartis Consumer Health UK Limited, Horsham	GBP 25 000	100	◆▼
Chine				Novartis Animal Health UK Limited, Frimley/Camberley	GBP 100 000	100	◆▲
Beijing Novartis Pharma Co., Ltd., Beijing	CNY 132,1 M	100	◆▼	Vericore Limited, Royston	GBP 2	100	◆▼
Novartis Pharmaceuticals (HK) Limited, Hong Kong	HKD 200	100	◆	CIBA Vision (UK) Limited, Southampton	GBP 550 000	100	◆
Shanghai Novartis Trading Ltd., Shanghai	CNY 20,3 M	100	◆	Novartis Vaccines and Diagnostics Limited, Frimley/Camberley	GBP 100	100	▼

	Capital-actions/ capital libéré ¹	Participa- tion %	Activités		Capital-actions/ capital libéré ¹	Participa- tion %	Activités
Grèce							
Novartis (Hellas) S.A.C.I., Athènes	EUR 14,6 M	100	◆	Roumanie			
Hongrie				Sandoz S.R.L., Targu-Mures	RON 19,3 M	100	◆▼
Novartis Hungary Healthcare Limited Liability Company, Budapest	HUF 545,6 M	100	◆	République tchèque			
Sandoz Hungary Limited Liability Company, Budapest	HUF 420,0 M	100	◆	Novartis s.r.o., Prague	CZK 51,5 M	100	◆
Inde				Sandoz s.r.o., Prague	CZK 44,7 M	100	◆
Novartis India Limited, Mumbai	INR 159,8 M	51	◆▼	Singapour			
Sandoz Private Limited, Mumbai	INR 32,0 M	100	◆▼	Novartis Institute for Tropical Diseases Pte Ltd., Singapour	SGD 2 004	100	▲
Indonésie				Ciba Vision Asian Manufacturing and Logistics Pte Ltd., Singapour	SGD 1,04 M	100	▼
PT Novartis Indonesia, Jakarta	IDR 7,7 Md	100	◆▼	Slovénie			
PT CIBA Vision Batam, Batam	IDR 11,9 Md	100	▼	Société Pharmaceutique Lek d.d., Ljubljana	EUR 48,4 M	100	◆◆▼▲
Irlande				Sandoz Pharmaceuticals d.d., Ljubljana	EUR 1,461 M	100	◆
Novartis Ireland Limited, Dublin	EUR 25 000	100	◆	Suède			
Novartis Ringaskiddy Limited, Ringaskiddy, County Cork	EUR 2,0 M	100	▼	Novartis Sverige Participations AB, Täby/Stockholm	SEK 1,0 M	100	■
Chiron Healthcare Ireland Limited, Ringaskiddy, County Cork	EUR 2,0 M	100	◆	Novartis Sverige AB, Täby/Stockholm	SEK 5,0 M	100	◆
Italie				CIBA Vision Nordic AB, Askim/Göteborg	SEK 2,5 M	100	◆
Novartis Farma S.p.A., Origgio	EUR 18,2 M	100	◆◆▼▲	Suisse			
Sandoz S.p.A., Origgio	EUR 390 000	100	◆	Novartis International AG, Bâle	CHF 10,0 M	100	■
Sandoz Industrial Products S.p.A., Rovereto	EUR 2,6 M	100	▼	Novartis Holding AG, Bâle	CHF 100,2 M	100	■
Novartis Vaccines and Diagnostics S.r.l., Siena	EUR 41,5 M	100	◆◆▼▲	Novartis Forschungsstiftung, Bâle	CHF 29,3 M	100	▲
Novartis Consumer Health S.p.A., Origgio	EUR 2,9 M	100	◆	Fondation Novartis pour la formation des cadres, Bâle	CHF 100 000	100	■
CIBA Vision S.r.l., Marcon	EUR 2,4 M	100	◆	Novartis – Mitarbeiterbeteiligungsstiftung, Basel	CHF 100 000	100	■
Japon				Roche Holding AG, Bâle	CHF 160,0 M	33 ³	◆◆▼▲
Novartis Holding Japan K.K., Tokyo	JPY 10,0 M	100	■	Novartis Pharma AG, Bâle	CHF 350,0 M	100	◆◆▼▲
Novartis Pharma K.K., Tokyo	JPY 6,0 Md	100	◆	Novartis Pharma Services AG, Bâle	CHF 20,0 M	100	▼
Novartis Animal Health K.K., Tokyo	JPY 50,0 M	100	◆▲	Novartis Pharma Schweizerhalle AG, Schweizerhalle	CHF 18,9 M	100	▼
Ciba-Geigy Japan Limited, Tokyo	JPY 3,8 Md	100	▼	Novartis Pharma Stein AG, Stein	CHF 251 000	100	▼▲
Sandoz K.K., Tokyo	JPY 100,05 M	100	◆▼▲	Novartis Pharma Schweiz AG, Berne	CHF 5,0 M	100	◆
CIBA Vision K.K., Tokyo	JPY 495,0 M	100	◆	Sandoz AG, Basel	CHF 5,0 M	100	◆▲
Liechtenstein				Sandoz Pharmaceuticals AG, Steinhausen	CHF 100 000	100	◆
Novista Insurance Aktiengesellschaft, Vaduz	CHF 5,0 M	100	■	Novartis Consumer Health S.A., Nyon	CHF 30,0 M	100	◆◆▼▲
Luxembourg				Novartis Consumer Health Schweiz AG, Berne	CHF 250 000	100	◆
Novartis Investments S.à r.l., Luxembourg	USD 2,6 Md	100	■	Novartis Santé Animale AG, Bâle	CHF 101 000	100	◆◆▼▲
Malaisie				Novartis Centre de Recherche Santé Animale S.A., St-Aubin	CHF 250 000	100	▲
Novartis Corporation (Malaysia) Sdn. Bhd., Kuala Lumpur	MYR 3,3 M	70	◆	CIBA Vision AG, Embrach	CHF 300 000	100	◆◆
Mexique				Taiwan			
Novartis Farmacéutica, S.A. de C.V., Mexico	MXN 205,0 M	100	◆▼	Novartis (Taiwan) Co., Ltd., Taipei	TWD 170,0 M	100	◆▼
Norvège				Thaïlande			
Novartis Norge AS, Oslo	NOK 1,5 M	100	◆	Novartis (Thailand) Limited, Bangkok	THB 230,0 M	100	◆
Nouvelle-Zélande				Turquie			
Novartis New Zealand Ltd., Auckland	NZD 820 000	100	◆	Novartis Saglik, Gıda ve Tarım Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.S., Istanbul	TRY 98,0 M	100	◆▼
Pakistan				Sandoz Ilaç Sanayi ve Ticaret A.S., Gebze-Kocaeli	TRY 31,7 M	100	◆▼
Novartis Pharma (Pakistan) Limited, Karachi	PKR 24,8 M	98	◆▼	Venezuela			
Panama				Novartis de Venezuela, S.A., Caracas	VEB 1,4 Md	100	◆
Novartis Pharma (Logistics), Inc., Panama	USD 10 000	100	◆	Pays-Bas			
Novartis Netherlands B.V., Arnhem	EUR 1,4 M	100	■	Novartis Netherlands B.V., Arnhem	EUR 4,5 M	100	◆
Novartis Pharma B.V., Arnhem	EUR 4,5 M	100	◆	Sandoz B.V., Almere	EUR 907 570	100	◆▼
Sandoz B.V., Almere	EUR 907 570	100	◆▼	Novartis Consumer Health B.V., Breda	EUR 23 830	100	◆▼
Novartis Consumer Health B.V., Breda	EUR 23 830	100	◆▼	Philippines			
Philippines				Novartis Healthcare Philippines, Inc., Makati/Manille	PHP 298,8 M	100	◆
Novartis Healthcare Philippines, Inc., Makati/Manille	PHP 298,8 M	100	◆	Pologne			
Pologne				Novartis Poland Sp. z o.o., Varsovie	PLN 44,2 M	100	◆
Novartis Poland Sp. z o.o., Varsovie	PLN 44,2 M	100	◆	Lek S.A., Strykow	PLN 2,6 M	100	◆▼
Lek S.A., Strykow	PLN 2,6 M	100	◆▼	Portugal			
Portugal				Novartis Portugal SGPS Lda., Sintra	EUR 500 000	100	■
Novartis Portugal SGPS Lda., Sintra	EUR 500 000	100	■	Novartis Farma – Produtos Farmacêuticos S.A., Sintra	EUR 2,4 M	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	◆
Novartis Consumer Health – Produtos Farmacêuticos e Nutrição Lda., Lisbonne	EUR 100 000	100	◆	Porto Rico			
Porto Rico				Ex-Lax, Inc., Humacao	USD 10 000	100	▼
Ex-Lax, Inc., Humacao	USD 10 000	100	▼	CIBA Vision Puerto Rico, Inc., Cidra	USD 1 000	100	▼
CIBA Vision Puerto Rico, Inc., Cidra	USD 1 000	100	▼				

Novartis est en outre représenté par des filiales, sociétés associées ou joint ventures dans les pays suivants : Algérie, Costa Rica, Guatemala, Îles Cayman, Ancienne République Yougoslave de Macédoine, Maroc, Pérou, République Dominicaine et Uruguay

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

¹ Le capital-actions/capital libéré ne reflète pas nécessairement le capital-actions/capital libéré imposable et n'inclut pas d'éventuelles contributions au capital.

² actions sans valeur nominale

³ Les 33% de droits de vote détenus par Novartis ne représentent cependant que 6,3% du total de résultat net et des capitaux propres en raison des titres de participation sans droit de vote.

M = million ; Md = milliard

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

33. Informations sur les rémunérations du Conseil d'administration et du Comité de direction pour satisfaire aux exigences du CO

Les comptes consolidés du Groupe sont conformes aux International Financial Reporting Standards (IFRS). Cette annexe a été préparée en conformité avec la loi suisse sur les sociétés contenues dans le code des obligations (CO) et diffère dans certains aspects de manière significative de l'annexe 28 concernant la rémunération en raison de différences dans l'évaluation ainsi que dans la constatation des charges.

33.1) Rémunération du Comité de direction

Principes généraux

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

Les décisions concernant la rémunération des membres du Comité de direction reposent sur une évaluation de la performance individuelle du dirigeant concerné, ainsi que sur la performance de leur activité ou service respectif. Le Comité de rémunération examine les résultats à la lumière des objectifs de performance à court et à long terme, y compris la progression du chiffre d'affaires net, la création de valeur économique (résultat opérationnel et résultat net, résultat par action et plus-value financière), la croissance des parts de marché ainsi que des efforts déployés pour maximiser l'efficacité et la productivité de l'organisation.

Publication des rémunérations perçues par les membres du Comité de direction

Le tableau ci-dessous détaille les rémunérations accordées aux membres du Comité de direction au titre de l'année 2007. Les paragraphes suivants décrivent les principes qui régissent les données du tableau.

Alignement des périodes de rémunération et de performance

Le tableau synchronise les périodes de rémunération et de performance. Autrement dit, toutes les sommes accordées au titre de la performance de 2007 sont indiquées dans leur intégralité.

Principes d'évaluation

Les actions et les options sur actions attribuées dans le cadre des plans de rémunération sont généralement assorties d'une période d'acquisition¹. En outre, les collaborateurs travaillant en Suisse, membres du Comité de direction compris, peuvent décider de manière irrévocable de bloquer volontairement² pendant une période maximum de 10 ans les actions reçues dans le cadre d'un plan de rémunération.

Le Comité de rémunération est d'avis que de telles restrictions affectent la valeur des actions et des options sur actions.

L'Administration fiscale fédérale suisse définit, dans sa circulaire n° 5, une méthode pour l'évaluation des actions ou options indisponibles ou bloquées volontairement par l'application d'une décote pour chaque année d'indisponibilité ou de blocage. De plus, à des fins d'évaluation des options sur actions, les autorités fiscales suisses appliquent à Novartis depuis 1997 un modèle d'évaluation des options reposant

sur la méthode Black-Scholes et tenant compte des hypothèses de dividendes de Novartis.

Le Comité de rémunération estime que cette approche est appropriée à la communication en vertu du droit suisse de la valeur économique des actions et des options sur actions en ce qui concerne la rémunération des cadres dirigeants car, contrairement aux normes IFRS, elle tient compte du fait que les cadres dirigeants ne peuvent céder leurs actions ou options qu'à l'issue de la période d'acquisition ou de blocage. Le recours à cette méthode pour déterminer la valeur des actions et des options sur actions attribuées au titre de 2007 fait l'objet d'explications à la note 9 du tableau ci-après.

Pour de plus amples informations sur le calcul de la rémunération des cadres dirigeants et des administrateurs conformément aux normes IFRS, veuillez vous référer à la note 28 des comptes consolidés du Groupe.

Prêts et autres paiements accordés aux membres du Comité de direction

Prêts accordés aux membres du Comité de direction

En 2007, aucun prêt n'a été accordé à des membres, actuels ou passés, du Comité de direction ni n'était en cours au 31 décembre 2007.

Autres paiements accordés aux membres du Comité de direction

En 2007, aucun paiement (ou aucune renonciation à d'éventuelles créances) autre que ceux apparaissant dans le tableau récapitulatif des rémunérations des cadres dirigeants ci-après n'a été accordé aux membres actuels du Comité de direction ou à des « personnes qui leur sont étroitement liées »³.

Paiements accordés à d'anciens membres du Comité de direction

En 2007, aucun paiement (ou aucune renonciation à d'éventuelles créances) n'a été accordé à d'anciens membres du Comité de direction ou à des « personnes qui leur sont étroitement liées »³.

¹ L'expression « période d'acquisition » désigne, dans le cadre d'un plan de rémunération en actions, la période qui doit s'écouler avant que le collaborateur entre de manière irrévocable en possession des actions ou options en question. Si un collaborateur quitte Novartis avant le terme de la période d'acquisition pour des motifs autres que le départ à la retraite, l'invalidité ou le décès, il se verra normalement privé de la part des titres dont il n'est pas encore entré en pleine possession.

² Le terme « blocage volontaire » désigne la possibilité, pour les collaborateurs travaillant en Suisse, de s'engager de manière irrévocable à ne pas vendre leurs actions pendant une période maximum de 10 ans à compter de la date d'attribution. Novartis encourage les collaborateurs à bloquer leurs actions, car cette mesure permet de rapprocher les intérêts des collaborateurs et ceux des actionnaires.

³ L'expression « personnes étroitement liées » désigne (i) leur conjoint, (ii) leurs enfants de moins de 18 ans, (iii) toute entité légalement constituée qu'ils possèdent ou contrôlent, et (iv) toute personne morale ou physique agissant en qualité de mandataire pour leur compte.

Rémunération des membres du Comité de direction au titre de la performance enregistrée en 2007¹

Nom	Devise	Rémunération de base		Rémunération variable				Autre rémunération		Total		Total y compris futures attributions supplémentaires LSSP ¹⁰ et futures attributions supplémentaires LSSP ^{11,12}	
		Espèces (montant)	Bonus		Plan de participation en instruments de capitaux propres « Select »		Plan de performance à long terme	Attributions spéciales d'actions	Régimes de retraite	Autres	Futures attributions supplémentaires LSSP ¹⁰	Total	Futures attributions supplémentaires LSSP ^{11,12}
			Espèces (montant)	Actions (nombre) ²	Actions (nombre) ³	Options (nombre) ⁴							
Daniel Vasella (Président et Administrateur délégué du Conseil d'administration)	CHF	3 000 000	0	70 258	0	1 290 631	45 300	53 996	150 970	166 630	14 524 233	70 258	17 037 002
Urs Baerlocher (en retraite depuis le 31 août 2007)	CHF	560 000	0	9 444	18 887	0	5 766	0	61 292	0	1 835 054	0	1 835 054
Raymund Breu	CHF	1 098 504	0	17 221	0	421 798	8 329	0	98 361	0	3 747 235	17 221	4 207 486
Juergen Brokatzky-Geiger	CHF	630 920	0	8 903	0	109 016	4 783	0	185 628	12 823	1 984 822	8 903	2 410 938
Paul Choffat (en retraite depuis le 11 mai 2007)	CHF	298 392	273 333	0	0	0	0	14 307	60 393	2 594 732	4 226 909	0	4 226 909
Thomas Ebeling	CHF	1 130 004	440 800	0	17 203	105 335	12 798	0	153 115	98 339	3 665 933	0	3 665 933
Mark C. Fishman	USD	925 000	15 458	13 372	34 097	184 870	8 763	0	160 834	106 509	4 689 956	13 372	5 269 114
Joseph Jimenez (a rejoint Novartis le 16 avril 2007)	CHF	587 503	246 750	3 853	0	157 266	4 531	0	193 907	348 226	2 414 659	3 853	2 599 072
Joerg Reinhardt	CHF	915 004	0	17 237	57 456	0	6 947	10 000	166 206	29 522	5 080 767	17 237	5 697 247
Andreas Rummelt	CHF	906 674	0	14 066	46 886	0	6 871	0	169 552	10 257	4 872 511	14 066	5 545 738
Thomas Wellauer	CHF	616 670	0	8 712	0	106 693	4 682	0	167 864	8 880	1 848 447	8 712	2 265 421
Total¹³		10 853 488	979 430	163 066	174 529	2 375 609	108 770	78 303	1 600 256	3 397 199	49 827 590	153 622	55 812 695

¹ N'inclut pas le remboursement des frais de déplacement et autres frais occasionnés dans le cadre de la mission des membres du Comité de direction, le remboursement de ces frais n'étant pas assimilé à une rémunération.

² Les participants ont choisi d'investir tout ou partie de leurs bonus dans le Plan d'épargne en actions (LSSP) de cinq ans plutôt que de recevoir des espèces ou d'investir dans le Plan de participation de trois ans des collaborateurs en Suisse (ESOP, sous réserve d'éligibilité). Daniel Vasella, Raymund Breu et Joerg Reinhardt ont volontairement et irrévocablement prolongé à 10 ans la période de blocage de ces actions (qui est initialement de cinq ans); Urs Baerlocher a bloqué ses bonus en actions non soumises à restrictions pour 10 ans.

³ Thomas Ebeling a volontairement et irrévocablement bloqué ces actions (y compris la période d'acquisition de deux ans) pour 10 ans et Joerg Reinhardt pour cinq ans; Urs Baerlocher a bloqué ses attributions d'actions « Select » pour 10 ans.

⁴ Les options sur actions des employés de Novartis sont négociables. Les options octroyées dans le cadre du Plan Novartis de participation en instruments de capitaux propres « Select », hors Amérique du Nord, expireront le 10 janvier 2018, sont soumises à une période d'acquisition de deux ans pour la Suisse (trois ans pour les autres pays) et ont un prix d'exercice de CHF 64,05 par action (cours de clôture des actions Novartis à la date d'attribution, soit le 11 janvier 2008). Les options sur les ADS américaines octroyées aux participants d'Amérique du Nord expireront le 10 janvier 2018, sont soumises à une période d'acquisition de trois ans et ont un prix d'exercice d'USD 57,96 par ADS (cours de clôture des ADS Novartis à la date d'attribution, soit le 11 janvier 2008).

⁵ Actions attribuées dans le cadre du Plan de performance à long terme en fonction de la réalisation des objectifs de plus-value financière (PVF) sur la période de performance close au 31 décembre 2007. Daniel Vasella, Urs Baerlocher, Raymund Breu et Joerg Reinhardt ont volontairement et irrévocablement bloqué ces actions pour 10 ans, Thomas Wellauer pour cinq ans et Joseph Jimenez pour trois ans.

⁶ Parmi ces actions figurent les actions sans restrictions attribuées à Daniel Vasella et à Paul Choffat et celles soumises à restrictions attribuées à Joerg Reinhardt, qui sont soumises à une période d'acquisition de cinq ans. Daniel Vasella et Joerg Reinhardt ont volontairement et irrévocablement bloqué ces actions pour 10 ans.

⁷ Inclut les coûts des services des plans de retraite et des prestations de soins médicaux en faveur des collaborateurs à la retraite versés au cours de l'année 2007 ainsi que les cotisations de l'employeur sur les plans de retraite à cotisations définies en 2007.

⁸ Inclut les avantages en nature et autres rémunérations versés au cours de l'année; n'inclut pas le remboursement de frais et les paiements de péréquation fiscale inhérents aux missions internationales de Joerg Reinhardt.

⁹ La valeur des primes en actions est diminuée de 6 % par année d'acquisition ou de blocage volontaire. Par exemple, la valeur d'une prime en actions soumises à une période d'acquisition ou de blocage volontaire de deux ans, calculée selon la méthode décrite, est égale à 89 % de

sa valeur de marché à la date d'attribution. La valeur d'une prime en actions dont la période de blocage cumulée est de 10 ans est égale à 55,839 % de la valeur de marché des actions à la date d'attribution. Le cours de clôture des actions à la date d'attribution (11 janvier 2008) était de CHF 64,05 par action Novartis et d'USD 57,96 par ADS.

La valeur des options sur actions attribuées est communiquée sur la base des principes d'évaluation figurant dans une décision des autorités fiscales suisses, qui reflète les principes énoncés dans la Circulaire n° 5 mentionnée ci-dessus. Selon cette méthode, les options sur actions négociables soumises à une période d'acquisition de deux ans dans le cadre du Plan de participation en actions « Select » ont une valeur unitaire de CHF 3,88 à la date de l'attribution. La valeur unitaire correspondante des options sur ADS soumises à une période d'acquisition de trois ans est d'USD 3,98.

¹⁰ Correspond aux actions supplémentaires qui seront octroyées ultérieurement si le collaborateur demeure au sein du Groupe. Les membres du Comité de direction ont été invités à placer le bonus perçu au titre de 2007 dans les plans d'épargne en action – à savoir dans le Plan de participation des collaborateurs en Suisse (ESOP) de trois ans ou dans le Plan d'épargne en actions (LSSP) de cinq ans – afin de concilier leurs intérêts avec ceux des actionnaires. En vertu des dispositions régissant ces plans, les participants recevront des actions supplémentaires à l'expiration de la période d'acquisition de trois ou cinq ans. Dans le cadre du plan LSSP de cinq ans, chaque action placée donne droit à une action supplémentaire. Dans le cadre du plan ESOP de trois ans, une action supplémentaire est attribuée pour deux actions placées. En règle générale, aucune action supplémentaire n'est attribuée en cas de départ d'un participant avant l'expiration de la période d'acquisition. Raymund Breu a volontairement et irrévocablement bloqué ces actions supplémentaires pour 15 ans (y compris période d'acquisition obligatoire de cinq ans); Daniel Vasella et Joerg Reinhardt ont volontairement et irrévocablement bloqué ces actions supplémentaires pour 10 ans (y compris période d'acquisition obligatoire de cinq ans).

¹¹ Les valeurs des actions et des options indiquées dans cette colonne ont été calculées selon la méthode d'évaluation décrite à la note 9. S'agissant des actions supplémentaires (cf. note 10), les principes suivants s'appliquent: Si un membre du Comité de direction a choisi de bloquer irrévocablement pour 10 années supplémentaires (ce qui porte la période de blocage cumulée à 15 ans) les actions qu'il recevra à l'avenir dans le cadre du LSSP de cinq ans, la valeur des actions supplémentaires figurant dans le tableau représentera 41,727 % du cours de l'action à la date d'attribution. Le cours de clôture des actions à la date d'attribution (11 janvier 2008) était de CHF 64,05 par action Novartis et d'USD 57,96 par ADS.

¹² Tous les montants sont des montants bruts (ils incluent les cotisations de sécurité sociale dues par l'employé). La part de cotisations sociales de l'employeur n'est pas incluse.

¹³ Les montants en USD s'appliquent à Mark Fishman ont été convertis au cours de CHF 1,199802 = USD 1,00. Il s'agit là du même taux de change moyen que celui utilisé dans les comptes consolidés du Groupe.

33. Informations sur les rémunérations du Conseil d'administration et du Comité de direction pour satisfaire aux exigences du CO (suite)

33.2) Rémunération des administrateurs externes

Principes généraux

Le Conseil d'administration s'appuie sur une proposition soumise par le Comité de rémunération pour fixer la rémunération des administrateurs externes. Ces derniers perçoivent une rémunération annuelle dont le montant est fonction des responsabilités exercées par chacun d'entre eux. La participation aux réunions ou l'exercice de la présidence d'un comité n'ouvre pas droit à des honoraires supplémentaires.

Les administrateurs externes peuvent choisir de percevoir leur rémunération annuelle en espèces, en actions ou sous une forme mixte. Ils ne peuvent pas recevoir d'options sur actions.

Prêts et autres paiements accordés aux administrateurs externes

Prêts accordés aux administrateurs externes

En 2007, aucun prêt n'a été accordé à des administrateurs externes, actuels ou passés, ni n'était en cours au 31 décembre 2007.

Autres paiements accordés aux administrateurs externes

En 2007, aucun paiement (ni aucune renonciation à d'éventuelles créances) autre que ceux figurant dans le tableau récapitulatif des rémunérations des administrateurs externes n'a été accordé à ceux-ci ou à des « personnes qui leur sont étroitement liées » (cf. définition p. 238).

Paiements accordés aux anciens administrateurs externes

En 2007, aucun paiement (ni aucune renonciation à d'éventuelles créances) n'a été accordé aux anciens administrateurs externes ou à des « personnes qui leur sont étroitement liées » (cf. définition p. 238), à l'exception des CHF 63 192 versés au Président honoraire.

Rémunération des administrateurs externes en 2007¹

	Rémunération annuelle en espèces (CHF)	Actions (nombre)	Total ² CHF
Ulrich Lehner Vice-président, Lead Director Comité du Président (membre) Comité de rémunération (membre) Comité d'audit et de conformité (Président) Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination (membre)	656 250	5 405	1 050 005
Hans-Joerg Rudloff Vice-président Comité du Président (membre) Comité de rémunération (Président) Comité d'audit et de conformité (membre) Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination (membre)	789 890	0	789 890
Peter Burckhardt Comité d'audit et de conformité (membre)	16 875	6 178	334 155
Srikant Datar Comité d'audit et de conformité (membre)	264 375	2 549	450 070
William W. George Comité du Président (membre) Comité de rémunération (membre) Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination (Président)	150 050	6 177	600 045
Alexandre F. Jetzer ³	10 396	4 805	205 858
Pierre Landolt Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination (membre)	128 401	4 036	422 424
Andreas von Planta Comité d'audit et de conformité (membre)	323 045	2 060	435 188
Wendelin Wiedeking	112 493	3 532	369 800
Rolf M. Zinkernagel Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination (membre)	423 478	3 569	641 781
Total	2 875 253	38 311	5 299 216

¹ N'inclut pas le remboursement des frais de déplacement et d'autres frais occasionnés dans le cadre de la mission des administrateurs externes, le remboursement de ces frais n'étant pas assimilé à une rémunération.

² Un administrateur externe ayant la qualité de résident fiscal en Suisse peut choisir de bloquer ses actions de manière irrévocable. En 2007, Peter Burckhardt a bloqué ses actions pour six ans, Alexandre F. Jetzer pour 10 ans, Andreas von Planta pour cinq ans et Rolf M. Zinkernagel pour trois ans. La valeur des actions indiquée dans ce tableau a été calculée selon la méthode décrite au paragraphe « Publication des rémunérations perçues par les membres du Comité de direction – Principes d'évaluation ».

³ Alexandre F. Jetzer a en outre perçu la somme de CHF 300 000 pour d'autres services de conseil.

33.3) Actions Novartis et options sur actions Novartis détenues par les membres du Comité de direction

Actions et options sur actions détenues

Le nombre total d'actions Novartis (hors actions supplémentaires non acquises, octroyées dans le cadre des plans d'épargne en actions) et d'options acquises et non acquises définitivement, détenues par les membres du Comité de direction au 11 janvier 2008 est indiqué dans les tableaux ci-dessous.

Au 11 janvier 2008, aucun des membres du Comité de direction ni aucune des « personnes qui leur sont étroitement liées » ne détenait 1% ou plus des actions Novartis en circulation, soit directement, soit par le biais d'options.

Actions détenues par les membres du Comité de direction

	Nombre d'actions détenues ¹
Daniel Vasella	2 020 319
Raymund Breu	386 527
Juergen Brokatky-Geiger	89 488
Thomas Ebeling	277 843
Mark C. Fishman	232 640
Joseph Jimenez	13 164
Joerg Reinhardt	355 965
Andreas Rummelt	233 257
Thomas Wellauer	33 252
Total	3 642 455

¹ Inclut les actions détenues par les « personnes étroitement liées » aux membres du Comité de direction (cf. définition p. 238).

Options sur actions détenues par les membres du Comité de direction

	Nombre d'options sur actions détenues ¹						Total
	2008	2007	2006	2005	2004	Autres	
Daniel Vasella	1 290 631	802 855	0	1 387 790	103 808	0	3 585 084
Raymund Breu	421 798	479 929	416 667	496 381	324 556	0	2 139 331
Juergen Brokatky-Geiger	109 016	55 130	47 620	34 127	9 559	0	255 452
Thomas Ebeling	105 335	317 529	0	0	0	0	422 864
Mark C. Fishman	184 870	142 724	124 876	151 659	112 932	254 748	971 809
Joseph Jimenez	157 266	0	0	0	0	0	157 266
Joerg Reinhardt	0	158 787	105 687	0	48 933	0	313 407
Andreas Rummelt	0	0	0	0	0	0	0
Thomas Wellauer	106 693	0	0	0	0	0	106 693
Total	2 375 609	1 956 954	694 850	2 069 957	599 788	254 748	7 951 906

¹ Les options sur actions indiquées pour une année spécifique ont été attribuées dans le cadre du Plan Novartis de participation en actions « Select ». La colonne « Autres » concerne les options attribuées en 2003 ou avant et les options acquises sur le marché par les membres du Comité de direction ou par les « personnes qui leur sont étroitement liées » (cf. définition p. 238).

Echéance des options attribuées aux membres du Comité de direction

Les options sur actions attribuées aux membres du Comité de direction dans le cadre des plans de rémunération en actions donnent droit à une action chacune. Les durées de vie des options attribuées depuis 2004 sont les suivantes :

Année d'attribution	Prix d'exercice (CHF/USD)	Période d'acquisition (années) (CH/USA)	Durée de vie (années)
2008	64,05/57,96	2/3	10
2007	72,85/58,38	2/3	10
2006	71,30/54,70	2/3	10
2005	57,45/47,84	2/3	10
2004	57,45/46,09	2/3	10

33. Informations sur les rémunérations du Conseil d'administration et du Comité de direction pour satisfaire aux exigences du CO (suite)

33.4) Actions Novartis et options sur actions Novartis détenues par les administrateurs externes

Actions et options sur actions détenues

Le nombre total d'actions et d'options sur actions acquises et celles attribuées, mais non encore acquises définitivement, détenues par les administrateurs externes et les personnes qui leur sont étroitement liées au 11 janvier 2008 est indiqué dans les tableaux ci-dessous :

Nombre d'actions détenues ¹	
Ulrich Lehner	22 193
Hans-Joerg Rudloff	109 791
Peter Burckhardt	19 052
Srikant Datar	11 952
William W. George	125 042
Alexandre F. Jetzer	75 335
Pierre Landolt	19 709
Andreas von Planta	104 238
Wendelin Wiedeking	19 118
Marjorie M. Yang	3 800
Rolf M. Zinkernagel	22 800
Total	533 030

¹ Inclut les actions détenues par les « personnes étroitement liées » aux administrateurs externes (cf. définition p. 238).

Nombre d'options sur actions détenues			
	Attribuées par Novartis en 2002 ou avant ¹	Autres options sur actions acquises ²	Total
Ulrich Lehner	0	0	0
Hans-Joerg Rudloff	24 570	0	24 570
Peter Burckhardt	0	0	0
Srikant Datar	10 000	0	10 000
William W. George	44 835	0	44 835
Alexandre F. Jetzer	32 214	0	32 214
Pierre Landolt	24 191	0	24 191
Andreas von Planta	0	0	0
Wendelin Wiedeking	0	0	0
Marjorie M. Yang	0	0	0
Rolf M. Zinkernagel	23 597	0	23 597
Total	159 407	0	159 407

¹ 2002 est la dernière année au cours de laquelle Novartis a attribué des options aux administrateurs externes. Cette année-là, Novartis leur a attribué 79 087 options à un prix d'exercice de CHF 62 et d'une durée de 9 ans.

² Inclut les actions détenues par les « personnes étroitement liées » aux administrateurs externes (cf. définition p. 238).

Au 11 janvier 2008, aucun des administrateurs externes ni aucune des « personnes qui leur sont étroitement liées » ne détenait 1% ou plus des actions Novartis en circulation, soit directement, soit par le biais d'options.

RAPPORT DE LA DIRECTION DE NOVARTIS SUR LE CONTROLE INTERNE RELATIF AUX INFORMATIONS FINANCIERES

La responsabilité d'établir et de maintenir un contrôle interne adéquat relatif aux informations financières incombe au Conseil d'administration et à la Direction du Groupe. Le système de contrôle interne du Groupe Novartis a été conçu de manière à procurer une assurance raisonnable au Conseil d'administration et à la Direction quant à la préparation et une juste présentation de ses comptes annuels consolidés publiés.

Quelle que soit la qualité de sa conception, tout système de contrôle interne présente des limites inhérentes. En conséquence, même les systèmes prévus pour être efficaces peuvent ne pas prévenir ou détecter des anomalies et ne peuvent apporter qu'une assurance raisonnable quant à la préparation et la présentation des comptes annuels. Ainsi, l'évaluation de l'efficacité dans les périodes futures est sujette au risque que les contrôles deviennent inefficaces en raison de changements de conditions ou que le degré de conformité aux règles et procédures se détériore.

La Direction du Groupe Novartis a évalué l'efficacité du contrôle interne du Groupe relatif aux informations financières au 31 décembre 2007. Afin de procéder à cette évaluation, elle s'est basée sur les critères établis dans le « *Internal Control – Integrated Framework* » publié par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Se fondant sur son évaluation, la Direction a conclu que le contrôle interne du Groupe Novartis relatif aux informations financières en date du 31 décembre 2007 était efficace selon ces critères.

PricewaterhouseCoopers SA, Suisse, société fiduciaire indépendante, a émis une opinion sur l'efficacité du contrôle interne sur l'information financière du Groupe qui figure aux pages 244 et 245 du présent rapport financier.



D^r Daniel Vasella
Président et Administrateur délégué

D^r Raymond Breu
Directeur financier
du Groupe

Bâle, le 16 janvier 2008

RAPPORT DU RÉVISEUR DES COMPTES CONSOLIDÉS SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS ET LE CONTRÔLE INTERNE RELATIF AUX INFORMATIONS FINANCIÈRES DU GROUPE NOVARTIS

A l'Assemblée générale des actionnaires de Novartis SA, Bâle

En notre qualité de réviseur des comptes consolidés, nous avons vérifié les comptes consolidés ainsi que l'efficacité du contrôle interne relatif aux informations financières du Groupe Novartis pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2007. Nos appréciations, basées sur nos travaux de vérification intégrés, sont présentées ci-dessous.

Comptes consolidés

En notre qualité de réviseur des comptes consolidés, nous avons vérifié les comptes consolidés (bilan, compte de résultat, tableau des flux de trésorerie, état des produits et charges comptabilisés au bilan, variation des capitaux propres et annexes), pages 180 à 242, du Groupe Novartis pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2007.

La responsabilité de l'établissement des comptes consolidés incombe au Conseil d'administration. Notre mission consiste à émettre une appréciation sur ces comptes consolidés sur la base de nos travaux de vérification. Nous attestons que nous remplissons les exigences légales de qualification et d'indépendance.

Notre révision a été effectuée selon les Normes d'audit suisses, les International Standards on Auditing ainsi que celles du Public Company Accounting Oversight Board 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 vérifié les postes des comptes consolidés et les indications figurant dans ceux-ci en procédant à des analyses et à des examens par sondages. En outre, nous avons apprécié la manière dont ont été appliqués les principes comptables, 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 de la situation financière, des résultats et des flux de trésorerie du Groupe Novartis en conformité avec les International Financial Reporting Standards (IFRS) formulées par l'International Accounting Standards Board et sont conformes à la loi suisse.

Nous recommandons d'approuver les comptes consolidés qui vous sont soumis.

Contrôle interne relatif aux informations financières

Nous avons également vérifié l'efficacité du contrôle interne relatif aux informations financières au 31 décembre 2007 selon les critères établis dans le « *Internal control – Integrated Framework* » publié par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

La responsabilité du maintien d'un contrôle interne efficace relatif aux informations financières incombe au Conseil d'administration et à la Direction du Groupe, celle-ci étant responsable de l'évaluation de son efficacité comprise dans le « Rapport de la Direction sur le contrôle interne relatif aux informations financières » publié à la page 243 du présent rapport annuel. Notre mission consiste à émettre une appréciation sur l'efficacité du contrôle interne relatif aux informations financières du Groupe Novartis sur la base de nos travaux de vérification intégrés.

Notre révision du contrôle interne relatif aux informations financières a été effectuée selon les normes du Public Company Accounting Oversight Board 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. La vérification du contrôle interne relatif aux informations financières requiert de comprendre le contrôle interne relatif aux informations financières, d'évaluer le risque d'existence d'une déficience significative, de tester et d'évaluer la conception et l'efficacité du contrôle interne sur la base de l'évaluation du risque 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 états financiers 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 aux actifs de la société. En outre, il comprend l'ensemble des principes et procédures donnant une assurance raisonnable que les transactions sont comptabilisées de manière conforme pour permettre la préparation des états financiers 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 qui procurent une assurance raisonnable quant à la prévention ou la détection en temps voulu d'acquisition non-autorisée, l'utilisation ou la cession d'actifs de la société, pouvant avoir une influence significative sur les états financiers.

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 suite à des changements dans les conditions ou que le degré de conformité aux règles et procédures se détériore.

Selon notre appréciation, le Groupe Novartis disposait, sur tous les points essentiels, d'un contrôle interne relatif aux informations financières efficace au 31 décembre 2007 selon les critères établis dans le « *Internal Control – Integrated Framework* » publié par le COSO.

PricewaterhouseCoopers SA



R. P. Muir
Réviseur responsable

D. Suter

Bâle, le 16 janvier 2008

COMPTES ANNUELS DE NOVARTIS AG

COMPTES DE RESULTAT (pour les exercices clos au 31 décembre 2007 et 2006)

	2007 M CHF	2006 M CHF
Produits		
Produits des actifs financiers	7 728	10 574
Produits des titres de placement, trésorerie et placements à court terme	63	72
Gains résultant de cessions d'immobilisations incorporelles	2 098	190
Droits de licence versés par des sociétés du Groupe	926	935
Autres produits	13	3
Total produits	10 828	11 774
Charges		
Charges financières	-1 148	-699
Charges administratives	-23	-21
Amortissements sur immobilisations incorporelles	-22	-33
Autres charges	-6	-9
Impôts	-281	-130
Total charges	-1 480	-892
Résultat net	9 348	10 882

PROPOSITION D'AFFECTION DU RESULTAT

	2007 CHF	2006 CHF
Résultat disponible		
Report à nouveau	-	-
Résultat de l'exercice	9 347 882 830	10 881 681 969
Total résultat disponible	9 347 882 830	10 881 681 969
Affectation du résultat		
Paiement d'un dividende de CHF 1,60 (2006 : CHF 1,35) brut sur 2 456 229 984 (2006 : 2 504 139 595) actions portant dividende et d'une valeur nominale de CHF 0,50	-3 929 967 974	-3 380 588 453
Attribution aux réserves libres	-5 417 914 856	-7 501 093 516
Report à nouveau	-	-

BILANS (AVANT AFFECTATION DU RESULTAT) (au 31 décembre 2007 et 2006)

	Notes	2007 M CHF	2006 M CHF
Actif			
Actifs non courants			
Immobilisations incorporelles		218	278
Actifs financiers	3	21 388	27 488
Total actifs non courants		21 606	27 766
Actifs courants			
Créances			
– sociétés du Groupe		11 120	3 869
– tiers		6	26
Titres de placement	4	5 357	265
Total actifs courants		16 483	4 160
Total actif		38 089	31 926
Passif			
Capitaux propres			
Total capital-actions	5	1 365	1 365
Réserves			
Réserves légales	6		
– Réserve générale		320	320
– Réserve pour les propres actions		11 669	7 470
Réserves libres	7	14 232	10 930
Total réserves		26 221	18 720
Résultat disponible			
Résultat de l'exercice		9 348	10 882
Total résultat disponible		9 348	10 882
Total capitaux propres		36 934	30 967
Passif			
Provisions		537	526
Dettes fournisseurs et comptes de régularisation passifs			
– sociétés du Groupe		214	289
– tiers		404	144
Total passifs courants et non courants		1 155	959
Total passif		38 089	31 926

Les annexes font partie intégrante des comptes annuels.

ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS DE NOVARTIS AG

1. Introduction

Les comptes annuels de Novartis AG sont conformes aux exigences de la loi suisse sur les sociétés contenues dans le Code des obligations (CO).

2. Normes comptables

Différences de change

Les postes de l'actif courant en monnaies étrangères sont convertis aux cours de fin d'année. Les différences de change qui en résultent ainsi que celles dues aux opérations courantes sont comptabilisées dans le compte de résultat.

Immobilisations incorporelles

Elles sont portées au bilan et amorties sur une période comprise entre cinq et vingt ans.

Actifs financiers

Les participations sont portées au bilan à leur coût d'acquisition, déduction faite des ajustements pour perte de valeur.

Titres de placement

Les titres sont valorisés au cours le plus bas du coût d'acquisition et de la valeur de marché.

Provisions

Ce poste inclut des provisions pour risques divers du Groupe.

3. Actifs financiers

Les actifs financiers comprennent CHF 10 489 millions (2006 : CHF 11 700 millions) de participations dans des sociétés affiliées et CHF 10 899 millions (2006 : CHF 15 788 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 236 et 237 du présent rapport annuel.

4. Titres de placement

Les titres contiennent des propres actions d'une valeur comptable nette de CHF 5 354 millions (2006 : CHF 262 millions) (se reporter aux notes 5 et 6 ci-dessous).

5. Capital-actions

	Nombre d'actions				
	31.12.2005	Variation en cours d'année	31.12.2006	Variation en cours d'année	31.12.2007
Total des actions Novartis AG	2 739 171 000	-10 200 000	2 728 971 000		2 728 971 000
Propres actions					
Propres actions détenues par Novartis AG	125 592 528	-13 483 063	112 109 465	81 226 535	193 336 000
Propres actions détenues par des sociétés affiliées	132 625 680	-7 877 561	124 748 119	-26 568 981	98 179 138
Total propres actions	258 218 208	-21 360 624	236 857 584	54 657 554	291 515 138

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 1 369,6 millions au 31 décembre 2005 à CHF 1 364,5 millions au 31 décembre 2006 à la suite d'une réduction de capital et de l'annulation de 10,2 millions d'actions représentant une valeur nominale de CHF 5,1 millions, qui ont été rachetées précédemment. L'annulation a été approuvée lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 28 février 2006, avant de devenir effective le 17 mai 2006.

Les achats de propres actions ont porté sur un total de 91,8 millions d'actions (2006 : CHF 0,5 million) pour un prix d'achat moyen de CHF 65 (2006 : CHF 68) tandis que les ventes de propres actions ont

porté sur 37,2 millions d'actions (2006 : CHF 11,7 millions) pour un prix de vente moyen de CHF 65 (2006 : CHF 70).

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 291 515 138 propres actions détenues au 31 décembre 2007, 272 741 016 ne donnent pas droit au dividende, le solde étant réservé aux rémunérations en actions et donnant droit au dividende. On notera que les comptes consolidés du Groupe Novartis sont conformes à l'interprétation n° 12 du SIC des IFRS, exigeant la consolidation d'entités qui ne sont pas considérées comme des filiales au sens de l'art. 659b du Code des obligations

6. Réserves légales

RESERVE GENERALE

	2007 M CHF	2006 M CHF
1^{er} janvier et 31 décembre	320	320

RESERVE POUR LES PROPRES ACTIONS

	2007 M CHF	2006 M CHF
1^{er} janvier	7 470	8 653
Diminution en 2006 suite à l'annulation de propres actions (CHF 586 millions d'actions rachetées, déduction faite de leur valeur nominale de CHF 5 millions)		-581
Transfert aux réserves libres	4 199	-602
31 décembre	11 669	7 470

La réserve générale doit représenter au moins 20% du capital-actions de Novartis AG afin de satisfaire aux exigences du Code des obligations.

Novartis AG a satisfait aux exigences des articles 659 ss. et 663b.10 du Code des obligations quant aux propres actions figurant à la note 5.

7. Réserves libres

	2007 M CHF	2006 M CHF
1^{er} janvier	10 930	6 048
Report du résultat disponible	7 501	4 280
Transfert à la réserve pour les propres actions	-4 199	602
31 décembre	14 232	10 930

8. Engagements hors bilan

	Engagements au 31.12.2007 M CHF	Engagements au 31.12.2006 M CHF
Garanties en faveur de sociétés du Groupe pour le remboursement du capital, des intérêts d'emprunts obligataires et de papiers commerciaux pour un total de CHF 3 614 millions (2006 : CHF 5 502 millions)	757	3 125
Garanties en faveur de sociétés du Groupe, de sociétés associées et autres pour un total de CHF 2 417 millions (2006 : CHF 3 071 millions)	1 364	1 809
Total	2 121	4 934

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 :

Par ailleurs :

- Mellon Bank, Everett, détient 2,3% (2006 : 2%), Nortrust Nominees, Londres, 2,4% (2006 : 2,7%) et JPMorgan Chase Bank, New York, 7,6% (2006 : 7,6%) respectivement des actions nominatives en qualité de représentants.
- JPMorgan Chase Bank, le dépositaire des actions représentées par des American Depositary Shares, est enregistré à concurrence de 12,4% (2006 : 12,1%) du capital-actions.

	% du capital-actions détenu au 31.12.2007	% du capital-actions détenu au 31.12.2006
Fondation pour la participation des collaborateurs de Novartis, Bâle	3,6	2,8
Emasan SA, Bâle	3,2	3,2

10. Publication des rémunérations du Conseil d'administration et du Comité de direction

Les informations sur les rémunérations du Conseil d'administration et du Comité de direction publiées pour satisfaire aux exigences du CO figurent aux pages 238 à 242.

RAPPORT DE L'ORGANE DE REVISION DES COMPTES ANNUELS DE NOVARTIS AG

A l'Assemblée générale des actionnaires de Novartis AG, Bâle

En notre qualité d'organe de révision, nous avons vérifié la comptabilité et les comptes annuels (bilan, compte de résultat et annexes), pages 246 à 250, de Novartis AG, Bâle, pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2007.

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 au bilan 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
Réviseur responsable

G. Tritschler

Bâle, le 16 janvier 2008

LES PHOTOS DU RAPPORT ANNUEL

Page de
couver-
ture



CENTRE DE SANTE COMMUNAUTAIRE ;
CINZANA, MALI

Deuxiè-
me de
couver-
ture



CENTRE DE SANTE DE KOLLE ;
VILLAGE DE KOLLE, MALI

4



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

11



NOVARTIS VACCINS ET DIAGNOSTIC ;
SIENNE, ITALIE

12



HÔPITAL INTERNATIONAL DE BINTARO ;
JAKARTA, INDONESIE

13



GUERISSEUR TRADITIONNEL ;
MOPTI, MALI

18



HOPITAL ANGELES LOMAS ;
MEXICO, MEXIQUE

22



HOPITAL DE SINTANALA ;
JAKARTA, INDONESIE

26



HOPITAL INTERNATIONAL DE BINTARO ;
JAKARTA, INDONESIE

27



HOPITAL INTERNATIONAL DE BINTARO ;
JAKARTA, INDONESIE

28



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

33



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

36



NOVARTIS VACCINS ET DIAGNOSTIC ;
SIENNE, ITALIE

40



NOVARTIS VACCINS ET DIAGNOSTIC ;
SIENNE, ITALIE

- 41  CENTRE DE SANTE COMMUNAUTAIRE ;
CINZANA, MALI
- 44  SANDOZ ;
LJUBLJANA, SLOVENIE
- 47  SANDOZ ;
LJUBLJANA, SLOVENIE
- 50  INSTITUTS NOVARTIS
POUR LA RECHERCHE BIOMEDICALE (NIBR) ;
CAMBRIDGE, MASSACHUSETTS, ETATS-UNIS
- 51  HOPITAL PUBLIC MAXIMILIANO RUIZ CASTAÑEDA ;
MEXICO, MEXIQUE
- 54  NOVARTIS ANIMAL HEALTH ;
LARCHWOOD, IOWA, ETATS-UNIS
- 58  CENTRE DE SANTE COMMUNAUTAIRE ;
CINZANA, MALI
- 59  NOVARTIS CONSUMER HEALTH ;
LINCOLN, NEBRASKA, ETATS-UNIS
- 62  CENTRE DE SANTE COMMUNAUTAIRE ;
CINZANA, MALI
- 64  CENTRE DERMATOLOGIQUE ;
MEXICO, MEXIQUE
- 67  CENTRE DE SANTE COMMUNAUTAIRE ;
CINZANA, MALI
- 69  HOPITAL DE SINTANALA ;
JAKARTA, INDONESIE
- 70  HOPITAL DE SINTANALA ;
JAKARTA, INDONESIE
- 73  INSTITUT PEDIATRIQUE,
HOPITAL UNIVERSITAIRE NATIONAL ;
SINGAPOUR
- 79  CENTRE DE THALASSEMIE ;
JAKARTA, INDONESIE
- 80  NOVARTIS VACCINS ET DIAGNOSTIC ;
SIENNE, ITALIE

- 84  LES MEMBRES DU CCDI - DE GAUCHE A DROITE
1^{ER} RANG : JUERGEN BROKATZKY-GEIGER, YASMIN ALIBHAI-BROWN, DAVID THOMAS, TED CHILDS
2^E RANG : INGRID DUPLAIN, MONIKA MATTI (SECRETAIRE), KURT APRIL, LAN YANG, BARBARA W. K. YEE, NICHOLAS SCHEELE
- 85  NOVARTIS PHARMACEUTICALS ;
BALE, SUISSE
- 87  NOVARTIS PHARMACEUTICALS ;
BALE, SUISSE
- 88  L'AGAVE TEQUILANA ;
MEXIQUE
- 95  NOVARTIS PHARMACEUTICALS ;
BALE, SUISSE
- 100  NOVARTIS PHARMACEUTICALS ;
BALE, SUISSE
- 102  GUERISSEUR TRADITIONNEL ;
MEXICO, MEXIQUE
- 108  HOPITAL NIANAKORO FOMBA ;
SEGOU, MALI
- 109  HOPITAL ANGELES LOMAS ;
MEXICO, MEXIQUE
- 117  NOVARTIS VACCINS ET DIAGNOSTIC ;
SIENNE, ITALIE
- 123  CIBA VISION ;
SINGAPOUR
- 127  NOVARTIS PHARMACEUTICALS ;
BALE, SUISSE
- 138  SANDOZ ;
LJUBLJANA, SLOVENIE
- Troisième de couverture  SANDOZ ;
LJUBLJANA, SLOVENIE
- Quatrième de couverture  LE BASSIN DU BANI ;
MOPTI, MALI

Nous tenons à remercier tous ceux qui, par leur expérience personnelle ou leur savoir-faire, ont apporté leur contribution à ce rapport annuel, et tout particulièrement Giorgia Fiorio pour les photographies artistiques qui illustrent ce document, fruits de sa vision personnelle des soins à travers le monde.



© ENRICO BARTOLUCCI

Novartis invite chaque année un ou une photographe à l'occasion de la parution de son rapport annuel, lui laissant toute latitude pour exprimer sa propre vision du domaine de la santé. Ces photos sont un regard sur les malades et les professionnels de la santé à travers le monde. Les personnes qui y figurent, à l'exception du personnel de Novartis et des autres personnes identifiées dans les légendes, n'ont aucun lien, direct ou indirect, avec Novartis ou les produits du Groupe.

Née à Turin, en Italie, **Giorgia Fiorio** photographe indépendante lauréate de plusieurs prix, est diplômée de l'International Center of Photography de New York ; elle vit et travaille aujourd'hui à Venise et à Paris.

Ses photographies ont été publiées dans de nombreux magazines, dont Geo, Stern, El Pais et El Mundo. Elles ont également fait l'objet d'expositions individuelles et collectives dans plusieurs pays.

Son approche du travail photographique a ceci de particulier qu'elle choisit de se concentrer sur le même sujet pendant plusieurs années d'affilée. Gabriel Bauret, critique photographique et commissaire d'expositions français, écrit à son sujet qu'« elle appartient à cette famille de photographes qui ont choisi de travailler sur des projets de longue haleine ». A une époque où la photographie « est l'instrument de l'éphémère, trop souvent limité au spectaculaire », ajoute-t-il, « l'énergie déployée par Giorgia Fiorio est consacrée presque exclusivement à un seul projet sur plusieurs années ».

Dans les années 1990, son travail sur « les communautés fermées d'hommes » dans la société occidentale a abouti à la publication de plusieurs monographies et d'une anthologie, publiée sous le titre « Des Hommes ».

En janvier 2000, Giorgia Fiorio a entamé un nouveau projet photographique qu'elle a baptisé « Le Don » ; elle le décrit comme « un témoignage visuel et une quête personnelle centrée sur l'héritage spirituel de l'humanité et la relation de l'individu au sacré ». Elle prévoit d'achever « Le Don » en 2008 et d'en présenter les résultats en 2009, dans une série d'expositions et dans un livre. Ce projet l'a amenée à photographier, à travers le monde, des sujets aussi variés que les cultes de l'île de Pâques, les purifications pascales aux Philippines, les derviches tourneurs chez les soufis en Turquie et les rituels ancestraux des Incas sur les hauts plateaux andins.

« Sans aucune intention encyclopédique, j'ai suivi un parcours aléatoire d'expérience directe à l'état brut, écrit Giorgia Fiorio. Des questions posées le long d'un cheminement qui mène lui-même à d'autres questions. »

Dates importantes

Dates prévues de publication des données clés

Assemblée générale des actionnaires (exercice 2007)	26 février 2008
Résultats du premier trimestre 2008	21 avril 2008
Résultats du premier semestre 2008	17 juillet 2008
Résultats des neuf premiers mois 2008	20 octobre 2008
Exercice 2008	janvier 2009

Contacts

Si vous désirez de plus amples informations concernant Novartis, veuillez contacter:

Novartis International AG
CH-4002 Bâle
Suisse

Information Investisseurs

Tel : +41 61 324 7944
Fax : +41 61 324 8444
E-Mail : investor.relations@novartis.com

Pour les Investisseurs des Etats-Unis

Tel : +1 212 830 2433
Fax : +1 212 830 2405
E-Mail : investor.relations@novartis.com

Registre des actionnaires

Tel : +41 61 324 4415
Fax : +41 61 324 3244
E-Mail : share.registry@novartis.com

Informations médias

Tel : +41 61 324 2200
Fax : +41 61 324 9090
E-Mail : media.relations@novartis.com

Informations générales

Tel : +41 61 324 1111
Fax : +41 61 324 8001

Novartis sur Internet

www.novartis.com

Le rapport annuel sur Internet

www.novartis.com/annualreport2007

Déclarations prospectives

Le présent Rapport annuel contient des déclarations prospectives au sens des lois américaines sur les valeurs mobilières relatives aux affaires de la Société, reconnaissables par l'emploi de termes tels que « sera/seront », « croissance », « futur », « probable », « escompté », « stratégique », « en bonne voie », « soumis », « céder », « prévoyant », « attendre », « anticiper », « visant à devenir », « évolution », « pourrait être », « pipeline », « prévu », « stratégie anticipative », ou des expressions semblables, ou encore identifiables par des considérations explicites ou implicites à propos d'une future croissance potentielle du secteur de la santé ou des ventes de Novartis, de nouveaux médicaments potentiels ou de nouvelles indications potentielles pour les produits existants, ou encore des ventes potentielles futures de ces produits, ou par des questions de stratégie, de plans, de projets ou d'intentions. Le présent rapport fait part de déclarations prospectives impliquant des risques connus et inconnus, des incertitudes ainsi que d'autres facteurs qui pourraient rendre les résultats réels matériellement différents des résultats futurs, des performances ou des réalisations annoncées ou impliquées dans de telles déclarations. Rien ne permet de garantir que les ventes de Novartis ou le secteur de la santé se développeront à l'avenir ou qu'ils atteindront un niveau particulier. Rien ne permet par ailleurs de garantir le succès des projets de développement mentionnés ou la commercialisation de nouveaux produits ou de nouvelles indications. Rien ne permet non plus d'affirmer que Novartis, ou un produit ou une indication à venir, atteindra un quelconque niveau de ventes. Les attentes de la direction pourraient être déçues notamment par des incertitudes liées à la mise au point de nouveaux produits pharmaceutiques, parmi lesquelles les résultats inattendus d'un essai clinique, des mesures inattendues ou des retards ou encore l'action gouvernementale dans son ensemble, l'aptitude de la société à obtenir et à conserver un brevet ou toute autre protection intellectuelle, la concurrence en général, des pressions croissantes exercées par l'État, l'industrie ou le grand public en matière de fixation des prix, d'autres pressions d'ordre politique, ainsi que d'autres facteurs décrits dans le formulaire 20-F que la société a déposé auprès de la US Securities and Exchange Commission. Si au moins un de ces risques ou incertitudes se réalisait ou que les hypothèses sous-jacentes devaient se révéler fausses, les résultats effectifs pourraient varier de manière tangible de ceux décrits, anticipés, estimés ou attendus dans le présent rapport annuel. Novartis fournit les informations contenues dans le présent document à la date de publication du Rapport annuel et n'est pas tenue de mettre à jour les déclarations prospectives y figurant au vu de nouvelles informations, de futurs événements ou autres.

Tous les noms de produits figurant en italique dans ce Rapport annuel sont des marques déposées du Groupe Novartis ou des marques dont il a acquis les licences.

® Le signe ® précédé d'un nom de produit écrit en caractères standard signifie qu'il s'agit d'une marque tierce.

La politique d'entreprise de Novartis repose sur les principes directeurs émis par l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ainsi que sur les recommandations qui y sont contenues concernant la publication d'informations.

Ce rapport annuel est publié en anglais et traduit en français et en allemand. Seule la version anglaise fait foi.

Editeur : Novartis International AG, Bâle, Suisse

Design et Gestion de Projet : Trimedia, Bâle, Suisse

Impression : NZZ Fretz AG, Schlieren, Suisse



