

 **NOVARTIS**
caring and curing





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

GROUPE NOVARTIS	Principales données financières	4
	Les faits marquants de 2010	5
	Lettre de Daniel Vasella	7
	Entretien avec Joseph Jimenez	15
PORTEFEUILLE THERAPEUTIQUE	Sommaire	19
	Pharmaceuticals	23
	Les Instituts Novartis pour la Recherche Biomédicale	35
	Vaccins et Diagnostic	39
	Sandoz	45
	Consumer Health	51
CITOYENNETE D'ENTREPRISE	Sommaire	57
	Engagement en faveur des patients	61
	Engagement en faveur de nos collaborateurs et de la société	67
	Engagement en faveur de l'environnement	73
	Conduite éthique des affaires	78
	Rapport indépendant de l'examen succinct	83
GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	Sommaire	85
	Conseil d'administration	96
	Comité de direction	101
RAPPORT SUR LES REMUNERATIONS	Sommaire	111
	Rapport sur les rémunérations	112
RAPPORT FINANCIER DU GROUPE NOVARTIS	Sommaire	133
	Rapport opérationnel et financier	136
	Politique en matière de capitaux propres et information sur l'action	183
	Comptes consolidés du Groupe Novartis	186
	Comptes annuels de Novartis AG	258
	Les photos du rapport annuel	274
	Les principaux rendez-vous en 2011, Contacts et Déclarations prospectives	276

GROUPE NOVARTIS

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

Novartis propose un portefeuille diversifié de produits susceptibles de satisfaire ces besoins : médicaments innovants, génériques peu coûteux, vaccins, instruments de diagnostic et produits pharmaceutiques de consommation courante.

PRINCIPALES DONNEES FINANCIERES

CHIFFRES-CLES

(en M USD, sauf indication contraire)

	2010	2009
Chiffre d'affaires net	50 624	44 267
Résultat opérationnel	11 526	9 982
en % du chiffre d'affaires net	22,8	22,5
Résultat net	9 969	8 454
Résultat de base par action ¹ (USD)	4,28	3,70
« Core » ²		
Résultat opérationnel	14 006	11 437
en % du chiffre d'affaires « core »	27,7	25,8
Résultat net	12 029	10 267
Résultat de base par action ¹ (USD)	5,15	4,50
Recherche et développement	8 080	7 287
en % du chiffre d'affaires net	16,0	16,5
Effectif (ETP) ³	119 418	99 834
Rendement des capitaux propres moyens (%)	15,7	15,7
Free cash-flow	7 860	5 505

DONNEES PAR ACTION

	2010	2009
Cours de l'action en fin d'exercice (CHF)	54,95	56,50
Cours de l'ADS en fin d'exercice (USD)	58,95	54,43
Dividende ⁵ (CHF)	2,20	2,10
Taux de distribution ⁶	55	53

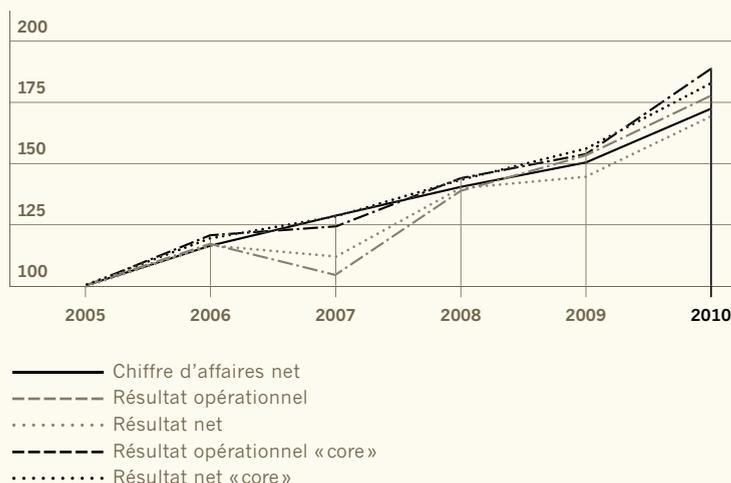
¹ Nombre moyen d'actions en circulation en 2010 : 2 285,7 millions (2009 : 2 267,9 millions)

² Les résultats opérationnels, nets et par action (BPA) « core » et R&D sont calculés sans tenir compte de l'impact de facteurs liés aux acquisitions et d'autres éléments exceptionnels significatifs. Ces ajustements sont expliqués en détail page 146.

³ Emplois en équivalent temps plein en fin d'exercice dont 17 600 collaborateurs d'Alcon en 2010

CHIFFRE D'AFFAIRES NET, RESULTAT OPERATIONNEL, RESULTAT NET, RESULTAT OPERATIONNEL « CORE » ET RESULTAT NET « CORE »⁴

(Base 100 en 2005)



CHIFFRE D'AFFAIRES NET PAR ZONE GEOGRAPHIQUE EN 2010

(en % et en M USD)

Etats-Unis	31	15 863
Europe	37	18 558
Asie/Afrique/Australasie	18	9 416
Canada et Amérique latine	9	4 361
Alcon, Inc. ⁷	5	2 426
Total		50 624

⁴ Afin de faciliter la comparabilité, le chiffre d'affaires net, le résultat opérationnel et le résultat net pour les exercices 2005 à 2007 ne tiennent pas compte des activités nutrition de Consumer Health cédées en 2007.

⁵ Dividende 2010 : proposition soumise aux actionnaires lors de l'Assemblée générale en 2011

⁶ Taux de distribution calculé sur la base du résultat net attribuable aux actionnaires de Novartis AG

⁷ Répartition géographique des chiffres d'Alcon, Inc. non disponible

LES FAITS MARQUANTS DE 2010

RESULTATS OBTENUS	<p>Les produits récemment lancés dopent la croissance du chiffre d'affaires dans l'ensemble du portefeuille de santé.</p> <p>Le chiffre d'affaires net progresse de 14% (+14% à taux de change constants) à USD 50,6 milliards, dopé par une solide croissance dans tous nos domaines d'activité, dont USD 2,4 milliards provenant du rachat d'Alcon. Le résultat opérationnel est en hausse de 15% à USD 11,5 milliards grâce au développement de nos activités et à l'amélioration de la productivité. Le résultat opérationnel « core » progresse de 22% à USD 14,0 milliards. Le résultat net augmente de 18% à USD 10,0 milliards et le résultat net « core » progresse de 17% à USD 12,0 milliards.</p>
PRODUITS	<p>Les produits lancés depuis 2007 représentent 21% du chiffre d'affaires net. Grâce à 13 homologations majeures obtenues aux Etats-Unis, en Europe et au Japon en 2010, notre portefeuille ne cesse de se renouveler. Mentionnons notamment <i>Gilenya</i> (sclérose en plaques) aux Etats-Unis, de nouvelles indications pour <i>Lucentis</i> (traitement de l'œdème maculaire diabétique) dans l'UE et pour <i>Tasigna</i> (LMC récemment diagnostiquée) aux Etats-Unis, dans l'UE et au Japon. Citons également le nouveau vaccin <i>Menveo</i> (infection méningococcique) aux Etats-Unis et dans l'Union européenne, ainsi que l'énoxaparine générique aux Etats-Unis.</p>
PIPELINE	<p>Notre pipeline est l'un des plus riches de la branche pharmaceutique, avec 147 projets en développement et 16 demandes d'homologation majeures en 2010, aussi bien aux Etats-Unis, dans l'UE qu'au Japon. Mentionnons ACZ885 pour la goutte dans l'UE, <i>Lucentis</i> pour l'occlusion veineuse rétinienne dans l'UE, SOM230 pour la maladie de Cushing dans l'UE et <i>Afinitor</i> pour les tumeurs neuroendocrines avancées aux Etats-Unis et dans l'UE. En phase précoce, le pipeline de vaccins progresse rapidement: une demande d'homologation pour <i>Bexsero</i>, un vaccin pionnier contre le méningocoque B, a été déposée auprès de l'UE.</p>
RECHERCHE	<p>Afin de découvrir de nouveaux traitements, d'importants investissements ont été consentis par les Instituts Novartis pour la Recherche Biomédicale dans les domaines où les besoins des patients sont les plus urgents, là où les progrès scientifiques sont les plus prometteurs. Les médicaments issus des biotechnologies représentent une part toujours plus importante du pipeline de produits en développement exploratoire.</p>
PORTEFEUILLE	<p>Soucieux de renforcer son portefeuille ciblé, Novartis finalise l'acquisition auprès de Nestlé de sa participation majoritaire dans Alcon, le leader mondial de l'ophtalmologie; par ailleurs, un accord est trouvé en vue d'une fusion totale grâce au rachat de toutes les actions encore en circulation. Sandoz acquiert Oriol Therapeutics, obtenant ainsi les droits sur un portefeuille de produits de pneumologie génériques. Par ailleurs, au sein de la division Vaccins et Diagnostic, l'acquisition d'une participation majoritaire dans Zhejiang Tianyuan est presque achevée.</p>
CITOYENNETE D'ENTREPRISE	<p>Améliorer les soins de santé en s'engageant pour la société fait partie intégrante de la stratégie de Novartis. Les programmes d'accès aux soins destinés aux plus démunis ont touché 85 millions de personnes en 2010. Au total, avec nos instituts de R&D contre les maladies des pays en développement, cela représente USD 1,5 milliard ou 3% de notre chiffre d'affaires net.</p>
DIVIDENDE	<p>Pour la 14^e année consécutive, augmentation du dividende: hausse de 5% proposée en 2010 pour atteindre CHF 2,20 par action (2009 : CHF 2,10 par action), soit un rendement par action de 4,0%.</p>
LEADERSHIP	<p>La direction du Groupe a été renforcée par la nomination de Joseph Jimenez au poste de Directeur général, alors que le Dr Daniel Vasella reste Président du Conseil d'administration. David Epstein remplace Joseph Jimenez à la direction de Pharmaceuticals, et Jonathan Symonds remplace Raymund Breu au poste de Directeur financier (CFO).</p>





D^r Daniel Vasella

CHERS ACTIONNAIRES

Je suis ravi de pouvoir vous annoncer des résultats records pour l'année 2010, tant au niveau du chiffre d'affaires que des bénéfices.

L'année dernière, l'économie mondiale a encore été marquée par les conséquences de la crise financière, avec une grande instabilité sur le marché des changes. Cela n'a pas empêché Novartis de réaliser une excellente performance. Une nouvelle fois, nous avons démontré la solidité et la pertinence de notre stratégie, basée sur un portefeuille équilibré et la volonté permanente d'innover. A long terme, notre succès dépend de notre capacité à lancer continuellement de nouveaux produits toujours plus performants, ce qui nous permet de gagner des positions sur le marché. L'année dernière, nous avons à nouveau prouvé que nous pouvions atteindre ces deux objectifs. Notre croissance a été grandement nourrie par nos nouveaux produits

qui bénéficient encore d'un fort potentiel de progression. Joe Jimenez, notre nouveau CEO depuis février 2010, a mis en œuvre avec succès notre stratégie tout en lançant de nouveaux projets pour améliorer notre productivité. La décision de lui transmettre la direction de l'entreprise s'est révélée être la bonne, tant pour le choix de la date que pour la répartition du travail entre le président du Conseil d'administration et le CEO.

Par ailleurs, depuis août 2010, Novartis est devenu actionnaire majoritaire d'Alcon Inc., le leader mondial de l'ophtalmologie. Cette année, nous allons vous proposer une fusion qui va déboucher sur l'intégration totale d'Alcon dans Novartis. Ce rapprochement aura pour effet une augmentation du capital-actions de Novartis ; il permettra de créer une nouvelle plateforme de croissance et offrira également la possibilité de réaliser de formidables synergies entre les deux entreprises.

En résumé, les résultats de l'année dernière se présentent de la manière suivante :

- Le chiffre d'affaires net a augmenté de 14% (+14% à taux de change constants) pour atteindre USD 50,6 milliards.
- Le résultat opérationnel a crû de 15% (+17% à taux de change constants) pour atteindre USD 11,5 milliards.
- Le résultat net a crû de 18% (+20% à taux de change constants) pour atteindre USD 10,0 milliards, une croissance plus rapide que celle du résultat opérationnel.
- Le free cash-flow avant dividende a atteint USD 12,3 milliards.
- Les résultats d'Alcon ont été entièrement consolidés à partir du 25 août, date à

laquelle nous avons finalisé l'achat d'une part supplémentaire de 52% de l'entreprise. Depuis lors, le chiffre d'affaires net d'Alcon s'est élevé à USD 2,4 milliards, le résultat opérationnel a atteint USD 323 millions et le résultat opérationnel « core » a représenté USD 852 millions.

En 2010, avec une progression de huit points de pourcentage, la **division Pharmaceuticals** a connu une forte hausse (USD 30,6 milliards, +6% à taux de change constants). Les produits récemment lancés ont contribué au chiffre d'affaires à hauteur de USD 6,6 milliards, soit 21% des ventes de la division, en nette augmentation par rapport à l'année précédente (16%). Cette performance a permis à Novartis de croître nettement plus vite que le marché. Parmi les homologations obtenues durant l'année, celle pour *Gilenya* se distingue tout particulièrement. Il s'agit du premier médicament par voie orale pour traiter en première intention les formes récurrentes de la sclérose en plaques – les formes les plus fréquentes de la maladie. Actuellement, à travers le monde, 2,1 millions de personnes sont touchées par cette maladie chronique, évolutive et invalidante. Comparé aux traitements standards, *Gilenya* représente une découverte majeure qui réduit de manière significative les poussées aiguës de la maladie et améliore ainsi sensiblement la qualité de vie des patients. Dans le secteur de l'oncologie, notre portefeuille s'est encore étoffé durant l'année 2010. *Tasigna* a démontré, sur la base d'essais cliniques à long terme, sa supériorité sur *Gleevec/Glivec* – un traitement pourtant déjà très efficace. *Tasigna* a été homologué aux Etats-Unis, dans l'UE, au Japon et en Suisse pour traiter les patients porteurs du chromosome Philadelphie suite à un récent diagnostic de leucémie myéloïde chronique (Ph+CML), une forme de cancer du sang.

La très forte augmentation du chiffre d'affaires de la **division Vaccins et Diagnostic**, à USD 2,9 milliards (+25% à taux de change constants), s'explique principalement par les ventes de vaccins pandémiques contre la grippe A (H1N1) qui ont atteint USD 1,3 milliard pour la première moitié de l'année. Parmi les nouveaux vaccins en cours de développement, mentionnons *Bexsero* : des essais de phase III sur de jeunes enfants ont montré qu'il avait le potentiel nécessaire pour devenir le premier vaccin distribué à grande échelle contre les maladies à méningocoque B (Men B). *Bexsero* pourrait ainsi prévenir une maladie, la méningite, qui se révèle souvent mortelle chez les nourrissons.

Sandoz, notre division spécialisée dans les génériques, a réalisé une croissance à deux chiffres (USD 8,5 milliards, +15% à taux de change constants), en particulier grâce à une forte augmentation des ventes aux Etats-Unis, au Canada, en Italie et dans les marchés émergents. En Europe centrale et orientale, le taux de croissance de la division est quatre fois supérieur au marché; en Turquie, au Moyen-Orient et en Afrique, trois fois. Aux Etats-Unis, Sandoz a été le premier à commercialiser la version générique de produits tels qu'énoxaparine (meilleur lancement jamais réalisé par Sandoz), tacrolimus ou lansoprazole. Cette rapidité explique les excellents résultats de la division. La division a ainsi prouvé sa capacité à étoffer son portefeuille avec des produits de fabrication complexe. Les biosimilaires sont l'autre moteur de croissance, avec des ventes en augmentation de 63% à taux de change constants. Notre position de leader dans le domaine des biosimilaires revêt une importance stratégique qui deviendra toujours plus évidente au cours de ces cinq prochaines années. En effet, les produits biologiques qui verront expirer leur brevet durant cette période totalisent actuellement des ventes de l'ordre de USD 64 milliards.

La **division Consumer Health** a bien résisté à la récession mondiale avec une hausse de son chiffre d'affaires net de 7% (+6% à taux de change constants) pour atteindre USD 6,2 milliards. Sur tous ses marchés, la division a réalisé des résultats supérieurs à la moyenne, grâce notamment à la forte progression de plusieurs de ses marques phares. Avec des ventes en augmentation de 6,4% au troisième trimestre (à taux de change constants), l'unité d'affaires CIBA Vision a enregistré une croissance solide ; Animal Health a profité de la bonne performance de quelques-uns de ses produits-clés; la croissance d'OTC s'explique en particulier par la progression des produits analgésiques et de *Prevacid* contre les brûlures d'estomac.

En 2010, nous sommes parvenus à maintenir une forte croissance, malgré une situation politique et économique mondiale très instable. Dans ce contexte marqué par les incertitudes, notre stratégie qui nous permet de maîtriser les risques en ciblant les domaines de croissance du marché de la santé, a montré toute sa pertinence. A l'avenir aussi, nous pensons que cette stratégie basée sur une diversification ciblée va nous permettre de développer nos activités de manière plus stable que certains de nos principaux concurrents. L'acquisition d'Alcon, le numéro un mondial de l'ophtalmologie, va très rapidement venir renforcer notre croissance avec un grand potentiel de synergies. Au vu de notre succès durable, il n'est pas surprenant de constater que notre stratégie est actuellement imitée. Les seules entreprises qui pourront connaître la réussite à long terme sont celles qui se concentrent entièrement sur leur métier de base, savent reconnaître les inévitables risques associés à leurs activités et sont capables de gérer ceux-ci de manière rationnelle, sur la base d'une vision stratégique.

L'innovation se trouve au centre de notre culture d'entreprise. Depuis plusieurs années,

Novartis obtient davantage de nouvelles homologations que ses concurrents. Notre portefeuille est reconnu comme l'un des plus riches de la branche, et nous continuons à investir massivement dans la recherche et le développement. En coupant dans ces investissements, nous pourrions certes augmenter nos bénéfices à court terme, mais à long terme le prix à payer serait énorme. Aujourd'hui déjà, on peut observer ce phénomène dans certaines entreprises qui avaient réduit leurs dépenses de R&D ces dernières années. En continuant à consacrer nos ressources humaines et financières à l'innovation, nous nous donnons les moyens de développer des médicaments, des vaccins et d'autres produits à haute valeur ajoutée pour les patients.

En plus des autorisations pour *Gilenya* et *Tasigna* mentionnées ci-dessus, nous avons réalisé d'autres avancées importantes durant l'année écoulée.

Des essais cliniques ont montré qu'*Onbrez Breezhaler*, un traitement pour les maladies pulmonaires obstructives chroniques, était supérieur à salmétérol, l'un des médicaments le plus fréquemment utilisé aujourd'hui pour le traitement de la maladie. *Onbrez Breezhaler* a déjà été autorisé dans plus de 40 pays, dont ceux de l'Union européenne.

Menveo, un vaccin révolutionnaire contre les infections à méningocoques, a été lancé aux Etats-Unis, en Europe, et dans certains pays d'Amérique latine et d'Asie-Pacifique. *Menveo* améliore la prévention des infections à méningocoques ; potentiellement mortelles, elles touchent près de 500 000 personnes chaque année. Les démarches visant à étendre le vaccin à d'autres indications se poursuivent comme prévu ; elles devraient à l'avenir permettre de renforcer encore la marque.

Les biosimilaires sont des génériques de fabrication complexe, offrant une grande qualité à un prix abordable ; en 2010, ils ont permis de réaliser des ventes en forte progression, avec par exemple des produits comme *Omnitrope* qui gagne du terrain par rapport à des traitements originaux contre les déficiences en hormones de croissance, ou *Binocrit* (époétine alpha) et *Zarzio* (filgrastim), utilisés pour des traitements oncologiques. Grâce à ces succès, Sandoz est bien placé pour renforcer encore sa position de leader sur le marché des biosimilaires.

Novartis travaille actuellement sur plusieurs médicaments très prometteurs, susceptibles de combler des besoins médicaux non satisfaits. Par exemple, SOM230 est le premier médicament qui montre un vrai potentiel en phase III des essais cliniques contre le syndrome de Cushing, une maladie hormonale aux conséquences invalidantes contre laquelle il n'existe actuellement aucun médicament homologué.

Ces excellents résultats dans l'innovation vont jouer un rôle important pour pérenniser la croissance de notre entreprise.

Développer notre présence dans les pays émergents et augmenter encore notre productivité sont deux facteurs clés de notre stratégie de croissance. L'année dernière, sur nos six principaux marchés émergents, nous avons pu élargir le cercle de nos patients et de notre clientèle pour réaliser, dans l'ensemble du Groupe, une croissance de 12% à taux de change constants.

Il est impératif d'améliorer encore et toujours notre productivité, surtout en ces temps de restrictions dans les budgets publics. C'est en cherchant sans cesse à simplifier nos modes de fonctionnement que nous pouvons offrir de la valeur ajoutée à nos patients. De cette manière, en effet, malgré la pression sur les

coûts et les marges, nous gardons la capacité d'investir dans l'avenir – un facteur déterminant de réussite dans notre branche.

A l'avenir aussi, la demande en médicaments et thérapies continuera d'augmenter pour les raisons suivantes :

- **Une population mondiale vieillissante nécessitant toujours plus de soins médicaux.** L'importance de ce phénomène est encore accentuée par le fait que les maladies chroniques et dégénératives touchant aux articulations, au système cardiovasculaire ou au système nerveux central, de même que le cancer, apparaissent beaucoup plus fréquemment chez les personnes âgées.
- **Des modes de vie nuisant à la santé et la pollution environnementale génèrent des maladies chroniques de nature pandémique.** Les conséquences de certaines habitudes alimentaires malsaines, d'un mode de vie sédentaire et de la pollution environnementale sont graves ; ils conduisent à l'obésité, à des troubles cardio-vasculaires chroniques, au diabète, au cancer et à des maladies pulmonaires.
- **Une croissance économique très rapide des marchés émergents, dans lesquels l'accès aux soins s'améliore.** Grâce à la croissance démographique et à une amélioration du niveau de vie, une nouvelle classe moyenne d'environ 2 milliards de personnes est en train de voir le jour. En outre, en Chine, en Inde, en Russie et au Brésil, la demande en soins de meilleure qualité augmente de manière exponentielle. Cela s'explique aussi par les très gros efforts de certains pays, comme la Chine, pour instaurer à long terme un système de santé publique efficace.
- **Des progrès scientifiques et technologiques** permettent de nouvelles approches dans la recherche pharmaceutique, conduisant

à des médicaments innovants contre des maladies qui, aujourd'hui, sont incurables ou sans traitement efficace.

La demande en hausse pour des services médicaux, des diagnostics et des médicaments entraîne une augmentation des dépenses de santé. Ce phénomène incite les politiciens à prendre des mesures visant à réduire le prix des médicaments brevetés et à favoriser les génériques. En outre, les problèmes de financement des systèmes de santé publique sont encore aggravés par les conséquences de la récession mondiale. Dans ce contexte, tous les acteurs de la santé sont tenus d'utiliser leurs ressources aussi efficacement que possible.

Notre manière de répondre à cette situation consiste en premier lieu à concentrer tous nos efforts sur un seul objectif auquel nous accordons la priorité absolue : offrir le bon médicament, au bon patient, au bon moment. Au sein de notre entreprise, nous nous soumettons à toutes les exigences de rigueur imposées par la société, les patients et ceux qui assument le financement de la santé. En particulier, nous faisons tout pour commercialiser des médicaments ayant un rapport coût/bénéfice optimal. De cette manière, nous sommes assurés de pouvoir accompagner avec succès les transformations en cours. Notre capacité reconnue à innover nous place dans une bonne situation et Novartis n'a aucune raison de craindre un contexte économique toujours plus exigeant : la véritable innovation sera toujours reconnue et valorisée par la société.

Une autre réponse apportée par Novartis à la pression grandissante sur les prix consiste à utiliser des modèles innovants de tarification, avec un lien direct entre le paiement et la valeur ajoutée pour les patients. Ainsi, en Allemagne, nous remboursons notre médicament contre l'ostéoporose *Aclasta* à ceux

qui, durant l'année suivant l'injection, subiraient une fracture due à l'ostéoporose. En Grande-Bretagne également, nous avons introduit de tels modèles, en particulier pour notre médicament contre l'asthme *Xolair*, ainsi que pour *Lucentis*, un traitement contre la dégénérescence maculaire liée à l'âge.

Les progrès technologiques sont un autre moyen de répondre de manière flexible et créative aux transformations en cours. Chez Novartis, nous cherchons à exploiter toute nouvelle solution médicale basée sur la technologie. Nous encourageons par exemple le recours à des méthodes visant à rappeler aux patients de prendre leurs médicaments, d'aller retirer leurs médicaments sur ordonnance ou de vérifier leur carnet de vaccination. Nous testons également la surveillance à distance des patients à travers des technologies mobiles.

Dans le débat politique, trop souvent, la discussion porte uniquement sur les coûts élevés de la santé. On passe ainsi sous silence les coûts socio-économiques, tout aussi sérieux, provoqués par les problèmes de santé publique. Lorsqu'on parvient à prévenir ou à guérir une maladie grâce à des thérapies ou des méthodes innovantes, il en résulte des économies de coûts *indirectes* auxquelles les politiciens devraient prêter une attention beaucoup plus grande. Or, comme aucun ministre ne gère le budget de ces coûts indirects, on oublie d'analyser de manière systématique le rapport coûts/avantages d'un traitement et a fortiori d'en débattre. Qui prend la peine de calculer les bénéfices économiques d'une guérison ou d'une réinsertion professionnelle plus rapides?

Par ailleurs, on accorde également trop peu d'attention au fait que les innovations protégées par un brevet deviennent de moins en moins chères au fur et à mesure que le temps passe et que leur diffusion augmente.

Le coût d'une innovation protégée est dégressif, de manière encore plus accentuée après l'expiration du brevet, ce qui, en fin de compte, est dans l'intérêt de tous. Dans ce domaine, par l'intermédiaire de sa division Sandoz, le numéro un mondial des produits génériques, Novartis apporte sa pierre à l'édifice. Si l'on voulait porter un jugement rationnel sur le prix des médicaments, qui représentent généralement de 10% à 15% de l'ensemble des coûts directs de la santé, il faudrait analyser leur impact sur le cycle de vie complet des coûts de la santé.

Il ne faudrait pas oublier que les progrès de la médecine et la démocratisation de l'accès aux soins ont permis d'améliorer de manière spectaculaire la santé publique au cours du XX^e siècle. En conséquence, il ne faudrait pas mettre en danger cette logique de progrès par des mesures de réduction des coûts prises à la légère, en feignant d'ignorer les liens de cause à effet existant entre la prévention et le traitement d'une maladie. Durant ces 50 dernières années, en particulier, la médecine a fait d'énormes progrès, qui ont beaucoup amélioré le traitement et la prévention de nombreuses maladies. De nos jours, on vit plus longtemps et on reste plus longtemps en bonne santé. Hier encore, au milieu du XX^e siècle, les patients atteints de cancer avaient peu de chances de survivre. Aujourd'hui, cinq ans après le diagnostic initial, près des deux tiers des patients atteints de cancer sont encore en vie. Durant le dernier quart de siècle, le nombre d'enfants victimes du cancer a diminué de 60%.

Nier que l'innovation requiert des investissements massifs en recherche et développement, c'est faire preuve d'un aveuglement dangereux. Autrement dit, l'innovation a, *doit* avoir, un prix. Une politique de santé entièrement basée sur la réduction des coûts est dangereuse : non seulement parce qu'elle aura pour conséquence une diminution de la

qualité des soins médicaux, mais parce qu'elle met en danger le mécanisme de base sur lequel repose le progrès médical.

Il ne peut pas y avoir de progrès sans incitations adéquates. Bien sûr, il n'est pas toujours aisé de consentir à des investissements dont les fruits ne pourront être récoltés qu'après de nombreuses années, voire par la génération suivante. Mais cette capacité à anticiper est précisément ce qui distingue une bonne d'une mauvaise politique. Même dans l'industrie pharmaceutique, pourtant coutumière des cycles longs, il n'est pas toujours facile d'augmenter les dépenses en R&D, sous la pression des attentes à court terme.

La prudence d'après-crise qui règne actuellement dans beaucoup de pays prospères n'a pas que des conséquences négatives. Nous sommes entrés dans une époque qui cherche à répondre à des questions fondamentales. Quelle importance attachons-nous à la santé ? Quelle importance à l'innovation ? Notre société est-elle encore prête à investir dans la recherche fondamentale, l'éducation et la formation ? Au contraire, allons-nous sacrifier des budgets cruciaux pour notre avenir, alors que d'autres domaines politiquement sensibles seront épargnés ?

Le moment est venu de nous souvenir que notre prospérité est fondée sur l'innovation et que, à l'ère de la mondialisation, la concurrence économique se traduit précisément par une course à l'innovation. Même dans le climat politique actuel, de plus en plus volatil et instable, l'innovation reste le fondement logique de notre société – qu'il faut protéger. Je fais confiance à la majorité d'entre nous qui voit dans le progrès plus de chances que de risques. Nous avons besoin, en particulier dans le domaine pharmaceutique, d'une société favorable à l'idée de progrès. Novartis aussi peut contribuer à faire du progrès

social autre chose qu'une formule vide, notamment lorsque nous essayons de résoudre de graves problèmes de société. C'est notamment le cas pour les problèmes de santé liés à l'extrême pauvreté des pays en voie de développement, tout particulièrement en ces temps de protectionnisme grandissant et de budgets d'aide au développement sans cesse réduits.

En matière de citoyenneté d'entreprise, les mêmes règles restent valables : notre engagement doit se faire à long terme, sur la base d'une stratégie claire. Les incertitudes économiques actuelles mettent à rude épreuve l'aide au développement des gouvernements et les projets citoyens des entreprises. En outre, comme pratiquement tous les acteurs économiques y font aujourd'hui référence, le concept même de citoyenneté d'entreprise (ou de responsabilité sociale d'entreprise) est menacé de dépréciation.

Dès lors, aujourd'hui, ceux qui prennent vraiment la citoyenneté d'entreprise au sérieux doivent la pratiquer selon des critères très rigoureux. Elle doit répondre à une stratégie et pouvoir se mesurer avec des chiffres. Surtout, elle ne doit pas nous faire perdre de vue l'essentiel, à savoir que notre principale contribution au bien commun réside dans le succès de notre cœur d'activité : nous découvrirons et commercialisons de nouveaux médicaments pour venir en aide à des personnes malades dans le monde entier.

L'année dernière, nos programmes d'accès aux médicaments et nos investissements dans la recherche ciblant les maladies les plus répandues dans les pays en voie de développement se sont montés à USD 1,5 milliard, soit 3% de notre chiffre d'affaires. Nous nous efforçons d'éradiquer à terme des maladies telles que le paludisme, qui peuvent être prévenues et traitées, de sorte que plus personne à l'avenir n'ait à en souffrir.

Rien qu'en 2010, à travers ses projets visant à améliorer l'accès aux soins, Novartis a soigné 85 millions de personnes dans le besoin, dont 81 millions souffrant du paludisme.

Nos expériences passées nous ont appris qu'il ne suffisait pas d'offrir des médicaments. Ici encore, seule une approche globale peut déboucher sur un succès durable. La formation, la gestion logistique et d'autres compétences techniques sont nécessaires pour parvenir à des solutions efficaces. Je suis ravi que l'Initiative de Novartis contre la Malaria ait été reconnue à plusieurs reprises pour son efficacité, et qu'elle soit considérée comme modèle. L'année dernière, notre médicament antipaludique *Coartem* et l'Initiative de Novartis contre la Malaria ont reçu le Prix Galien USA du « meilleur produit pharmaceutique », ainsi que le Prix du commerce et du développement mondial.

Notre engagement en matière de citoyenneté d'entreprise ne dépend pas des cycles économiques ou de la conjoncture, mais repose uniquement sur le succès à long terme de Novartis.

En tant qu'actionnaires, vous vous intéressez bien sûr à l'évolution de la valeur de votre entreprise. Au total, depuis la création de Novartis, le taux de rentabilité de notre action s'élève à 9% en moyenne annuelle, en tenant compte des dividendes en constante progression et des activités dont Novartis s'est séparé. Il ne dépasse pas seulement celui des marchés mondiaux, mais également celui de l'indice pharmaceutique de référence et d'importants concurrents. Ce résultat confirme qu'en 2010 aussi nous avons fait mieux que remplir notre mission première de manière efficace : Novartis représente une valeur sûre à long terme, et en particulier durant les périodes de grande volatilité et de nervosité persistante sur les marchés. Notre stratégie de diversification

ciblée ainsi que la force et la constance traditionnelles de notre politique en matière de dividende continueront à l'avenir à faire de nous un investissement attrayant.

Pour l'année 2011, notre chiffre d'affaires net devrait continuer à croître en monnaies locales, et notre résultat opérationnel devrait s'améliorer encore.

Nous sommes moins concernés que la plupart de nos concurrents par la perte de brevets. Plusieurs des produits que nous avons récemment lancés connaissent une croissance très rapide. L'année dernière, 21% de notre chiffre d'affaires net (hors Alcon) ont été réalisés avec des produits commercialisés durant ces trois dernières années. De plus, nous disposons de l'un des meilleurs pipelines de la branche, avec plusieurs produits très prometteurs en phase avancée de développement.

Gilenya possède un incroyable potentiel de croissance ; aussi bien pour *Glivec* que pour *Diovan*, nous avons pu mettre sur le marché des produits capables de prendre la relève. Au total, nous sommes convaincus de pouvoir compenser la baisse des ventes liée à l'expiration des brevets de *Diovan*. Notre vaste portefeuille, avec des produits répondant à différents cycles commerciaux, devrait nous permettre de connaître un succès durable. Tout nous porte à croire que nous serons même en position de faire mieux que seulement compenser le chiffre d'affaires perdu. Bien sûr, pour y parvenir, nous aurons aussi besoin d'un brin de chance.

J'aimerais remercier toutes nos collaboratrices et tous nos collaborateurs pour leur engagement sans faille et toutes leurs contributions en faveur de Novartis. Grâce à eux, l'année dernière aussi, nous sommes parvenus à renforcer à nouveau notre posi-

tion de leader dans l'innovation, à accélérer notre croissance et à améliorer notre productivité. Ensemble, cette année encore, nous allons tout faire pour que notre entreprise soit capable de répondre aux besoins des patients dans le monde entier.

Enfin, je vous remercie vous, nos actionnaires, pour la confiance que vous témoignez à notre entreprise. A l'occasion de la prochaine Assemblée générale, je suis ravi de pouvoir proposer une augmentation du dividende à CHF 2,20 (+5%).

Avec mes meilleures salutations.



D^r Daniel Vasella

Président du Conseil d'administration







Joseph Jimenez

ENTRETIEN AVEC JOSEPH JIMENEZ

AU TERME DE VOTRE 1^{ÈRE} ANNEE EN TANT QUE DIRECTEUR GENERAL, QUEL BILAN TIREZ-VOUS ?

L'entreprise dont j'ai hérité est formidable, notamment grâce à une stratégie particulière qui lui permet de se démarquer de la concurrence. Cette stratégie de diversification ciblée a été posée, il y a de nombreuses années déjà, par Dan Vasella et le Conseil d'administration. Visionnaires, ils ont anticipé la plupart des tendances majeures qui transforment aujourd'hui le secteur de la santé.

Cette année, avec les dirigeants de nos divisions, nous sommes allés à la rencontre de patients, de clients et de chefs de gouvernement dans des marchés aussi divers que la Chine, la Russie, les Etats-Unis ou l'Arabie saoudite. Ces discussions m'ont amené à m'interroger sur comment faire de Novartis l'entreprise pharmaceutique la plus florissante et la plus respectée au monde.

Même si la santé est un secteur économique en croissance, certaines tendances influen-

cent notre entreprise de manière positive, d'autres de manière négative. Le vieillissement rapide de la population, un meilleur accès aux soins de santé dans les marchés émergents et les avancées scientifiques sont autant de facteurs favorables pour améliorer la santé en général et la vie des patients en particulier. En parallèle, cependant, les incertitudes qui pèsent sur l'économie et les changements en cours au sein des autorités réglementaires ne manqueront pas d'exercer une pression à la baisse sur le secteur. Avec des dépenses de santé en augmentation plus rapide que le PIB, les tensions vont s'accroître. Dans de nombreux pays, cette pression sur les budgets est déjà une réalité aujourd'hui, avec pour conséquence une très forte volonté de réduire les coûts. Ces défis resteront d'actualité ces prochaines années. Chez Novartis, cependant, nous savons clairement de quelle manière nous allons gérer cette situation afin de renforcer notre leadership au cours des cinq prochaines années.

Nous répondons à ces changements en adoptant une approche qui met davantage l'accent sur le dialogue que sur la transaction. Nous voulons travailler de concert avec les médecins et nos clients pour être en mesure de fournir aux patients des résultats encore meilleurs. Dans le même état d'esprit, nous collaborons étroitement avec des hôpitaux et des organismes qui financent la santé, et nous lançons des projets pilotes pour déterminer la meilleure manière de satisfaire les besoins changeants des patients.

NOVARTIS PREVOIT DE CROITRE CES CINQ PROCHAINES ANNEES MALGRE L'EXPIRATION DE BREVETS CLES SUR D'IMPORTANTES MARCHES. SUR QUOI CETTE CROISSANCE VA-T-ELLE REPOSER ?

Depuis longtemps, nous avons montré notre capacité à dégager une croissance supérieure à celle du marché, grâce à l'innovation. De

2005 à 2010, Novartis a affiché un taux de croissance cumulé de son chiffre d'affaires annuel net de 10%, qu'il faut comparer à la croissance sectorielle moyenne pondérée de 6% pour nos divisions. Notre « prime à l'innovation » s'élève donc à plus de quatre points de pourcentage.

Nous devons faire en sorte que notre stratégie nous permette de rester le groupe le plus productif en matière de R&D, avec davantage de nouvelles entités moléculaires (NEM) que nos concurrents. Ces trois dernières années, nous y sommes brillamment parvenus : nous avons commercialisé davantage de nouvelles entités moléculaires que nos pairs, tant dans l'Union européenne qu'aux Etats-Unis. En 2010, les nouveaux médicaments lancés depuis 2007 ont généré un chiffre d'affaires net de USD 6,6 milliards, ce qui représente 21% du chiffre d'affaires net total de Pharmaceuticals. Nous possédons un pipeline et de nouveaux produits qui sont clairement en train de transformer notre portefeuille – et notre futur.

Nous faisons également en sorte que cette compétence de base en matière de R&D diffuse dans nos autres divisions. Sandoz, notre division spécialisée dans les génériques, est le leader mondial des biosimilaires (médicaments biologiques dont le brevet a expiré). Les médicaments biotechnologiques dont le brevet va expirer ces cinq prochaines années réalisent un chiffre d'affaires de USD 64 milliards. Sandoz se trouve en position idéale pour exploiter au maximum ce potentiel.

A moyen terme, le domaine de la grippe et celui, émergent, de la méningococcie seront des moteurs de croissance pour notre division Vaccins et Diagnostic. Par ailleurs, je pense que nous disposons de l'un des meilleurs pipelines au monde en matière de vaccins. Animal Health et OTC également développent des secteurs d'activité à succès en

proposant de nouveaux médicaments pour l'automédication ou la formulation vétérinaire de médicaments prescrits chez les humains.

VOUS ETES FAVORABLE A DES INVESTISSEMENTS MASSIFS EN R&D, POURQUOI ?

Dans notre secteur d'activité, le succès passe par l'innovation. En 2010, nous avons investi 16% du chiffre d'affaires net en R&D (20% du chiffre d'affaires de Pharma) et nous allons maintenir ces niveaux élevés d'investissement. Notre pipeline est parmi les plus riches et les plus productifs du secteur avec 147 projets en développement clinique, dont 63 concernent des NEM.

Notre stratégie scientifique vise à couvrir des besoins médicaux non satisfaits en se concentrant sur les domaines où nos connaissances des mécanismes fondamentaux à l'origine des maladies sont les plus solides. Si nous maîtrisons ces mécanismes à l'œuvre dans de nombreuses maladies, nous nous donnons les moyens de découvrir de nouvelles thérapies.

Par exemple, après avoir développé *Ilaris*, un médicament contre le CAPS, terme générique qui regroupe plusieurs maladies auto-inflammatoires ne touchant qu'environ 6 000 personnes dans le monde, nous étudions actuellement la possibilité d'étendre la molécule à de nouvelles indications, notamment le traitement et la prévention des crises de goutte douloureuses, de la broncho-pneumopathie chronique obstructive (BPCO) et du diabète de type 2, de même que la prévention d'accidents cardio-vasculaires chez les patients atteints du diabète de type 2.

Si nous occupons une position de leader dans notre secteur, c'est grâce à nos compétences scientifiques. Nous avons l'intention de continuer à attirer les chercheurs les plus talentueux et à leur assurer un financement, même si nos pairs réduisent leurs investissements et externalisent.

NOVARTIS MET EN PLACE DE NOUVEAUX MODELES COMMERCIAUX ET VEUT APPORTER ENCORE PLUS DE VALEUR AJOUTEE AUX PATIENTS ; EN QUOI CELA VA-T-IL FAVORISER LA CROISSANCE ?

Nous observons une convergence de vues entre les autorités réglementaires et les organismes qui financent la santé : tous veulent que nos traitements débouchent sur une vraie valeur ajoutée aux patients. A l'avenir, de plus en plus, le remboursement et l'accès au marché dépendront de la capacité à démontrer ces résultats positifs.

En réponse, nous sommes en train de transformer notre manière de fonctionner : nous remplaçons l'approche de masse (le même produit vendu à tout le monde) par une approche plus sectorielle et flexible, taillée sur mesure pour nos interlocuteurs sur le plan local. Nous sommes également en train d'utiliser davantage la gestion par grands comptes, une méthode bien établie dans de nombreux autres secteurs, mais qui commence seulement à être introduite dans le domaine pharmaceutique. Il est essentiel de comprendre les besoins des hôpitaux et des distributeurs et d'entrer en dialogue avec eux – ce que nous n'avons pas suffisamment fait par le passé.

A l'avenir, les organismes qui financent la santé et les autorités réglementaires exigeront peut-être, pour tout nouveau traitement, un test de diagnostic compagnon. Or, notre unité Diagnostic moléculaire cherche précisément à améliorer l'efficacité de nos traitements en identifiant chez certains groupes de patients les biomarqueurs qui répondent le mieux au médicament. A l'avenir, on pourrait ainsi vendre ensemble le nouveau médicament et le test de diagnostic qui l'accompagne. En identifiant quel est le médicament qui convient le mieux à tel ou tel patient, on augmentera le taux de réponse et, partant, les bénéfices apportés aux patients.

Grâce à l'énorme potentiel de l'informatique, il existe de nombreuses possibilités de combler des besoins médicaux non satisfaits. Nous avons par exemple lancé plusieurs projets pilotes basés sur des systèmes de surveillance à distance. De cette manière, les médecins obtiennent une mine d'informations – notamment sur l'observance du traitement – utiles pour gérer de manière proactive la santé des patients. Afin d'élargir l'utilisation de ces technologies, il faudra bien entendu veiller à ce que les normes en matière de respect de la vie privée des patients soient respectées. Cela dit, on voit bien tout ce que la surveillance à distance peut offrir pour améliorer les résultats des traitements et réduire les coûts.

Novartis se montre également exemplaire dans sa manière de travailler main dans la main avec les autorités de santé ; cette collaboration permet en particulier de concevoir des essais cliniques capables de livrer les données requises pour une évaluation rapide de l'économicité d'un nouveau traitement (coût et utilité). En outre, Novartis a ouvert la voie à des accords tarifaires innovants, notamment les garanties de remboursement et d'autres types de tarification basée sur la performance, pour accélérer les négociations de remboursement avec les gouvernements et garantir aux patients un accès précoce aux nouveaux traitements.

COMMENT NOVARTIS ENCOURAGE-T-IL L'EFFICIENCE ?

Entre 2007 et 2010, comparées à notre chiffre d'affaires net, nos dépenses pour la vente et le marketing ont diminué de presque trois points de pourcentage malgré que hausse du chiffre d'affaires net et un nombre sans précédent de nouveaux produits lancés. A chaque fois que nous sortons des coûts du système, nous renforçons notre capacité à investir dans l'innovation et l'expansion sur les marchés émergents.

Au cours des cinq prochaines années, notre objectif est d'optimiser notre réseau de production en créant des centres d'excellence. Nous voulons améliorer l'utilisation du réseau pour atteindre une occupation d'environ 80% d'ici à 2015 (contre environ 50% aujourd'hui). De cette manière, nous pourrions moderniser nos usines afin de garantir toujours la qualité et le recours aux dernières technologies.

Nous allons également renforcer notre département Achats, avec pour objectif de réaliser chaque année des économies de l'ordre de 6% à 8%.

DANS LA STRATEGIE A LONG TERME DE NOVARTIS FIGURE L'EXPANSION CONTINUE SUR LES MARCHES EMERGENTS, POURQUOI ?

L'économie mondiale est en train de connaître un rééquilibrage de ses forces. Dans à peine 20 ans, les marchés émergents devraient générer 60 % du PIB mondial. Cette croissance, ajoutée au fait que les gouvernements de ces pays accordent davantage de ressources aux soins de santé, fait de ces marchés une cible particulièrement intéressante pour nos affaires. Certes, cela ne restera pas sans effets sur notre stratégie mondiale et nos modes de fonctionnement, qui devront être adaptés en conséquence.

Chez Novartis, le développement sur les marchés émergents est une réalité depuis plusieurs années. Nous y connaissons une croissance supérieure à celle de nos marchés traditionnels, en particulier en Russie, en Chine, au Brésil et en Inde. L'année dernière, dans les marchés émergents, le chiffre d'affaires du Groupe a augmenté de 13%. Nos six principaux marchés émergents ont enregistré une progression de 12% en 2010 ; le chiffre d'affaires qui y a été réalisé représente quelque 10% du chiffre d'affaires net du Groupe, et ce chiffre va encore doubler ces cinq prochaines années. Nous allons continuer à investir dans les marchés émergents parce que ce sont clairement des marchés porteurs.

Sur ces marchés, nous sommes également en train d'étendre nos activités dans le domaine des vaccins. L'acquisition prochaine d'une participation majoritaire dans Zhejiang Tianyuan Bio-Pharmaceuticals Co. ouvrira la voie à la production de vaccins en Chine. Au Brésil, nous construisons une usine pour la fabrication locale de vaccins ; nous produisons également des vaccins antirabiques en Inde.

Enfin, les avantages de notre portefeuille diversifié se font tout particulièrement sentir sur ces marchés. Nous sommes présents avec des produits compétitifs dans toutes les gammes de produits, du médicament de base à la dernière innovation technologique. Et nous en récoltons déjà massivement les fruits. Sandoz, par exemple, croît quatre fois plus vite que le marché en Europe centrale et orientale, et trois fois plus vite au Moyen-Orient, en Turquie et en Afrique.

EN QUOI LES GENERIQUES ET LES MEDICAMENTS INNOVANTS SONT-ILS COMPLEMENTAIRES ?

Pour Novartis, les brevets sont essentiels. Sans une protection stricte des droits de propriété intellectuelle, il n'est pas possible de rembourser les investissements consentis en R&D et donc de garantir de nouvelles innovations grâce au cercle vertueux des réinvestissements. Cela dit, nous sommes également d'avis que lorsque ces brevets expirent, il est de notre devoir d'offrir des génériques de très haute qualité à bas prix. De cette manière, nous contribuons à faire baisser les coûts de la santé et à améliorer l'accès aux médicaments dans le monde entier. Ces deux objectifs ne sont pas contradictoires : ils se complètent de manière tout à fait cohérente.

Nous avons découpé nos divisions pour satisfaire les besoins fondamentaux des patients. A l'avenir, disposer d'un portefeuille riche et diversifié sera un facteur de réussite toujours plus important. A l'évidence, pour les organismes qui financent la santé, les génériques

à bas coût, les vaccins qui préviennent les maladies et les médicaments en vente libre pris en charge par les patients eux-mêmes sont des solutions thérapeutiques au moins aussi intéressantes que les médicaments innovants.

ENFIN, A VOTRE AVIS, QU'EST-CE QUI FAIT DE NOVARTIS UNE ENTREPRISE PARTICULIERE ?

Deux choses : nos collaborateurs et notre stratégie. Avant tout, Novartis dispose d'une équipe que je considère comme la meilleure de toute la branche pharmaceutique. Notre talent nous permet réellement de nous distinguer de nos concurrents.

Deuxièmement, grâce à notre stratégie de diversification ciblée, nous pouvons nous adapter et pleinement exploiter les changements qui touchent la santé, tout en équilibrant nos risques. Dans plusieurs domaines thérapeutiques à forte croissance, dépendant de la recherche, nous occupons d'ores et déjà une position de leader. Nous allons développer et diffuser cette position à travers l'ensemble de notre portefeuille, composé de produits pharmaceutiques innovants, de génériques, de vaccins et de diagnostics, de produits d'automédication et de produits ophtalmologiques à travers la fusion planifiée avec Alcon.

Notre portefeuille diversifié nous permet également d'exploiter les synergies entre les divisions et de créer davantage de valeur pour les clients et les patients en formant une entreprise Novartis unique. Davantage encore qu'une stratégie commerciale, c'est ainsi le moyen de toucher un plus grand nombre de patients et de combler des besoins médicaux non satisfaits dans tous les domaines de la santé.





PORTEFEUILLE THERAPEUTIQUE

Grâce à nos très nombreux succès en matière d'innovation, nous pouvons combler certains besoins non satisfaits des patients et répondre aux attentes des systèmes de santé. Au cours de l'année 2010, selon nos estimations internes, les médicaments et vaccins mis au point par Novartis ont permis de traiter et protéger plus de 913 millions de personnes à travers le monde.

Même si la santé reste un secteur économique en croissance, certaines tendances influencent notre entreprise de manière positive, d'autres de manière négative. Le vieillissement rapide de la population, un meilleur accès aux soins de santé dans les marchés émergents et les avancées scientifiques sont autant de facteurs favorables pour améliorer la vie des patients.

En parallèle, cependant, les incertitudes qui pèsent sur l'économie et les changements en cours au sein des autorités réglementaires ne manqueront pas d'exercer une pression à la baisse sur le secteur. Avec des dépenses de santé en augmentation plus rapide que le PIB, les tensions sont programmées.

Chez Novartis, nous savons clairement de quelle manière nous allons gérer cette situation afin de satisfaire les besoins changeants de nos clients et de renforcer notre leadership au cours des cinq prochaines années. Grâce à notre stratégie de diversification ciblée, nous pouvons nous adapter et pleinement exploiter les changements qui touchent le secteur de la santé, tout en équilibrant nos risques.

SOMMAIRE

PORTEFEUILLE THERAPEUTIQUE	Portefeuille thérapeutique : vue d'ensemble	21
	Pharmaceuticals	23
	Les Instituts Novartis pour la Recherche Biomédicale	35
	Vaccins et Diagnostic	39
	Sandoz	45
	Consumer Health	51

RESTER UN LEADER DE LA SANTE A LONG TERME

La stratégie de Novartis est axée sur une diversification ciblée. Nous utilisons les dernières connaissances scientifiques pour alimenter un portefeuille très riche, concentré sur les domaines du secteur de la santé en croissance ; nous accordons une place centrale à l'innovation dans le but d'améliorer la vie des patients.

PHARMACEUTICALS

Novartis découvre et développe des médicaments innovants protégés par un brevet, dont la vocation est d'offrir de meilleurs résultats aux patients et aux prestataires de soins de santé. Notre division Pharmaceuticals, qui dispose d'un solide pipeline de spécialités, est un leader dans le domaine des médicaments oncologiques et cardiovasculaires. Le succès de nos innovations a dynamisé notre portefeuille de produits, ce qui a stimulé notre croissance ; les médicaments récemment lancés représentent 21% du chiffre d'affaires de la division en 2010.

VACCINS ET DIAGNOSTIC

Soucieux de prévenir les maladies, Novartis est un leader dans le domaine des vaccins antigrippaux. La division Vaccins et Diagnostic possède un vaste pipeline de produits en développement, notamment une plate-forme naissante de vaccins contre les méningocoques. Grâce à nos outils de diagnostic, nous contribuons à protéger l'approvisionnement en sang et à assurer la sécurité des patients.

SANDOZ

Numéro deux des génériques à l'échelle mondiale, Sandoz propose des médicaments de qualité élevée à des prix abordables. La division se concentre sur les génériques de fabrication complexe qui sont plus difficiles à mettre au point, à fabriquer et à commercialiser, mais qui offrent des perspectives de croissance et de rendement plus élevées. Sandoz est le leader mondial dans le domaine des biosimilaires.

CONSUMER HEALTH

Novartis développe et commercialise toute une gamme de produits d'automédication et de médicaments vétérinaires. Ces dernières années, les trois unités d'affaires de la division Consumer Health, à savoir OTC (médicaments en vente libre), Animal Health et CIBA Vision, ont enregistré une croissance soutenue, supérieure à celle du marché.

ALCON

Leader mondial de l'ophtalmologie, Alcon est présente dans les trois principaux domaines suivants : chirurgie, produits pharmaceutiques et produits grand public. En rachetant 77% du capital d'Alcon, avec laquelle une fusion complète est planifiée, Novartis a intégré une nouvelle plate-forme de croissance dynamique à son portefeuille diversifié.

UN PORTEFEUILLE AXE SUR LE PATIENT

PRIORITES STRATEGIQUES

Asseoir notre position de leader en matière d'innovation Nos activités de recherche obéissent à une stratégie clinique et scientifique unique, axée sur les besoins médicaux non satisfaits et sur nos connaissances des maladies. Cette approche a fait ses preuves, nous permettant de dégager une croissance supérieure à celle de nos marchés, stimulée par l'innovation. Depuis 2007, en Europe et aux Etats-Unis, Novartis a obtenu plus d'autorisations pour des médicaments innovants qu'aucun autre laboratoire pharmaceutique.

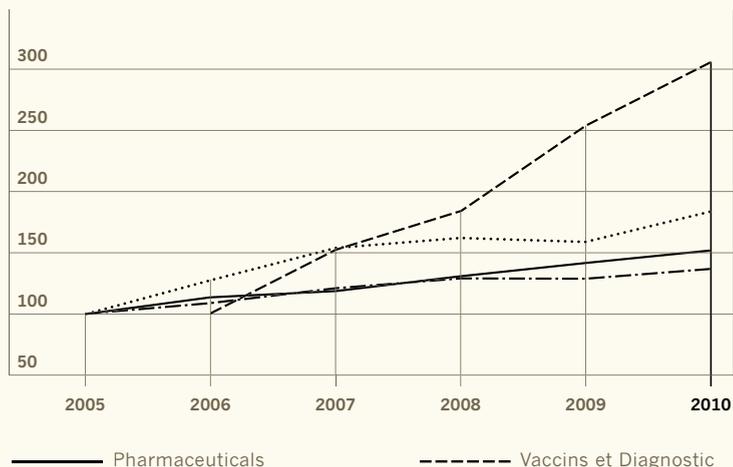
Accélérer la croissance Nous adaptons notre modèle commercial aux exigences d'un marché de la santé qui se transforme rapidement. Notre objectif: mieux répondre aux besoins des patients et offrir des traitements efficaces. Nous exploitons également la diversité de notre portefeuille dans l'optique d'une expansion offensive sur les principaux marchés émergents et établis.

Accroître la productivité Sans cesse, nous simplifions notre fonctionnement et réduisons nos coûts, ce qui nous permet de réinvestir dans l'innovation.

PORTEFEUILLE THERAPEUTIQUE : VUE D'ENSEMBLE

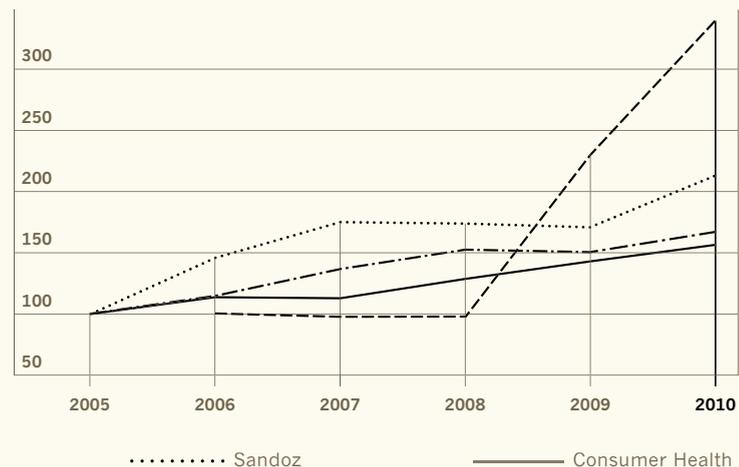
CHIFFRE D'AFFAIRES NET PAR SECTEUR

(Base 100 : 2005; Vaccins et Diagnostic : 2006, année d'acquisition)



RESULTAT OPERATIONNEL « CORE »¹ PAR SECTEUR

(Base 100 : 2005; Vaccins et Diagnostic : 2006, année d'acquisition)



CHIFFRE D'AFFAIRES 2010 PAR SECTEUR

(en % et en M USD)

Pharmaceuticals	60	30 558
Vaccins et Diagnostic	6	2 918
Sandoz	17	8 518
Consumer Health	12	6 204
Alcon, Inc. ²	5	2 426
Total		50 624

RESULTAT OPERATIONNEL « CORE »¹ PAR SECTEUR 2010

(en % et en M USD)

Pharmaceuticals	67	9 909
Vaccins et Diagnostic	7	1 066
Sandoz	11	1 685
Consumer Health	9	1 253
Alcon, Inc. ²	6	852
Charges de Corporate, nettes		- 759
Total		14 006

CHIFFRE D'AFFAIRES NET 2010 PAR ZONE GEOGRAPHIQUE ET SECTEUR

(en % et en M USD hors Alcon, Inc.)

	Pharmaceuticals		Vaccins et Diagnostic		Sandoz		Consumer Health	
Etats-Unis	33	10 043	41	1 184	31	2 630	32	2 006
Europe	36	10 877	27	784	50	4 273	42	2 624
Asie/Afrique/Australasie	22	6 720	22	645	12	1 032	17	1 019
Canada et Amérique latine	9	2 918	10	305	7	583	9	555
Total		30 558		2 918		8 518		6 204

¹ Le résultat opérationnel « core » est calculé sans tenir compte de l'impact de facteurs liés aux acquisitions et d'autres éléments exceptionnels significatifs. Ces ajustements sont expliqués en détail page 146.

² Consolidé depuis le 25 août 2010



PHARMACEUTICALS : VUE D'ENSEMBLE

CHIFFRES-CLES

(en M USD, sauf indication contraire)

	2010	2009
Chiffre d'affaires net	30 558	28 538
Résultat opérationnel	8 798	8 392
en % du chiffre d'affaires net	28,8	29,4
Résultat opérationnel « core » ¹	9 909	9 068
en % du chiffre d'affaires « core »	32,4	31,8
Recherche et développement « core »	6 153	5 715
en % du chiffre d'affaires net	20,1	20,0
Free cash-flow	10 681	9 170
Actif opérationnel net	15 212	14 519
Investissements en immobilisations corporelles ²	777	922
Effectif (ETP) ³	58 424	56 310

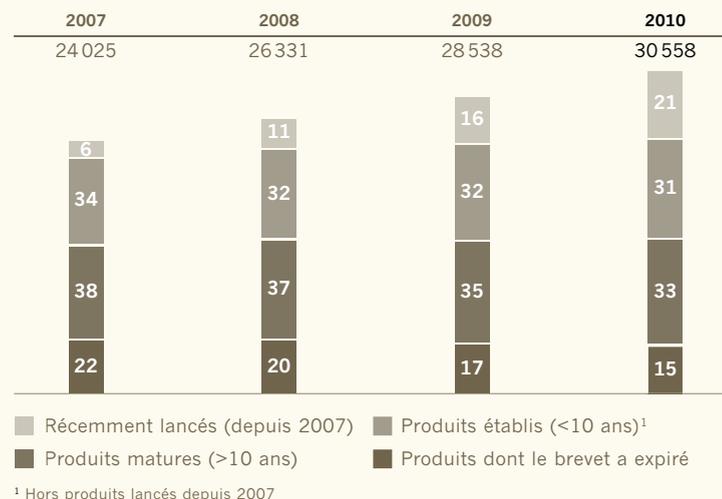
¹ Le résultat opérationnel « core » est calculé sans tenir compte de facteurs liés aux acquisitions et d'autres éléments exceptionnels significatifs. Ces ajustements sont expliqués en détail page 146.

² Hors incidence de regroupements d'entreprises

³ Emplois en équivalent temps plein en fin d'exercice

RAJEUNISSEMENT DU PORTEFEUILLE

(en % et chiffre d'affaires net en M USD)



LES FAITS MARQUANTS DE 2010

Nouvelle année de croissance sous la houlette de David Epstein, qui a succédé à Joseph Jimenez à la tête de la division. Les produits lancés récemment favorisent le renouvellement du portefeuille et tous les domaines thérapeutiques enregistrent une croissance solide.

Le chiffre d'affaires net augmente de 7% (+6% à taux de change constants), à USD 30,6 milliards. La baisse des prix imposée par certains gouvernements n'empêche pas l'Europe, notre plus grand marché, de progresser de 7% à taux de change constants, avec les produits lancés récemment représentant 28% du chiffre d'affaires net. Les Etats-Unis, l'Amérique latine et le Canada enregistrent une solide croissance, alors que le Japon reste stable.

Les produits mis sur le marché depuis 2007 (USD 6,6 milliards) contribuent à hauteur de 21% au chiffre d'affaires net de la division, par rapport à 16% en 2009. Parmi ces produits, les principaux moteurs sont *Lucentis*, *Exforge*, *Exelon Patch*, *Exjade*, *Reclast/Aclasta*, *Tekturna/Rasilez*, *Tasigna*, *Afinitor*, *Onbrez Breezhaler*, *Ilaris* et *Gilenya*.

Oncologie, qui fournit quatre des médicaments ayant réalisé les meilleures ventes, dont *Glivec/Gleevec* (USD 4,3 milliards), tire la croissance des ventes pharmaceutiques vers le haut (USD 10,0 milliards, +11% à taux de change constants). Les produits des gammes *Exforge*, *Tekturna* et *Galvus* alimentent la croissance du domaine Maladies cardiovasculaires et métaboliques (USD 9,2 milliards, +4% à taux de change constants), dont la performance est toujours fortement marquée par le leadership de *Diovan* (USD 6,1 milliards) dans le monde entier. Neurosciences et Ophtalmologie (USD 4,3 milliards, +11% à taux de change constants) affichent une forte croissance grâce notamment à *Lucentis*.

Le résultat opérationnel progresse de 5% à USD 8,8 milliards, alors que le résultat opérationnel « core » affiche une hausse de 9% à USD 9,9 milliards. Grâce à nos gains de productivité, la marge opérationnelle « core » augmente à 32,4% du chiffre d'affaires net, par rapport à 31,8% en 2009.

Très prometteur, le pipeline de produits en développement, qui compte 147 projets, profite de plusieurs homologations importantes : *Gilenya* aux Etats-Unis en tant que traitement de première intention pour les formes récurrentes de la sclérose en plaques ; *Tasigna* aux Etats-Unis, dans l'Union européenne, au Japon et en Suisse, pour le traitement des patients atteints de LMkC nouvellement diagnostiquée ; *Afinitor* aux Etats-Unis pour l'astrocytome sous-épendymaire à cellules géantes associé à une sclérose tubéreuse (SEGA) et, au Japon, pour le cancer du rein à un stade avancé ; *Lucentis* dans l'UE pour la perte de vision due à l'œdème maculaire diabétique ; *Rasilez* en Chine et au Japon pour l'hypertension ; enfin, *Galvus* et *Exforge* au Japon, respectivement pour le diabète de type 2 et pour l'hypertension.

PIPELINE

Le portefeuille de développement de Novartis est considéré comme l'un des plus riches de l'industrie pharmaceutique, avec 147 projets en phase de développement clinique. Plusieurs de ces projets pharmaceutiques – que ce soient de nouvelles entités moléculaires ou encore de nouvelles indications ou des formulations différentes de produits déjà commercialisés – sont appelés à devenir les meilleurs et les premiers médicaments de leur catégorie, apportant ainsi des améliorations significatives aux traitements.

Le tableau ci-contre présente une sélection de projets pharmaceutiques en phase de développement confirmatoire.

Projet/composé	Nom générique	Mécanisme d'action
ACZ885	canakinumab	Anticorps monoclonal anti-interleukine-1b
AEB071	sotrastaurine	Inhibiteur de la protéine kinase C
AFQ056	–	Antagoniste des récepteurs métabotropiques du glutamate de type 5
AG0178	agomélatine	Agoniste MT1/MT2 ⁴ et antagoniste du 5-HT2c ⁵
AIN457	sécukinumab	Anticorps monoclonal anti-interleukine-17
ATI355	–	Anticorps monoclonal Anti-NOGO-A
CAD106	–	Traitement relatif à la protéine bêta-amyloïde
DEB025	alisporivir	Inhibiteur de la cyclophiline
<i>Exjade</i>	déférasirox	Chélateur du fer
<i>Gilenya</i>	ingolimod	Modulateur du récepteur de la sphingosine-1 phosphate (S1P)
INC424	ruxolitinib	Inhibiteur de la Janus kinase (JAK)
LBH589	panobinostat	Inhibiteur de l'histone déacétylase
LCQ908	–	Inhibiteur de la diacylglycérol acyltransférase-1
LCZ696	–	Inhibiteur des récepteur de l'angiotensine et de la néprilysine (ARNI)
LDE225	–	Récepteur Smoothened / inhibiteurs de la voie de signalisation hedgehog
<i>Lucentis</i>	ranibizumab	Fragment d'anticorps monoclonal anti-VEGF ⁶
NIC002	–	Vaccin thérapeutique Nicotine Qbeta
NVA237	glycopyrronium bromide	Antagoniste muscarinique à action prolongée
PKC412	midostaurine	Inhibiteur de la transduction des signaux
PRT128	élinogrel	Inhibiteur du P2Y12

¹ La première indication renvoie à l'indication en cours de développement pour laquelle nous prévoyons de déposer au plus tôt une demande d'enregistrement.

² Renvoie à la date de dépôt de dossier prévue pour la première indication uniquement.

³ Renvoie à la phase actuelle pour la première indication uniquement.

⁴ Sous-types 1 et 2 du récepteur de la mélatonine.

⁵ Sous-type 2c du récepteur de la sérotonine.

⁶ Facteur de croissance de l'endothélium vasculaire.

continue sur la page suivante

Indication potentielle ¹	Domaine thérapeutique	Formulation / voie d'administration	Date prévue de dépôt de dossier ²	Phase actuelle ³
Goutte réfractaire (première indication), arthrite juvénile idiopathique à début systémique, diabète de type 2, prévention secondaire d'accidents cardiovasculaires	Soins hospitaliers intégrés, Maladies cardiovasculaires et métaboliques	Injection sous-cutanée	En cours UE	Enregistrement
Prévention de rejet de greffe, psoriasis	Soins hospitaliers intégrés	Orale	2014	II
Syndrome de l'X fragile (première indication), dyskinésie induite par la L-dopa dans la maladie de Parkinson	Neurosciences et Ophtalmologie	Orale	2012	II
Dépression sévère	Neurosciences et Ophtalmologie	Orodispersible	2012	III
Types d'arthrite - polyarthrite rhumatoïde, spondylarthrite ankylosante, rhumatisme psoriasique (première indication), psoriasis, uvéite non infectieuse	Neurosciences et Ophtalmologie, Soins hospitaliers intégrés	Injection sous-cutanée, perfusion intraveineuse	2013	II
Lésions de la moelle épinière	Neurosciences et Ophtalmologie	Perfusion dans la moelle épinière par voie intrathécale	≥ 2015	I
Maladie d'Alzheimer	Neurosciences et Ophtalmologie	Sous-cutanée, injection intramusculaire	≥ 2015	II
Hépatite C chronique	Soins hospitaliers intégrés	Orale	2013	II
Thalassémie non-transfusion-dépendante	Oncologie	Orale	2011	II
Sclérose en plaques	Neurosciences et Ophtalmologie	Comprimé	En cours UE (approuvé US)	Enregistrement
Myélofibrose (première indication), polycythémie vraie	Oncologie	Orale	2011	III
Lymphome hodgkinien (première indication), myélome multiple	Oncologie	Orale	En cours US	Enregistrement
Maladies métaboliques	Maladies cardiovasculaires et métaboliques	Comprimé	2014	II
Insuffisance cardiaque	Maladies cardiovasculaires et métaboliques	Orale	2014	III
Syndrome de Gorlin	Soins hospitaliers intégrés	Crème	2012	II
Occlusion veineuse rétinienne (première indication), myopie pathologique	Neurosciences et Ophtalmologie	Injection intravitréenne	En cours UE	Enregistrement
Sevrage tabagique	Système respiratoire	Injection	≥ 2015	II
Bronchopneumopathie chronique obstructive	Système respiratoire	Inhalation	2011	III
Mastocytose systémique agressive (première indication), leucémie aiguë myéloïde	Oncologie	Orale	2013	II
Syndrome coronaire aigu, Maladie coronarienne chronique	Maladies cardiovasculaires et métaboliques	Perfusion intraveineuse, orale	≥ 2015	II

PIPELINE (SUITE)

GLOSSAIRE

Projet/composé Lorsqu'elle est devenue un produit commercialisé, une entité moléculaire porte un nom de marque Novartis. Lorsqu'elle est en phase de développement, elle est désignée par un code de référence (combinaison de trois lettres et de trois chiffres).

Nom générique Nom officiel ou commun donné à une entité moléculaire par l'Organisation mondiale de la Santé (OMS). On l'appelle Dénomination commune internationale (DCI).

Mécanisme d'action Interaction biochimique spécifique avec une cible moléculaire telle qu'un récepteur ou un enzyme, par laquelle une substance médicamenteuse produit un effet pharmacologique précis.

Indication potentielle Maladie ou condition pour laquelle une molécule ou un produit déjà commercialisé, considéré comme un traitement potentiel, est en phase de développement.

Formulation/voie d'administration Forme sous laquelle un médicament est administré : comprimé, injection, onguent, patch transdermique, perfusion ou autre dispositif.

Phase I Premiers essais cliniques portant sur un nouveau composé, habituellement menés sur un petit groupe de sujets volontaires sains en vue d'évaluer la sécurité clinique, la tolérabilité ainsi que les propriétés métaboliques et pharmacologiques dudit composé.

Phase II Etudes cliniques conduites sur des patients atteints de la maladie ciblée, dans l'optique de poursuivre l'évaluation de sécurité effectuée en phase I dans un groupe plus important, pour juger l'efficacité du médicament dans la population de patients concernée et déterminer les doses appropriées pour procéder à des tests supplémentaires.

Phase III Essais cliniques à grande échelle incluant plusieurs centaines à plusieurs milliers de patients, visant à établir la sécurité et l'efficacité du médicament en vue d'effectuer les demandes d'homologation pour les utilisations indiquées. Les essais de phase III peuvent également servir à confronter un nouveau médicament au traitement de référence actuel afin d'évaluer le rapport risque-bénéfice global du nouveau médicament.

Soumission Demande d'autorisation de mise sur le marché déposée auprès d'un ou des deux organismes de réglementation suivants : FDA (Etats-Unis), EMA (Union européenne). Cette demande inclut des données complètes et des informations collectées durant les expérimentations animales et les essais cliniques sur les humains menés durant les différentes phases de développement du médicament.

Projet/composé	Nom générique	Mécanisme d'action
PTK796	omadocycline	Inhibition de la synthèse des protéines bactériennes
QAB149	indacatérol	Bêta-2 agoniste à action prolongée
QMF149	indacatérol, mométasone	Bêta-2 agoniste à action prolongée et corticostéroïde inhalé
QTI571 (<i>Glivec</i>)	imatinibe mésylate	Inhibiteur de la protéine tyrosine kinase
QVA149	indacatérol, glycopyrronium bromide	Bêta-2 agoniste à action prolongée et antagoniste muscarinique à action prolongée
RAD001 (<i>Afinitor</i>)	évérolimus	Inhibiteur mTOR ⁷
RLX030	–	Modulateur vasculaire
SMC021	calcitonine	Régulateur de l'homéostasie calcique, inhibiteur de l'activité des ostéoclastes
SOM230	pasiréotide	Analogue de la somatostatine
<i>Tasigna</i>	nilotinibe	Inhibiteur de la transduction des signaux
<i>Tektorna</i> SPC ¹⁰	aliskiren, amlodipine, hydrochlorothiazide	Inhibiteur direct de la rénine, inhibiteur des canaux calciques et diurétique
<i>Tektorna</i> essais ASPIRE HIGHER	aliskiren	Inhibiteur direct de la rénine
TKI258	dovitinibe lactate	VEGFR 1-3 ¹¹ , FGFR 1-3 ¹² , PDGFR ¹³ et inhibiteur RTK ¹⁴ de l'angiogenèse
<i>Xolair</i>	omalizumab	Anticorps monoclonal anti-IgE
<i>Zortress/Certican</i>	évérolimus	Inhibiteur mTOR ⁷

⁷ Mammalian target of rapamycin protein.

⁸ Astrocytome sous-épendymaire à cellules géantes

⁹ Angiomyolipomes

¹⁰ Association à un seul comprimé.

¹¹ Récepteur du facteur de croissance de l'endothélium vasculaire

¹² Récepteur du facteur de croissance des fibroblastes

¹³ Récepteur du facteur de croissance dérivé des plaquettes

¹⁴ Récepteur de la tyrosine kinase

Indication potentielle ¹	Domaine thérapeutique	Formulation / voie d'administration	Date prévue de dépôt de dossier ²	Phase actuelle ³
Infections bactériennes aiguës de la peau et des structures cutanées, pneumonie bactérienne d'origine communautaire	Soins hospitaliers intégrés	Perfusion intraveineuse, orale	2012	III
Bronchopneumopathie chronique obstructive	Système respiratoire	Inhalation	En cours US (approuvé UE)	Enregistrement
Asthme, bronchopneumopathie chronique obstructive	Système respiratoire	Inhalation	2014	II
Hypertension artérielle pulmonaire	Système respiratoire	Orale	2011	III
Bronchopneumopathie chronique obstructive	Système respiratoire	Inhalation	2012	III
Sclérose tubéreuse de Bourneville – SEGA ⁸ (première indication), tumeurs neuroendocrines (TNE), sclérose tubéreuse de Bourneville – AML ⁹ , cancer du sein, cancer gastrique avancé, carcinome hépatocellulaire, lymphome B diffus à grandes cellules	Oncologie	Orale	En cours UE (approuvé US)	Enregistrement
Insuffisance cardiaque aiguë	Maladies cardiovasculaires et métaboliques	Perfusion intraveineuse	2013	III
Ostéoporose (première indication), ostéoarthrite	Soins hospitaliers intégrés	Orale	2011	III
Syndrome de Cushing (première indication), acromégalie, syndrome carcinoïde réfractaire/résistant	Oncologie	Injection	En cours UE	Enregistrement
Mélanome métastatique avec mutation cKIT (première indication), traitement de première ligne des tumeurs stromales gastro-intestinales métastatiques	Oncologie	Orale	2012	III
Hypertension	Maladies cardiovasculaires et métaboliques	Comprimé	En cours UE (approuvé US)	Enregistrement
Prévention des maladies rénales cardiovasculaires	Maladies cardiovasculaires et métaboliques	Orale	2012	III
Tumeurs solides	Oncologie	Orale	2013	II
Urticaire idiopathique chronique	Système respiratoire	Poudre lyophilisée pour reconstitution en injection sous-cutanée	2013	II
Prévention de rejet de greffe – foie	Soins hospitaliers intégrés	Orale	2011	III



PHARMACEUTICALS

En 2010, l'Administration américaine des denrées alimentaires et des médicaments (FDA) a approuvé *Gilenya* pour le traitement des formes récurrentes de sclérose en plaques, une maladie auto-immune qui touche actuellement plus de 2 millions de personnes dans le monde. De l'avis des patients comme des médecins, l'homologation du premier traitement oral de la sclérose en plaques comble un besoin majeur qui n'était pas encore satisfait. Elle devrait également favoriser l'observance du traitement ainsi que la qualité de vie des personnes concernées.

Le 21 septembre 2010, l'Administration américaine des denrées alimentaires et des médicaments (FDA) a homologué *Gilenya*, premier traitement oral des formes récurrentes de sclérose en plaques disponible aux Etats-Unis.

Gilenya est indiqué dans le traitement des formes récurrentes de sclérose en plaques afin de réduire la fréquence des poussées et de retarder la progression du handicap. *Gilenya* a également été homologué en Russie et en Suisse ; des demandes d'homologation sont en cours d'évaluation en Europe et dans d'autres pays du monde.

L'homologation de *Gilenya* repose sur le plus vaste programme d'essais cliniques jamais soumis à la FDA pour un médicament contre la sclérose en plaques. La demande d'homologation comprenait des données issues de l'étude TRANSFORMS démontrant que *Gilenya* administré à raison d'une gélule dosée à 0,5 milligramme une fois par jour réduit de 52% le taux de poussées à un an, comparativement à l'interféron bêta-1a administré par voie intramusculaire (Avonex®), traitement de référence actuel. FREEDOMS, une étude distincte réalisée sur deux ans, contre placebo, a démontré que *Gilenya* réduit significativement le risque de progression du handicap.

La sclérose en plaques est une maladie auto-immune chronique, d'évolution progressive et souvent invalidante, affectant le

système nerveux central. Cette maladie touche plus de 2 millions de personnes dans le monde et frappe généralement à l'âge adulte, entre 20 et 50 ans. Pour des raisons encore mal comprises, le système immunitaire s'attaque à la gaine de myéline qui isole et protège les fibres nerveuses du cerveau et de la moelle épinière. Les lésions de la myéline peuvent perturber la communication entre le cerveau et les autres parties du corps.

Les premiers symptômes de la maladie sont souvent une vision trouble ou double, voire une cécité d'un œil, suivie d'une faiblesse musculaire et de troubles de la coordination ou de l'équilibre suffisamment prononcés pour affecter la marche ou la station debout. Dans les cas sévères, la sclérose en plaques peut entraîner une paralysie partielle ou totale. Les formes récurrentes sont les cas les plus fréquents de sclérose en plaques ; elles se caractérisent par des poussées, entrecoupées de périodes de rémission.

« Les personnes touchées par la sclérose en plaques attendaient ce médicament avec impatience ; je suis fier que notre société soit en mesure de proposer une nouvelle option thérapeutique à la fois hautement efficace et pratique, affirme David Epstein, Directeur de la division Pharmaceuticals de Novartis et membre du Comité de direction. L'homologation de *Gilenya* illustre la capacité de Novartis à accomplir des progrès remarquables en matière d'innovation. »

QUALITE DE VIE

Un traitement efficace contre la sclérose en plaques ayant l'avantage d'une forme orale en prise quotidienne représente une importante avancée médicale. Un tel traitement était impatientement attendu par les patients atteints par cette maladie. Les traitements de fond actuellement disponibles, utilisés en première intention, nécessitent tous des injections répétées, à une fréquence comprise entre une fois par jour et une fois par semaine. De nombreux patients touchés par cette maladie ne supportent pas ces injections ou leurs effets indésirables. D'autres traitements de fond sont administrés en perfusions mensuelles.

En juin 2010, lors d'une réunion du Comité consultatif sur le système nerveux central et périphérique de la FDA, plusieurs patients ont eu l'occasion de raconter leur expérience de la sclérose en plaques, insistant sur les effets bénéfiques qu'aurait un traitement oral efficace. Doug Franklin, Directeur général de la Multiple Sclerosis Association, une association sans but lucratif d'aide aux patients, s'est également exprimé. Selon lui, un tiers des personnes diagnostiquées avec une sclérose en plaques ne suit pas de traitement visant à ralentir la progression de la maladie. « Nous savons parfaitement que cela s'explique principalement par la réticence des patients à subir des injections ou des perfusions, a précisé Doug Franklin. Un médicament oral tel que

Gilenya devrait augmenter l'observance du traitement, ce qui, par ricochet, devrait permettre d'augmenter le nombre de patients échappant au handicap. »

Melissa Losasso, chez qui une sclérose en plaques a été diagnostiquée en 2004, a raconté qu'elle était restée assise 30 minutes et parfois plus longtemps encore avec une seringue prête à l'emploi au-dessus de la cuisse, avant de se résoudre à pratiquer l'injection intramusculaire qui constituait alors son traitement. Des symptômes tels que courbatures, fièvre et douleurs l'empêchaient de pratiquer certaines activités avec son mari et ses jeunes enfants pendant les quelques jours suivant l'injection. « En tant que mère de jeunes enfants, je savais que je devais prendre les devants et suivre mon traitement si je voulais retarder l'évolution de la maladie », a expliqué Melissa Losasso au Comité consultatif. Elle a pourtant interrompu son traitement par voie injectable, avec pour conséquence une poussée de la maladie après quelques mois.

Ayant rejoint l'essai clinique *Gilenya*, début 2009, sa qualité de vie s'en est trouvée améliorée. « Il est pour moi inconcevable de revenir à des injections quotidiennes ayant un impact négatif sur la qualité de ma vie de famille en raison des effets indésirables que j'ai eu à subir », a-t-elle ajouté. Au cours de l'été 2010, Melissa Losasso a pu visiter avec sa famille le Parc national de Grand Teton, dans l'Etat du Wyoming, et se rendre sur la même colline où, des années auparavant, son mari et elle avaient décidé de fonder un foyer.

UN MECANISME INNOVANT

Gilenya est le premier médicament d'une nouvelle classe thérapeutique : les modulateurs des récepteurs de la sphingosine-1 phosphate (S1PR). On pense que *Gilenya* agit en réduisant l'agression du système immunitaire sur le système nerveux central en retenant certains sous-groupes de lympho-

cytes, ou globules blancs, dans les ganglions lymphatiques. En empêchant ces cellules sanguines d'atteindre le système nerveux central, le traitement par *Gilenya* réduit les lésions inflammatoires de la gaine protectrice qui entoure les fibres nerveuses. La rétention des globules blancs dans les ganglions lymphatiques est réversible à l'arrêt du traitement par *Gilenya*.

En 1997, Novartis a acheté au laboratoire pharmaceutique japonais Mitsubishi Tanabe Pharma Corp. les droits de *Gilenya*, connu sous le nom de fingolimod (anciennement désigné par le numéro de projet FTY720). A l'origine, la molécule a été développée pour la prévention des rejets aigus après transplantation rénale. Grâce à son mécanisme d'action innovant, l'utilisation de fingolimod en association avec des immunosuppresseurs de Novartis semblait pouvoir permettre d'en réduire la dose et d'en atténuer les effets indésirables. Ce programme de développement n'est cependant pas parvenu à montrer des bénéfices par rapport au traitement de référence, de sorte que le programme clinique en transplantation rénale a été interrompu.

Parallèlement, les chercheurs de Novartis ont étudié d'autres indications potentielles, notamment la sclérose en plaques. Après avoir effectué des tests sur une série de modèles précliniques, fingolimod a passé avec succès une étude « Preuve de concept » en 2005, justifiant le lancement d'un programme de développement en bonne et due forme.

La biologie de la famille des récepteurs S1P est complexe et encore mal comprise. La signalisation par le biais des récepteurs S1P semble jouer un rôle dans le développement embryonnaire normal du système vasculaire, par exemple, mais leur activité biologique principale est la régulation de la circulation des lymphocytes, ou globules blancs.

Quand *Gilenya* se lie au récepteur S1P1 à la surface de certains sous-groupes de

lymphocytes, les cellules sont retenues dans le système lymphatique. En particulier, les lymphocytes T auto-réactifs qui jouent un rôle essentiel dans le processus inflammatoire caractéristique de la sclérose en plaques ne peuvent plus circuler pour gagner le système nerveux central. En séquestrant ces globules blancs, le traitement par *Gilenya* réduit les lésions inflammatoires des cellules nerveuses du système nerveux central.

Les essais cliniques conduits avec *Gilenya* ont permis de comprendre ce mécanisme d'action. « Les deux histoires ont été écrites en parallèle : les hypothèses biologiques ont été recoupées par les observations cliniques, comme l'explique la Dr^e Pascale Burtin, Directrice du programme de développement de *Gilenya*. La connaissance de la biologie du S1PR a progressé grâce à l'existence de *Gilenya*, un médicament ayant ouvert la voie des études in vitro et in vivo. »

LA SECURITE D'EMPLOI AU CENTRE

La demande d'homologation auprès de la FDA comprenait des études réalisées chez 2 600 patients et une exposition de 4 500 patients-années. Deux essais de phase III actuellement en cours avec *Gilenya* fourniront d'autres résultats, obtenus auprès d'environ 2 000 patients supplémentaires.

Le programme clinique de *Gilenya* comprenait une étude de phase II sur six mois, avec une phase d'extension à long terme, dans laquelle certains patients sont maintenant entrés dans leur septième année de traitement. Deux essais cliniques de phase III (TRANSFORMS et FREEDOMS) conduits avec des patients atteints d'une forme rémittente-récurrente de la maladie ont montré l'efficacité supérieure de *Gilenya* pour réduire le taux de rechute à un an par rapport à un traitement de première ligne homologué – l'interféron bêta-1a par voie intramusculaire – et à deux ans par rapport à un placebo. Dans l'étude FREEDOMS, contrôlée par placebo, *Gilenya* a également

réduit significativement le risque de progression du handicap. L'efficacité clinique a été confirmée par des effets positifs sur les mesures objectives de l'inflammation par imagerie par résonance magnétique, sur le fardeau de la maladie et sur l'atrophie cérébrale.

Comme pour toute classe thérapeutique nouvelle, le programme de développement était centré non seulement sur la sécurité d'emploi générale, mais également sur certains domaines présentant un intérêt particulier. Au final, le programme *Gilenya* a été couronné de succès en grande partie grâce à une approche proactive et complète des questions de sécurité d'emploi qui a favorisé la confiance dans les capacités à prendre en charge les effets indésirables du traitement et à établir un profil bénéfices-risques favorable. Dans les études de phase III, chaque visite des patients dans un site investigateur s'étalait sur plusieurs jours afin de permettre la réalisation d'examens approfondis par les neurologues, principaux responsables des soins, ainsi que d'évaluations supplémentaires par les cardiologues, les ophtalmologues, les pneumologues et les dermatologues.

Le Dr Paul O'Connor, neurologue, directeur de la Clinique de la sclérose en plaques de l'hôpital St. Michael de Toronto (Canada) et professeur de médecine à l'Université de Toronto, a participé à l'étude de phase II et aux deux essais de phase III de *Gilenya*. Il déclare avoir été « impressionné par le soin apporté par Novartis au suivi de certains types d'effets indésirables. Cela illustre bien la manière dont les essais cliniques seront menés à l'avenir pour des médicaments susceptibles de provoquer des effets indésirables, quelle qu'en soit la nature. »

La Dr Pascale Burtin établit un lien entre la nature des essais sur *Gilenya* et les contraintes de plus en plus sévères imposées par les autorités réglementaires : « Le contexte a changé. Aujourd'hui, les régulateurs

veulent pouvoir disposer d'un beaucoup plus grand nombre de données ; ils placent la barre très haut en matière de compréhension du médicament, et ils veulent qu'on leur montre de réels avantages par rapport aux traitements déjà disponibles. »

Les effets indésirables observés le plus fréquemment avec *Gilenya* comparé au placebo sont des céphalées, la grippe, la diarrhée, des douleurs dorsales, de la toux et une élévation des taux d'enzymes hépatiques. La note d'information aux prescripteurs recommande certains tests et observations. *Gilenya* peut provoquer un ralentissement de la fréquence cardiaque, surtout après la première dose. La notice utilisée aux Etats-Unis recommande que tous les patients recevant leur première dose restent en observation pendant les six premières heures, afin de surveiller l'apparition de signes et symptômes de bradycardie (fréquence cardiaque lente). La réalisation d'un cardiogramme récent est recommandée et la plus grande prudence est de mise dans le traitement des patients présentant des pathologies cardiaques.

Aux Etats-Unis, la note d'information aux prescripteurs recommande également de revoir avant l'instauration du traitement des résultats récents de tests sanguins et hépatiques. *Gilenya* entraînant une diminution du nombre de globules blancs dans le sang, le traitement peut accroître le risque d'infections graves. Certains patients prenant *Gilenya* présentent un essoufflement ; ils doivent contacter immédiatement leur médecin s'ils éprouvent des difficultés à respirer.

Avant le traitement, puis trois à quatre mois après le début de celui-ci, le patient devrait également être examiné par un médecin afin de dépister un éventuel œdème maculaire (gonflement de la rétine). Les symptômes visuels de l'œdème maculaire sont identiques à certains des symptômes provoqués par une poussée de sclérose en plaques.

UNE VIGILANCE REDOUBLEE

L'accent mis sur la sécurité d'emploi ne prend pas fin avec l'homologation.

Novartis prévoit de mener une étude de sécurité d'emploi post-homologation à l'échelle mondiale, afin de surveiller l'incidence de certains effets chez les patients souffrant d'une forme récurrente de sclérose en plaques traités par *Gilenya*. Cette étude internationale sera une étude observationnelle menée sur cinq ans, avec cohortes parallèles, et inclura environ 6 000 patients. Environ 4 000 patients formeront la cohorte des patients traités par *Gilenya* et les 2 000 patients restants formeront une cohorte parallèle recevant d'autres traitements de fond de la maladie. Cette étude permettra à Novartis d'explorer plus en détail la sécurité d'emploi générale de *Gilenya* en pratique médicale de routine.

Aux Etats-Unis, Novartis a soumis un plan d'évaluation et de minimisation des risques (REMS) destiné à informer les patients et les professionnels de la santé sur les risques potentiels de *Gilenya* et à favoriser une utilisation sûre du médicament. En accord avec la FDA, le REMS comprend un guide de traitement et un plan de communication visant les professionnels de la santé, de même qu'un planning précis pour l'envoi des évaluations.

Dans le cadre d'un autre engagement post-commercialisation, Novartis mènera une étude visant à déterminer si une dose de *Gilenya* inférieure à 0,25 milligramme par jour serait efficace.

De son côté, la FDA a demandé une étude pédiatrique de 24 mois visant à évaluer les caractéristiques pharmacocinétiques, la sécurité d'emploi et l'efficacité de *Gilenya* chez les enfants atteints de sclérose en plaques, conformément à la réglementation pédiatrique. Une autre étude post-homologation surveillera l'incidence de certains aspects liés à la sécurité d'emploi chez des patients présentant une forme récurrente de

sclérose en plaques et un registre des grossesses sera créé afin de recueillir des informations sur les grossesses et les naissances.

Afin d'accélérer l'accès à *Gilenya*, Novartis met en place un vaste programme de soutien destiné aux patients vivant aux Etats-Unis. Ce programme couvre les frais restant à la charge des patients éligibles ayant souscrit une assurance maladie commerciale, ainsi qu'une partie des dépenses liées aux tests et à la surveillance recommandés par la FDA. En outre, le programme Novartis nommera des infirmiers pivots pour les patients recrutés de manière indépendante ou par l'intermédiaire de leur médecin. Les infirmiers fourniront un soutien logistique, des documents d'éducation et une assistance téléphonique pour répondre aux questions des patients et des médecins.

« Avant de lancer *Gilenya*, nous avons parlé à de nombreux patients, médecins et organismes qui financent la santé afin d'identifier les obstacles au traitement. Nous voulions un programme de tests qui réponde aux besoins concrets sur le terrain », explique David Epstein.

Novartis s'est également engagé à garantir l'accès au traitement pour les patients éligibles qui n'ont pas les moyens de le payer. Un processus de travail est en place pour déterminer au cas par cas les besoins spécifiques de chaque patient et identifier les modalités appropriées de remboursement et de soutien financier. Les patients en difficulté financière n'ayant pas d'assurance complémentaire pourront, sous certaines conditions, recevoir gratuitement *Gilenya* par le biais du Programme Novartis d'assistance aux patients. Selon de premières réactions en ligne, émises par des groupements concernés par la sclérose en plaques, ces programmes sont les « plus ambitieux programmes d'aide au paiement du ticket modérateur jamais lancés par l'industrie ».

DES BESOINS MEDICAUX NON SATISFAITS

Dans la plupart des cas, la sclérose en plaques se manifeste sous une forme rémittente-récurrente ; cependant, chez environ 10% des patients, le diagnostic initial est celui d'une forme progressive primaire, caractérisée par une aggravation progressive des symptômes, sans phase de rémission distincte. Il n'existe actuellement aucun médicament homologué dans le traitement de la sclérose en plaques progressive primaire. Les médicaments existants homologués pour les formes récurrentes de sclérose en plaques n'ont pas démontré leur efficacité dans le traitement des formes progressives primaires de la maladie.

Novartis a entrepris un essai clinique de phase III contre placebo d'une durée de trois ans, baptisé INFORMS, visant à évaluer l'efficacité de fingolimod pour retarder la progression du handicap chez des patients atteints de sclérose en plaques progressive primaire. « Il s'agit d'une étape importante de notre engagement dans le domaine de la sclérose en plaques, a indiqué Irene Hunt, Senior Global Brand Director pour la sclérose en plaques. Nous nous attaquons à un besoin médical non satisfait, dans un domaine thérapeutique difficile où peu de laboratoires sont prêts à s'aventurer. »

Le Dr Paul O'Connor, qui participe également à l'étude INFORMS, affiche un optimisme prudent : « Aucun traitement n'a montré la moindre efficacité chez les patients atteints de sclérose en plaques progressive primaire. Nous sommes conscients de relever un immense défi. »





LES INSTITUTS NOVARTIS POUR LA RECHERCHE BIOMÉDICALE

La stratégie scientifique et clinique propre aux Instituts Novartis pour la Recherche Biomédicale (NIBR) vise à couvrir des besoins médicaux non satisfaits en se concentrant sur les domaines où nos connaissances des mécanismes fondamentaux à l'origine des maladies sont les plus solides. La méthode consiste à cartographier des voies de signalisation restées les mêmes sur l'arbre de l'évolution. Grâce à elles, les scientifiques des NIBR peuvent, d'une part, découvrir des cibles inédites pour de nouveaux médicaments et, de l'autre, élargir le développement de ces médicaments à d'autres maladies dans lesquelles les mêmes mécanismes sont supposés être à l'œuvre.

En 2010, les Instituts Novartis pour la Recherche Biomédicale (NIBR) ont réalisé des avancées décisives dans la découverte de nouveaux médicaments, grâce à une stratégie scientifique et clinique qui leur est propre.

« Nous concentrons nos efforts sur les besoins médicaux non satisfaits, là où nos connaissances scientifiques sont les meilleures, explique le Dr Mark C. Fishman, Président des Instituts Novartis pour la Recherche Biomédicale (NIBR) et membre du Comité de direction de Novartis. Ces besoins peuvent concerner un petit nombre de patients souffrant d'une maladie rare. Nos choix ne dépendent pas du nombre de patients touchés – et certainement pas de la taille du marché potentiel. »

En octobre 2010, l'Administration américaine des denrées alimentaires et des médicaments (Food & Drug Administration – FDA) a approuvé l'utilisation d'un médicament Novartis connu sous le nom d'évérolimus pour le traitement des patients atteints d'astrocytome subépendymaire à cellules géantes lié à une sclérose tubéreuse de Bourneville (STB). La STB est une maladie génétique rare qui provoque la formation de tumeurs dans le cerveau et d'autres organes vitaux comme les reins. Dans les cas les plus sévères, la maladie se manifeste par de fréquentes crises d'épilepsie et/ou des retards mentaux. Selon les estimations des National Institutes of Health (NIH) américains, la STB

toucherait jusqu'à 40 000 personnes aux Etats-Unis, un nombre dérisoire si on le compare aux millions d'individus souffrant d'hypertension ou de diabète de type 2.

Et pourtant, le nombre de patients atteints de STB est encore très élevé par rapport à celui d'autres maladies auxquelles les NIBR s'attaquent. En 2009, aux Etats-Unis et en Europe, les autorités réglementaires ont, par exemple, autorisé *Ilaris*, un anticorps monoclonal entièrement humain mis au point par Novartis pour le traitement du syndrome périodique associé à la cryopyrine (CAPS). Le CAPS est un terme générique qui regroupe plusieurs maladies auto-inflammatoires persistant tout au long de la vie, source de symptômes très invalidants. A travers le monde, on estime à 6 000 le nombre de personnes touchées par ces maladies.

« Le réflexe d'un médecin, c'est de soigner chaque personne prise individuellement, explique le Dr Mark C. Fishman. Sans oublier l'énorme impact de ces maladies rares sur la famille du patient. Ces considérations m'ont poussé à y consacrer une partie substantielle de nos programmes de recherche. »

ORIGINES COMMUNES

Si nous mettons l'accent sur le CAPS, c'est également parce que nous comprenons bien les mécanismes biologiques fondamentaux qui sont à l'origine de cette maladie. Or, il s'agit là d'un élément central de la stratégie

des NIBR : « Si nous maîtrisons les mécanismes fondamentaux, nous pourrions, le cas échéant, facilement étendre nos recherches à d'autres maladies, explique Mark C. Fishman. Notre point de départ peut certes être une maladie très rare dans le cadre d'une étude " preuve de concept ", mais si les résultats sont bons, nous pouvons rapidement étendre nos travaux à d'autres maladies dont nous pensons qu'elles fonctionnent selon les mêmes mécanismes. »

Le CAPS est causé par une mutation génétique unique qui stimule la surproduction d'interleukine-1 bêta (IL-1 β), une arme clé dans le système immunitaire de l'organisme. La surproduction d'interleukine-1 bêta joue probablement un rôle dans plusieurs maladies allant de la polyarthrite rhumatoïde au diabète.

Des avancées scientifiques récentes suggèrent également d'autres pathologies cibles. Par exemple, l'accumulation de cristaux d'acide urique dans les articulations provoque des crises aiguës de goutte, suite à l'activation de la même voie inflammatoire responsable de la surproduction d'interleukine-1 bêta. On estime qu'elle touche plus de un pour cent de la population adulte dans les pays occidentaux.

Les enseignements retirés du programme de développement sur le CAPS ont ainsi permis à Novartis de jouer un rôle précurseur dans le traitement de la goutte également. Des essais cliniques ont montré que

le canakinumab (nom utilisé en laboratoire pour *Ilaris*) pourrait permettre de traiter et de prévenir des crises de goutte aiguë, ou des crises récurrentes de goutte, rendant ainsi possible le contrôle des symptômes inflammatoires invalidants qui accompagnent celles-ci. Il en est résulté des essais cliniques pivots de phase III, qui ont débouché, en 2010, sur l'ouverture d'une procédure d'homologation du canakinumab dans le traitement de la goutte auprès des autorités réglementaires européennes. Une démarche similaire visant à autoriser le canakinumab est prévue aux Etats-Unis courant 2011.

Plus récemment, on a pu observer que des cristaux de cholestérol activaient la même voie inflammatoire, avec pour conséquence une surproduction d'interleukine-1 bêta dans l'athérosclérose, une maladie qui se caractérise par la formation de plaques à l'intérieur des artères, lesquelles accroissent le risque de crise cardiaque ou d'accident vasculaire cérébral. « A ce jour, le risque résiduel d'athérosclérose après un traitement par statines a été réfractaire à tout médicament, mais nous pensons qu'il pourrait être traité par *Ilaris*, explique le Dr Mark C. Fishman. Nous cherchons à mettre en place des essais cliniques permettant de tester *Ilaris* dans ce type d'indications également. »

DES RESULTATS INATTENDUS

AFQ056 est un médicament en cours de développement qui bloque de manière innovante un sous-type spécifique de récepteurs dans le cerveau : les récepteurs métabotropiques du glutamate (mGluR). Le récepteur mGluR5, qui est la cible d'AFQ056, joue un rôle majeur dans le fonctionnement cérébral normal, mais intervient également dans la pathogenèse de nombreuses maladies neurologiques. AFQ056 a été testé dans plusieurs modèles d'anxiété ou de sevrage tabagique, mais les premières études preuves de concept se sont révélées négatives.

La transposition de la recherche fondamentale en thérapies concrètes peut parfois déboucher sur des résultats inattendus. Les médecins-chercheurs du groupe Médecine translationnelle des NIBR se sont alors intéressés à une complication liée au traitement standard de la maladie de Parkinson.

La levodopa, un médicament introduit au début des années 1960, reste la pierre angulaire du traitement de la maladie de Parkinson. Celui-ci peut entraîner une complication connue sous le nom de dyskinésie induite par la levodopa (PD-LID) qui touche une majorité de patients au bout de plusieurs années de traitement continu. Cette complication se manifeste par des symptômes tels que des mouvements involontaires irréguliers des bras qui peuvent se révéler aussi invalidants que la maladie sous-jacente. Comme, pour l'heure, il n'existe pas de traitement efficace, les cas les plus graves sont traités par des méthodes chirurgicales.

En mai 2008, une étude preuve de concept a montré qu'AFQ056 était efficace dans le traitement de la PD-LID ; aujourd'hui, le médicament est en phase de développement clinique. Encouragé par ce succès, le groupe Médecine translationnelle a ensuite porté son attention sur le syndrome de l'X-fragile, qui est une des causes les plus fréquentes des désordres mentaux héréditaires et la principale cause génétique de l'autisme.

Les personnes atteintes du syndrome de l'X-fragile présentent des symptômes tels que retards mentaux, retards du développement et retrait social. Pour l'heure, la maladie reste incurable et son traitement se limite à informer et soutenir le patient et sa famille.

Le syndrome de l'X-fragile est causé par la mutation d'un seul gène dénommé FMR1 (Fragile X Mental Retardation-1), lequel est allongé en raison d'une répétition anormale des séquences d'ADN. Le degré d'élongation peut varier. Alors que certains individus pré-

sentent une faible expansion (appelée « pré-mutation ») et ne développent pas les symptômes de l'X-fragile, d'autres sont porteurs d'une forte expansion du gène avec transformation en « mutation complète ». Chez les sujets présentant cette forme de mutation, le gène FMR1 est neutralisé. Il en résulte des retards dans le développement des connexions neuronales – essentielles notamment à l'apprentissage et à la mémoire –, avec pour conséquence tout le cortège des symptômes de l'X-fragile.

LA MEDECINE PERSONNALISEE

Le programme AFQ056 met en évidence deux des principaux défis associés au développement de médicaments pour les maladies cérébrales : d'une part, choisir une maladie et, d'autre part, concevoir des études qui permettront de tester une hypothèse clinique. Dans le cas du syndrome de l'X-fragile, pour concevoir l'étude preuve de concept, le groupe Médecine translationnelle s'est appuyé sur une équipe interdisciplinaire regroupant des experts universitaires externes indépendants. Finalement, le choix s'est porté sur une étude randomisée en double aveugle et en « cross over » avec inversion de traitement, portant sur 30 hommes chez qui le diagnostic de l'X-fragile était confirmé.

Les premiers résultats de l'étude se révélèrent négatifs, mais une nouvelle analyse de données recueillies à titre prospectif sur des biomarqueurs génétiques permit d'identifier un sous-groupe de patients qui avaient réagi positivement à AFQ056. « En utilisant le biomarqueur comme outil dans nos tests cliniques, nous espérons pouvoir prédire avec un très haut niveau d'exactitude la réponse à AFQ056 de chaque patient atteint d'X-fragile, déclare le Dr Baltazar Gomez Mancilla, Executive Director, Neuroscience Translational Medicine. C'est une nouvelle voie qui s'ouvre dans le traitement du syndrome de l'X-fragile et une avancée encourageante

vers la mise en œuvre d'une approche médicale personnalisée pour ces patients. »

Même si l'étude preuve de concept pour l'X-fragile a été considérée comme un succès en janvier 2010, le Dr Mark C. Fishman est resté prudent et a demandé que le potentiel des biomarqueurs génétiques soit confirmé par des études cliniques plus larges. Après des consultations préliminaires auprès des autorités réglementaires, les scientifiques des NIBR et leurs collègues de l'unité Diagnostic moléculaire de Novartis ont transposé en un temps record le test sur les biomarqueurs en une série de tests diagnostiques.

« Ayant franchi le cap de la validation, le test de diagnostic compagnon est utilisé dans des essais cliniques lancés en novembre 2010 pour valider l'efficacité d'AFQ056 dans le syndrome de l'X-fragile, précise le Dr Michael Nohaile, Head of Novartis Molecular Diagnostics. Cela montre que nous sommes entrés dans une ère dans laquelle de nombreuses molécules découvertes par les NIBR se retrouvent propulsées sur le devant de la scène avec transposition en tests cliniques de biomarqueurs cliniquement significatifs. »

LA SIGNALISATION HEDGEHOG

Les voies de signalisation dans la biologie et les maladies humaines sont un autre élément central de la stratégie des NIBR. Nous savons qu'un nombre relativement faible de voies jouent un rôle fondamental dans le développement embryonnaire et plus tard dans la vie.

La nature étant profondément conservatrice, ces voies clés sont constamment réutilisées quelle que soit l'espèce. Les anomalies dont elles sont frappées sont à l'origine des maladies et constituent des cibles pour la découverte de nouveaux médicaments.

« La première étape de la découverte médicamenteuse consiste à identifier, au sein de la voie, toutes les composantes qui ont un

lien entre elles, explique le Dr Mark C. Fishman. Une voie d'activation est un mécanisme que l'on retrouve en général aussi bien chez les levures que chez l'homme. En d'autres termes, comprendre le mécanisme de ces voies dans des organismes tels que les levures, la drosophile ou le poisson-zèbre fait partie intégrante de nos processus de découverte médicamenteuse au sein des NIBR. »

Lorsqu'ils établissent la cartographie d'une voie d'activation, les scientifiques des NIBR prêtent une attention particulière aux principaux nœuds, c'est-à-dire à ces endroits qui jouent un rôle tellement important que, si on les identifie et les désactive, la voie tout entière cesse de fonctionner. « La voie d'activation peut être considérée comme le système financier américain et chaque nœud comme une grande banque ou une grande compagnie d'assurances, poursuit Mark C. Fishman. Nous tentons d'identifier le maillon faible le plus susceptible de dysfonctionnements. »

La voie Hedgehog a été découverte dans le cadre d'une série d'expérimentations pilotes qui ont été menées dans les années 1970 et ont valu le prix Nobel de médecine 1995 à Edward Lewis, Christiane Nüsslein-Volhard et Eric Wieschaus. La signalisation passant par la voie Hedgehog permet de réguler aussi bien la croissance que la différenciation cellulaire chez l'embryon. Le dérèglement de cette voie est connu pour être à l'origine de certains cancers, notamment le carcinome basocellulaire, la forme la plus commune de cancer.

Un nœud clé sur la voie Hedgehog est un gène appelé Patched 1 qui agit comme un contrôle négatif et bloque la transduction des signaux sauf en cas d'activation par des messagers chimiques externes à la cellule. Des mutations génétiques peuvent toutefois neutraliser le gène Patched 1 et activer la voie, provoquant une croissance incontrôlée des cellules. Une mutation héréditaire du gène Patched 1 est responsable d'un trouble

génétique rare appelé syndrome du carcinome basocellulaire naevoïde (syndrome de Gorlin), qui provoque le développement répété de cancers basocellulaires. La maladie peut être traitée par chirurgie, mais les cicatrices qui en résultent marquent fortement le physique des patients. Les mutations dites somatiques – qui interviennent au fil de la vie, par opposition aux mutations génétiques – peuvent provoquer le développement d'un carcinome basocellulaire sporadique.

Les scientifiques des NIBR rattachés à l'Institut de génomique de la Fondation de recherche Novartis à La Jolla, en Californie, ont mis au point une molécule expérimentale connue sous le nom de LDE225 qui est capable de bloquer le dysfonctionnement de la voie. LDE225 agit en inhibant le gène appelé Smoothed, ce dernier étant localisé en aval du gène Patched 1 sur la voie Hedgehog. LDE225 a été développé sous forme de crème qui peut être appliquée directement sur les endroits où les cancers basocellulaires apparaissent. En octobre 2009, une étude preuve de concept visant à tester l'efficacité de LDE225 dans le traitement des patients atteints du syndrome de Gorlin a débouché sur des résultats positifs.

« Les cancers basocellulaires sporadiques apparaissent généralement dans les zones exposées au soleil que les gens ne protègent pas suffisamment, notamment s'ils n'utilisent pas d'écran solaire de manière adéquate, commente le Dr Arthur Bertolino, Head Autoimmunity, Immunology and Dermatology Translational Medicine. Ce médicament pourrait changer la manière de traiter une maladie largement répandue, pour le plus grand bénéfice, d'une part, des patients souffrant du syndrome de Gorlin et, de l'autre, de plus de un million de personnes qui développent chaque année des carcinomes basocellulaires sporadiques mais refusent la chirurgie en raison des cicatrices. »



VACCINS ET DIAGNOSTIC : VUE D'ENSEMBLE

CHIFFRES-CLES

(en M USD, sauf indication contraire)

	2010	2009
Chiffre d'affaires net	2918	2424
Résultat opérationnel	612	372
en % du chiffre d'affaires net	21,0	15,3
Résultat opérationnel « core » ¹	1066	719
en % du chiffre d'affaires « core »	36,5	29,7
Recherche et développement « core »	506	465
en % du chiffre d'affaires net	17,3	19,2
Free cash-flow	1336	-82
Actif opérationnel net	4804	5 583
Investissements en immobilisations corporelles ²	159	437
Effectif (ETP) ³	5394	5416

¹ Le résultat opérationnel « core » est calculé sans tenir compte de facteurs liés aux acquisitions et d'autres éléments exceptionnels significatifs. Ces ajustements sont expliqués en détail page 146.

² Hors incidence de regroupements d'entreprises

³ Emplois en équivalent temps plein en fin d'exercice

PIPELINE DE DEVELOPPEMENT DES VACCINS

	Phase I	Phase II	Phase III	Enregistrement
<i>Menveo</i> 2-10 ¹	■	■	■	■
<i>Menveo</i> infant ¹	■	■	■	■
<i>Bexsero</i> ²	■	■	■	■
<i>Fluad</i> pediatric	■	■	■	■
<i>Optaflu</i> ³	■	■	■	■
<i>Agriflu</i> pediatric	■	■	■	■
<i>Pseudomonas aeruginosa</i> ⁴	■	■		
FCC ³ H5N1	■	■		
MenABCWY ⁵	■	■		
GBS ⁶	■	■		
CMV ⁷	■			

¹ *Neisseria meningitidis* sérogroupes A, C, W-135 et Y

² *Neisseria meningitidis* séro groupe B

³ Vaccin antigrippal obtenu par culture cellulaire

⁴ Collaboration avec Intercell

⁵ *Neisseria meningitidis* sérogroupes A, B, C, W-135 et Y

⁶ *Streptocoques* du groupe B

⁷ Cytomégalovirus, sous licence d'AlphaVax

LES FAITS MARQUANTS DE 2010

Le chiffre d'affaires net augmente de 20% (+25% à taux de change constants) pour s'établir à USD 2,9 milliards grâce notamment aux contrats d'approvisionnement en vaccins contre la pandémie de grippe A (H1N1) – dont les ventes s'élèvent à USD 1,3 milliard – conclus avec les gouvernements de divers pays. Outre la pandémie de grippe A (H1N1), la grippe saisonnière, les ventes sur les marchés émergents et le domaine thérapeutique des infections méningococciques contribuent également à la solidité de la croissance (+16% à taux de change constants).

Le résultat opérationnel progresse à USD 612 millions grâce aux ventes de vaccins contre la grippe pandémique A (H1N1), malgré la hausse des investissements dans l'innovation et le lancement de *Menveo*.

Très étoffé, le pipeline comporte 15 vaccins au stade des essais cliniques visant à prévenir plusieurs maladies infectieuses graves. *Menveo* est autorisé dans plus de 35 pays, y compris les Etats-Unis et l'UE, pour la prévention des méningocoques des sérogroupes A, C, W-135 et Y chez les adolescents ; une demande est en cours pour étendre l'autorisation à des patients plus jeunes. Dans l'UE, une demande d'autorisation a été déposée pour *Bexsero*, un vaccin visant à prévenir le méningocoque du séro groupe B. La demande d'homologation pour *Fluad* pediatric a également été soumise dans l'UE.

L'acquisition d'une participation majoritaire dans Zhejiang Tianyuan, fournisseur de vaccins chinois, devrait être effective début 2011.

VACCINS ET DIAGNOSTIC

La méningococcie est la première cause de méningite bactérienne. Il s'agit d'un domaine thérapeutique dans lequel les besoins médicaux non satisfaits sont nombreux. En matière de prévention, d'importants progrès ont été réalisés grâce à l'homologation et au lancement de *Menveo*, et grâce à la mise au point de *Bexsero*, un autre vaccin expérimental contre la méningite B. Ces deux vaccins enrichissent de manière remarquable le pipeline de développement des vaccins Novartis et sont une illustration de la capacité à innover de l'entreprise.

Le lancement mondial de *Menveo*, un vaccin méningococcique, montre encore une fois que Novartis parvient à enrichir régulièrement le portefeuille de sa division Vaccins et Diagnostic.

La méningococcie est l'une des principales causes de méningite bactérienne (une infection de la membrane entourant le cerveau et de la moelle épinière) et de septicémie (une infection de la circulation sanguine). Selon l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), la méningococcie frappe chaque année plus de 500 000 personnes dans le monde et entraîne plus de 50 000 décès.

Menveo est homologué pour l'immunisation active des adolescents et des adultes afin de prévenir la méningococcie invasive provoquée par quatre des cinq sérogroupes les plus courants de la bactérie *Neisseria meningitidis* - A, C, W-135 et Y.

En parallèle, Novartis expérimente *Bexsero*, un vaccin à composantes multiples contre le méningocoque de séro groupe B qui pourrait devenir le premier vaccin à large spectre contre la souche B dynamique et mortelle de *Neisseria meningitidis*.

« L'autorisation de mise sur le marché pour *Menveo* représente l'aboutissement de dix années d'efforts assidus, déclare le Dr Andrin Oswald, Directeur de la division Vaccins et Diagnostic et membre du Comité de direction de Novartis. Dans ce domaine thérapeutique où nous sommes l'entreprise

leader, nous allons continuer à déployer tout notre savoir-faire pour développer davantage encore *Menveo* et mettre au point d'autres vaccins. Nous voulons que toutes les tranches d'âge à risque puissent un jour bénéficier d'une protection efficace et durable. »

Le développement de ce nouveau domaine de spécialisation illustre à quel point la division Vaccins et Diagnostic s'est transformée depuis le rachat de Chiron Corp., en 2006.

La division a passé avec succès le test de la pandémie de grippe de 2009-2010 en réussissant à mettre au point une palette de vaccins contre le virus de la grippe A (H1N1) et à en fournir plus de 130 millions de doses, en réponse à cette menace sur la santé mondiale. A la différence des autres laboratoires, Novartis a développé trois vaccins distincts contre la grippe pandémique A (H1N1), tirant parti de son engagement de longue date dans la lutte contre la grippe.

Novartis mise par ailleurs sur une technologie de fabrication reposant sur la culture cellulaire. Contrairement à la méthode traditionnelle utilisant des œufs, la culture cellulaire permet, le cas échéant, d'augmenter rapidement les quantités de vaccins produites. Homologué en Europe, *Optafly* est un vaccin contre la grippe saisonnière issu de cette technologie innovante, de même que *Celtura*, un vaccin contre la grippe pandémique qui a, lui, été homologué en Allemagne,

en Suisse et au Japon – et dans d'autres pays, en relation avec la pandémie de grippe de 2009.

A Holly Springs, en Caroline du Nord, Novartis a inauguré la première usine permettant de produire à grande échelle des vaccins antigrippaux obtenus par culture cellulaire et des adjuvants. Cette unité, résultat d'un partenariat entre Novartis et le département de la Santé des Etats-Unis, représente une étape importante dans les efforts visant à renouveler les méthodes de fabrication des vaccins antigrippaux et à préparer au mieux une nation telle que les Etats-Unis à affronter une éventuelle pandémie. L'usine devrait atteindre sa pleine capacité commerciale en 2013.

DISTRIBUTION DIRECTE

Le programme *Menveo* marque un tournant au sein de la division Vaccins et Diagnostic, créée suite à l'acquisition de Chiron. A l'époque, alors que les négociations en vue de ce rachat étaient déjà très avancées, la direction de Novartis avait appris que le développement de *Menveo* était compromis en raison de coupes budgétaires.

Après avoir pris le contrôle de la société, Novartis a mis à disposition les fonds nécessaires pour assurer et accélérer le développement du vaccin. Au cours de l'année 2007, plus de 10 000 nouveaux participants ont été recrutés pour les essais cliniques du vaccin. Cette décision soulignait la ferme volonté

de Novartis de pousser l'innovation. Ce qui se traduit en 2010 par un pipeline de développement qui compte 15 vaccins, avec 60 000 personnes participant à des essais cliniques, contre 5 000 seulement en 2006. A ce jour, *Menveo* a été administré à plus de 18 500 personnes dans le cadre de plusieurs essais cliniques de phase III.

Parallèlement, toutes les opérations nécessaires pour commercialiser *Menveo* sont également montées en puissance : les activités techniques, la chaîne d'approvisionnement et l'organisation commerciale de la division. Afin de garantir un approvisionnement fiable, la division a créé, en partenariat avec un prestataire externe de services logistiques, un système de distribution directe online desservant 20 000 médecins, distributeurs et réseaux de santé aux Etats-Unis. La progression des effectifs dans le marketing et la vente s'est faite à un rythme similaire. Ce département compte aujourd'hui 225 collaborateurs, y compris une équipe chargée des grands comptes, une équipe responsable des comptes de santé publique et une force de vente dédiée à la pédiatrie. Au total, ils entretiennent des contacts avec plus de 50 000 médecins aux Etats-Unis.

« Aujourd'hui, nous pouvons montrer que ces investissements sont à l'origine de notre succès », déclare avec satisfaction Andrin Oswald.

VACCINS CONJUGUES

Menveo est un vaccin conjugué utilisant une protéine de transport nommée CRM197, qui a été caractérisée et conçue pour une utilisation industrielle par le Dr Rino Rappuoli, Directeur international de la recherche de la division Vaccins et Diagnostic.

Avant la découverte de CRM197, les chercheurs utilisaient comme antigènes (le principe actif du vaccin) des polysaccharides capsulaires, c'est-à-dire de longues chaînes de molécules de glucides présentes à la surface de *Neisseria meningitidis*. Seules, celles-

ci induisent généralement une immunité faible de courte durée. Associées à CRM197, elles se transforment en antigènes hautement efficaces, avec à la clé une réponse immunitaire vigoureuse.

Début 2010, *Menveo* a été autorisé aux Etats-Unis pour la vaccination des personnes de 11 à 55 ans et en Europe pour celle des personnes de plus de 11 ans. Depuis, des demandes d'homologation ont été déposées auprès de l'Administration américaine des denrées alimentaires et des médicaments (FDA) et de l'Agence européenne des médicaments en vue d'étendre l'utilisation de *Menveo* à la vaccination des enfants âgés de 2 à 10 ans.

Toujours en 2010, d'autres demandes d'homologation ont également été déposées dans plusieurs pays d'Amérique latine pour la vaccination des enfants âgés de 2 mois à 10 ans. De plus, Novartis prévoit de déposer en 2011 d'autres demandes d'homologation portant sur l'utilisation de *Menveo* dans la vaccination des nourrissons.

Le large spectre de protection de *Menveo* est un facteur clé de son succès. En effet, la répartition dans le monde des sérogroupes de *Neisseria meningitidis* varie grandement et évolue au fil du temps selon les régions. Aux Etats-Unis, par exemple, les sérogroupes C et Y sont aujourd'hui responsables de la plupart des cas de méningococcie. Mais la prévalence du séro groupe Y a beaucoup varié : elle s'élevait en 2006 à 39% des cas signalés, contre 9% dans les années 1990 et 1992. En Grande-Bretagne et en Australie, la majorité des cas relève du séro groupe B, tandis qu'au Brésil, le séro groupe C prédomine.

VACCINOLOGIE INVERSE

Une autre avancée majeure est à mettre au crédit de l'équipe du Dr Rino Rappuoli, celle de *Bexsero*. Il s'agit d'un projet pionnier pour l'utilisation de la génomique dans le développement des vaccins. Actuellement, des milliers de souches du sérotype B de

Neisseria meningitidis circulent contre lesquelles il n'existe aucun vaccin homologué offrant une large protection. L'une des difficultés réside dans le fait que le polysaccharide présent à la surface du séro groupe B se retrouve également dans le corps humain ; en conséquence, il ne peut pas être utilisé en toute sécurité comme antigène dans les vaccins conjugués.

Dans un effort renouvelé visant à découvrir de nouveaux antigènes, le Dr Rino Rappuoli est le premier à utiliser une méthode appelée vaccinologie inverse, laquelle repose autant sur l'informatique que sur les boîtes de Petri. En 1997, il a convaincu l'Américain Craig Venter, un « chasseur de gènes » non conformiste, et l'Institut pour la recherche génomique de séquencer le génome de *Neisseria Meningitidis*.

En passant au peigne fin les résultats de ce séquençage, les chercheurs de Novartis ont découvert des dizaines de cibles (analogues de gènes connus ou protéines sécrétées à la surface de la bactérie) susceptibles d'interagir avec le système immunitaire. « En 50 ans, l'ensemble de la communauté scientifique avait découvert une douzaine d'antigènes pouvant être utilisés dans un vaccin MenB, explique le Dr Rino Rappuoli. La vaccinologie inverse nous a permis d'en identifier plus de 90 en l'espace de 18 mois. »

Finalement, la liste des candidats antigènes a été ramenée à cinq finalistes, lesquels ont été combinés en *Bexsero*, un vaccin à composantes multiples conçu pour combattre une bactérie dont les caractéristiques ne cessent d'évoluer. Au total, il offre une réponse immunitaire optimale contre la majorité des souches MenB.

En septembre 2010, lors de la Conférence internationale sur les *Neisseria* pathogènes, Novartis a présenté les premiers résultats des études cliniques sur *Bexsero*. Un essai de phase III mené auprès de plus de 3 600 nourrissons a rempli ses critères d'évaluation primaires. Les résultats indi-

quent que la grande majorité des nourrissons recevant *Bexsero* en même temps que d'autres vaccins habituels développent une réponse immunitaire forte contre tous les antigènes MenB. De plus, le profil de tolérance du nouveau vaccin est acceptable lorsqu'il est administré simultanément à d'autres vaccins infantiles de routine. Ces résultats sont encourageants en vue d'une utilisation du vaccin au cours de la première année de vie, lorsque le besoin médical est le plus important.

C'est sur la base de ces essais de phase III, comprenant des données exhaustives recueillies auprès de plus de 7 500 nourrissons, jeunes enfants et adolescents, qu'une demande d'homologation a été soumise aux autorités européennes en décembre 2010.

ACCES AU MARCHÉ

Parallèlement aux essais cliniques, la division Vaccins et Diagnostic a travaillé d'arrache-pied pour assurer l'accès au marché de ses nouveaux produits aux Etats-Unis. Lorsqu'un nouveau vaccin est homologué par la FDA, toute une procédure se met en marche, impliquant notamment une série de Comités d'experts qui sont appelés à formuler des recommandations (quelle utilisation pour quels groupes cibles) à l'intention des prestataires de soins et des programmes de santé publique.

« Depuis plus de 20 ans, Novartis est le premier laboratoire à lancer un nouveau vaccin pédiatrique aux Etats-Unis, précise le Dr Vas Narasimhan, responsable des vaccins pour l'Amérique du Nord. Or, dans ce pays, il existe 65 entités avec lesquelles il faut dialoguer pour couvrir les 50% du marché des vaccins pédiatriques financés par des fonds fédéraux publics. Il faut également négocier avec une multitude d'entités privées qui, au final, remboursent ou prescrivent l'utilisation de *Menveo*. »

Grâce à une planification méticuleuse, six mois après le lancement, 90% des adoles-

cents avaient pu recevoir *Menveo* dans le cadre d'un financement public ou sous la couverture d'une assurance privé. « Franchement, beaucoup de choses ne peuvent s'apprendre que lorsqu'on lance vraiment un nouveau produit, explique le Dr Vas Narasimhan. Depuis plus de dix ans, à l'exception du vaccin contre la grippe pandémique A (H1N1), nous n'avions plus été confrontés à cet exercice, ce qui n'est pas le meilleur moyen d'entretenir sa musculature... Mais maintenant nous sommes entraînés : nous avons mis en place l'infrastructure commerciale nécessaire pour lancer de manière efficace *Bexsero* et les autres produits de notre pipeline dès leur homologation. »

DE NOUVEAUX HORIZONS

Il ne fait pas de doute, aux yeux du Dr Rappuoli, que d'autres innovations vont suivre dans le domaine des vaccins : « *Menveo* et *Bexsero* reposent sur des technologies qui étaient révolutionnaires dans les années 1990, mais qui sont aujourd'hui des plateformes éprouvées que nous pouvons utiliser pour aller de l'avant. » La vaccinologie inverse continue de générer de nouveaux antigènes qu'il était difficile, voire impossible, d'identifier par les techniques exploratoires traditionnelles. A l'avenir, Novartis va notamment mettre l'accent sur les vaccins offrant une protection contre les bactéries responsables d'infections nosocomiales ayant développé une résistance à de nombreux antibiotiques actuels.

La même technologie de conjugaison à laquelle recourt *Menveo* se retrouve dans un autre vaccin expérimental de Novartis, actuellement en cours d'essais cliniques, destiné à prévenir les infections par les streptocoques du groupe B, à savoir les pathogènes responsables de la majorité des cas de septicémie néonatale dans la plupart des régions du monde, y compris aux Etats-Unis et en Europe. Ce programme montre qu'il existe un potentiel pour des vaccins pro-

tégeant des personnes de toutes les catégories d'âge.

« A l'exception du vaccin contre la grippe destiné aux personnes âgées, notre société recourt peu à cet outil formidable qu'est le vaccin préventif, analyse le Dr Rino Rappuoli. Un jour, c'est ma vision, il sera possible de fournir des vaccins diversifiés capables de cibler les différentes maladies qui menacent la santé aux différents âges de la vie. A partir de 50 ans, le système immunitaire décline et l'on redevient vulnérable à des maladies infantiles contre lesquelles on était immunisé. Avec de bons vaccins ciblés, on devrait pouvoir garder un bon système immunitaire pendant une vingtaine d'années supplémentaires. »

Après leur fructueuse collaboration dans le domaine de la vaccinologie inverse, Craig Venter (avec son Institut pour la recherche génomique) et Novartis font à nouveau équipe, sur une autre technologie révolutionnaire. Cette collaboration a pour but d'explorer de nouveaux territoires dans le domaine de la génomique synthétique. L'objectif est de concevoir des micro-organismes synthétiques capables d'effectuer des tâches industrielles telles que la fabrication de vaccins. Cette méthode pourrait aussi accélérer la production des souches de virus de semence nécessaires au vaccin antigrippal.

Ces dernières années, le Dr Rino Rappuoli et d'autres collègues ont été régulièrement en contact avec Craig Venter ; leurs discussions ont débouché sur des idées concrètes. « L'un de ces projets concerne la grippe afin de déterminer si la génomique synthétique peut fonctionner pour les vaccins, précise le Dr Rino Rappuoli. Nous en sommes encore à un stade très précoce, et la prise de risque est importante. Ensemble, nous avons déjà réussi à changer le monde des vaccins une première fois... nous allons voir si nous sommes capables de répéter l'exploit. »





SANDOZ : VUE D'ENSEMBLE

CHIFFRES-CLES

(en M USD, sauf indication contraire)

	2010	2009
Chiffre d'affaires net	8 518	7 493
Résultat opérationnel	1 272	1 071
en % du chiffre d'affaires net	14,9	14,3
Résultat opérationnel « core » ¹	1 685	1 395
en % du chiffre d'affaires « core »	19,8	18,6
Recherche et développement « core »	618	603
en % du chiffre d'affaires net	7,3	8,0
Free cash-flow	2 084	1 841
Actif opérationnel net	14 026	15 151
Investissements en immobilisations corporelles ²	307	282
Effectif (ETP) ³	23 536	23 423

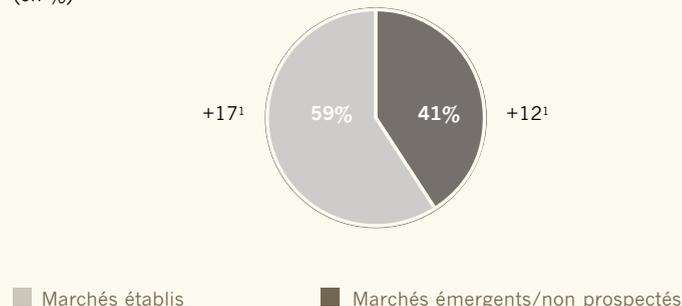
¹ Le résultat opérationnel « core » est calculé sans tenir compte de facteurs liés aux acquisitions et d'autres éléments exceptionnels significatifs. Ces ajustements sont expliqués en détail page 146.

² Hors incidence de regroupements d'entreprises

³ Emplois en équivalent temps plein en fin d'exercice

CHIFFRE D'AFFAIRES 2010 – MARCHES ETABLIS CONTRE MARCHES EMERGENTS/NON EXPLOITES

(en %)



■ Marchés établis

■ Marchés émergents/non prospectés

¹ Chiffre d'affaires net de Sandoz avec des tiers en 2010 par rapport à 2009 (y compris impact de l'acquisition d'EBEWE)

LES FAITS MARQUANTS DE 2010

La croissance, qui s'accélère, franchit la barre des 10% grâce à un portefeuille de génériques de fabrication complexe qui s'étoffe, malgré une forte pression sur les prix dans plusieurs marchés-clés. Le marché américain enregistre la croissance la plus forte ; les marchés émergents affichent de beaux résultats.

Le chiffre d'affaires net s'accroît de 14%, à USD 8,5 milliards (+15% à taux de change constants) grâce à la progression, aux Etats-Unis, des génériques vendus au détail et des biosimilaires (+46%), et grâce aux ventes sur les marchés émergents. Parmi les principaux moteurs de croissance aux Etats-Unis, citons l'énoxaparine, le tacrolimus, le losartan, le lansoprazole et le gemcitabine, tous lancés récemment. En Allemagne, les ventes de génériques au détail et de biosimilaires baissent (-6% à taux de change constants), conséquence de plusieurs réformes du système de santé.

Forte amélioration de la rentabilité grâce au mix de nos activités et aux gains de productivité. Le résultat opérationnel augmente de 19% et s'établit à USD 1,3 milliard, la marge opérationnelle atteignant le niveau record de 14,9%. La maîtrise des coûts de revient, de nos dépenses en marketing et de nos investissements dans la vente libère des fonds pour investir dans le Développement et les opérations d'homologation, notamment pour les produits complexes et les biosimilaires.

Renforcement du pipeline de produits complexes et difficiles à fabriquer grâce à l'acquisition d'Oriel Therapeutics, entreprise possédant un portefeuille de produits de pneumologie ciblant l'asthme et la broncho-pneumopathie chronique obstructive (BPCO). Dans le domaine des biosimilaires, où il est leader, Sandoz possède désormais des autorisations sur tous les principaux marchés mondiaux, en particulier les Etats-Unis, l'Union européenne et le Japon. Les ventes de ces produits progressent rapidement, à USD 185 millions (+63% à taux de change constants).

Les produits de fabrication complexe – basés sur des substances compliquées telles que l'énoxaparine – et les biosimilaires représentent 42% du chiffre d'affaires en 2010, une hausse d'environ 10% par rapport à 2009. Les marchés émergents et nouveaux constituent désormais 41% du chiffre d'affaires de Sandoz, en progression de 12% par rapport à l'an passé.

SANDOZ

La stratégie consistant à se concentrer sur des médicaments génériques de fabrication complexe a permis à Sandoz d'obtenir un certain nombre de succès en 2010, dont l'homologation, aux Etats-Unis, d'énoxaparine. La division a étendu son portefeuille de traitements des maladies respiratoires chroniques et a renforcé sa position de pionnier dans le domaine des biosimilaires.

Sandoz, la division de Novartis spécialisée dans les génériques, est un leader mondial des médicaments génériques de fabrication complexe. Ceux-ci sont plus difficiles à développer, fabriquer et commercialiser que les produits plus courants, mais offrent de meilleures perspectives de croissance et de rendement.

Sandoz met l'accent sur des médicaments qui présentent des principes actifs complexes, des formulations particulières ou des technologies innovantes. Grâce à cette stratégie, la division joue depuis plusieurs années un rôle pionnier dans le domaine des procédures réglementaires, et 2010 ne fait pas exception à la règle.

En juillet, l'Administration américaine des denrées alimentaires et des médicaments (FDA) a approuvé la version Sandoz d'énoxaparine, la première version générique d'une héparine de bas poids moléculaire qui aide à prévenir la formation de caillots sanguins. Le produit original, Lovenox®, avait été mis au point et fabriqué par Sanofi-aventis SA.

Aux Etats-Unis, rien qu'en 2009, les ventes de Lovenox® se sont élevées à USD 2,7 milliards. Pour la plupart des hôpitaux américains, il s'agit du principal poste de dépenses pharmaceutiques. Dans ce contexte, un générique représente une véritable opportunité de maîtrise des coûts, d'autant plus appréciable que les hôpitaux ont été fortement touchés par la crise économique. L'énoxaparine de Sandoz a enre-

gistré un chiffre d'affaires de USD 292 millions dans les neuf premières semaines suivant son lancement. Ce résultat montre à quel point être le premier à introduire sur le marché un générique injectable complexe peut s'avérer décisif pour exploiter le réel potentiel commercial de ce type de produits de substitution.

Autre succès significatif : en 2010, Sandoz est devenue la première société à obtenir l'homologation d'une version générique d'un médicament respiratoire par inhalation, sur la base des nouvelles règles édictées par l'Union européenne. L'approbation de salbutamol donne à Sandoz un avantage concurrentiel dans le domaine respiratoire, un segment dans lequel la division va chercher à croître et qui va devenir le troisième pilier de sa stratégie, parallèlement aux médicaments injectables et aux biosimilaires – la version générique d'un médicament biotechnologique dont le brevet a expiré.

« Nous mettons en œuvre notre stratégie : être les premiers à mettre sur le marché de nouveaux génériques et occuper la place de leader dans le domaine des génériques de fabrication complexe », déclare Jeff George, Directeur de la division Sandoz et membre du Comité de direction de Novartis.

Il aura fallu cinq années, depuis le dépôt de la demande d'approbation, pour que la FDA délivre son approbation pour l'énoxaparine de Sandoz. Ce succès constitue un

important précédent pour la fabrication et l'homologation de versions génériques de grandes molécules complexes se situant à la frontière des médicaments traditionnels et biotechnologiques. L'énoxaparine est un mélange complexe et hétérogène de molécules de sucre dérivées de l'héparine, un produit naturel extrait des intestins de porc. Sandoz et son partenaire, Momenta Pharmaceuticals Inc., une société implantée à Cambridge dans le Massachusetts, ont consenti d'importants investissements pour se doter d'instruments analytiques de pointe capables de démontrer l'équivalence entre le générique de Sandoz et Lovenox®.

En reconnaissant l'énoxaparine générique de Sandoz comme l'équivalent thérapeutique de Lovenox®, la FDA a ouvert la voie au remplacement du médicament original dans tout le pays. Selon Jeff George, « il s'agit d'une étape majeure pour l'industrie des génériques. L'autorisation de notre énoxaparine générique de qualité élevée à un prix abordable permet de rendre beaucoup plus accessible, pour les patients et les organismes qui financent les dépenses de santé, un médicament essentiel. »

UNE APRE BATAILLE

Sandoz a déposé sa demande d'approbation pour son énoxaparine générique en août 2005. Il s'agissait d'un audacieux défi lancé à Sanofi-aventis, qui avait déposé une pétition citoyenne demandant à la FDA de refu-

ser l'approbation de génériques ne remplissant pas toute une série de conditions très strictes.

Dans cette pétition, il était notamment exigé que les produits génériques soient entièrement caractérisés en isolant et en séquençant chaque chaîne de sucre unique – un exploit que l'entreprise française elle-même n'est jamais parvenue à réaliser pour son Lovenox®. Ensuite, on y insistait sur la nécessité que le processus de fabrication de tout générique soit similaire à celui du produit original ; enfin, on demandait que l'innocuité et l'efficacité du générique soient équivalentes au produit original, et que cela soit démontré par des essais cliniques.

Sans se laisser démonter, Sandoz et Momenta ont travaillé en étroite collaboration avec la FDA afin de remplir les exigences de cette dernière. Pour lui soumettre les données supplémentaires dont elle souhaitait disposer, il a été fait recours à des techniques d'analyse pointues, mises au point en exclusivité par Momenta.

A mesure que l'examen réglementaire progressait, Sandoz a mis sur pied une chaîne d'approvisionnement complexe couvrant trois continents. « Ces dernières années, nous nous sommes organisés de telle sorte que Sandoz puisse commencer à livrer l'énoxaparine sitôt l'approbation de la FDA reçue », explique Cesare Frontini, Directeur de Global Technical Operations chez Sandoz. Une fois les infrastructures construites, l'équipe TechOps a continué à affiner le système, améliorant les rendements de production et la flexibilité.

En 2008, le rappel de certains produits d'héparine aux Etats-Unis, suite à la découverte de matières premières contaminées en provenance de Chine, a débouché sur de nouveaux retards et renforcé encore les exigences réglementaires en matière de sécurité. « En raison du type de produit, mais aussi de l'aspect délicat de ce lancement particulier, la FDA a réalisé une série d'au-

dités très exhaustifs avant de donner son aval. Les inspecteurs sont remontés jusqu'au quatrième niveau de la chaîne d'approvisionnement pour s'assurer que nous avions les bons contrôles et les capacités suffisantes en place », se souvient Cesare Frontini.

ETRE LES PREMIERS SUR LE MARCHÉ

Restait à surmonter l'obstacle de la pétition citoyenne de Sanofi-aventis. Le 23 juillet 2010, un vendredi, la FDA publiait enfin sa prise de position, rejetant la plupart des exigences de Sanofi-aventis et approuvant dans la foulée l'énoxaparine générique de Sandoz.

Conscients que ce générique était le seul autorisé, les collaborateurs de toute la chaîne d'approvisionnement de Sandoz aux Etats-Unis ont travaillé d'arrache-pied durant tout ce week-end estival. En 36 heures, ils sont parvenus à expédier plus de 6 millions de flacons, générant ainsi un chiffre d'affaires de plus de USD 120 millions.

La lettre de la FDA reconnaît que, par leur démarche, Sandoz et Momenta soulèvent des questions scientifiques et réglementaires délicates. Au final, la FDA a établi cinq critères d'évaluation pour l'approbation de génériques complexes – autant de critères auxquels il sera fait référence à l'avenir et qui serviront de précédent. « Collectivement, les cinq critères visent à apporter des preuves concomitantes qui nous permettent de conclure que la version générique de l'énoxaparine est la même que celle de Lovenox® », a déclaré la FDA.

Sanofi-aventis a fait appel de la décision de la FDA, mais la requête en injonction préliminaire a été rejetée par un tribunal de première instance du District de Columbia. Dans ce contexte de bataille judiciaire, Sandoz a bien entendu fait valoir ses arguments par écrit. De manière intéressante, l'entreprise a été soutenue dans ses démarches par d'autres prestataires de soins ou organismes finançant les dépenses de santé, un signe de

l'acceptation croissante, dans la branche, des versions génériques de grandes molécules complexes.

Le plus important gestionnaire américain de prestations pharmaceutiques, avec environ 60 millions de patients, Medco Health Solutions Inc., a par exemple soumis à la cour une déclaration dans laquelle il est dit qu'introduire l'énoxaparine générique est d'intérêt public. Dans ce document, on peut notamment lire le passage suivant : « L'examen exhaustif de la FDA est une raison supplémentaire pour que Medco n'ait aucune réticence à utiliser les équivalents génériques de Lovenox® dans ses programmes de substitution en les considérant comme sûrs et efficaces tout en étant moins chers que le produit de marque. »

L'AARP, une organisation apolitique qui œuvre en faveur de millions d'Américains du troisième âge, a déposé une note séparée dans laquelle elle s'engage une nouvelle fois pour l'adoption de lois et de politiques permettant une concurrence accrue des génériques sur le marché : « Lorsqu'il n'existe pas d'option de traitement à plus faible coût, l'ensemble du système de santé en subit les conséquences. Avoir accès à des traitements abordables peut se révéler être une question de vie ou de mort pour des personnes souffrant de maladies chroniques dévastatrices. »

MALADIES RESPIRATOIRES CHRONIQUES

Les maladies respiratoires obligent nos sociétés à d'importants investissements financiers et médicaux. Selon l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), ce fardeau continuera de s'alourdir au cours des prochaines décennies en raison du vieillissement de la population, de la pollution atmosphérique et du tabagisme, notamment dans les pays émergents. Plus de 150 millions de personnes souffrent d'asthme dans le monde et l'OMS s'attend à ce que la broncho-pneumopathie chronique obstructive (BPCO) devienne la troisième cause de mortalité

dans le monde d'ici à 2030. Pourtant, toujours selon l'OMS, les maladies respiratoires chroniques ne jouissent pas de l'attention qu'elles méritent dans de nombreux pays en développement.

Durant ces cinq prochaines années, plusieurs traitements phares contre l'asthme et la BPCO verront leur brevet arriver à échéance. En conséquence, ce domaine représente l'une des plus grandes opportunités commerciales pour Sandoz. Parmi les professionnels de la branche, on estime que la moitié environ du marché mondial des médicaments contre l'asthme et la BPCO, qui représente USD 32 milliards, perdra toute protection d'ici à 2016.

« Notre ambition est de développer, dans le domaine respiratoire, des activités générant un chiffre d'affaires annuel de plus d'un milliard de dollars », annonce Jeff George.

En rachetant Hexal AG, en 2005, Sandoz a hérité d'un petit portefeuille de produits respiratoires, vendus principalement en Allemagne. Depuis, Sandoz a investi EUR 80 millions dans un nouveau site de développement et de production à Rudolstadt en Allemagne, un geste qui illustre la volonté de l'entreprise de développer activement ce secteur. Cette usine peut fabriquer des inhalateurs doseurs ainsi que des inhalateurs de poudre sèche, les deux appareils par inhalation les plus courants.

Grâce à plusieurs partenariats, Sandoz dispose aujourd'hui d'un pipeline de développement prometteur. En 2006, l'entreprise a conclu un accord de licence avec Vectura Group PLC, une société britannique spécialisée dans les produits respiratoires à inhaler. Contrairement aux génériques standards, ces produits requièrent le développement intégré des principes actifs, des formulations et des appareils d'inhalation, le domaine d'expertise spécifique de Vectura. Sandoz a obtenu le droit de mettre au point des thérapies de premier plan contre l'asthme et la BPCO, ainsi que des produits combinés.

En 2010, Sandoz a élargi encore le champ de ses activités dans le domaine respiratoire en acquérant Oriel Therapeutics, société américaine établie à Research Triangle Park, en Caroline du Nord. De cette manière, Sandoz a ajouté à son portefeuille plusieurs produits respiratoires en cours de développement. Par ailleurs, Sandoz a ainsi augmenté sa capacité à satisfaire aux exigences réglementaires dans différents pays, notamment aux Etats-Unis. « Oriel nous donne accès à l'énorme potentiel que recèle le marché américain ; grâce à cette acquisition, nous devrions pouvoir surmonter certaines barrières nous empêchant de remplacer par des produits génériques les marques existantes », explique le Dr Jan-Torsten Tews, Directeur mondial du secteur d'activité Respiratory de Sandoz.

UN ENGAGEMENT A LONG TERME

Le Dr Jan-Torsten Tews voit des ressemblances entre l'histoire des biosimilaires et celle des médicaments respiratoires par inhalation. Dans le domaine des biosimilaires, Sandoz a obtenu des percées réglementaires en faisant approuver les premiers médicaments de ce type en Europe, aux Etats-Unis, au Canada, en Australie et au Japon entre 2006 et 2009. Désormais, en Europe, sur le modèle des biosimilaires, des règles claires et exigeantes ont été établies pour l'homologation de versions génériques de médicaments respiratoires par inhalation. Aux Etats-Unis et au Japon, l'attitude des autorités repose davantage sur une approche au cas par cas.

En plus de sa version générique de salbutamol, Sandoz a également introduit en 2010 sur plusieurs marchés européens une version générique du montélukast sodique. Il s'agit d'un médicament administré par voie orale une fois par jour pour le traitement chronique de l'asthme et le soulagement des symptômes de rhinite allergique, vendu sous la marque Singulair®. En 2009, son chiffre

d'affaires mondial totalisait USD 4,7 milliards. Sandoz prévoit de lancer son générique sur d'autres marchés au fur et à mesure de l'expiration du brevet.

« Les conditions posées par les autorités réglementaires pour homologuer des génériques de médicaments respiratoires par inhalation sont très sévères, explique le Dr Jan-Torsten Tews. Mettre au point de tels génériques exigera de nous un savoir-faire technologique et des investissements très importants. Tant la division Pharmaceuticals que Sandoz s'engagent à tout faire, à long terme, pour que les patients souffrant de maladies respiratoires puissent profiter de tels produits de substitution. Avec l'appui de toutes les ressources du Groupe Novartis, nous allons montrer aux marchés ce que nous sommes capables de faire. »





CONSUMER HEALTH : VUE D'ENSEMBLE

CHIFFRES-CLES

(en M USD sauf indication contraire)

	2010	2009
Chiffre d'affaires net	6204	5812
Résultat opérationnel	1153	1016
en % du chiffre d'affaires net	18,6	17,5
Résultat opérationnel « core » ¹	1253	1118
Taux de rendement opérationnel basé sur le chiffre d'affaires « core »	20,2	19,2
Recherche et développement « core »	359	345
en % du chiffre d'affaires net	5,8	5,9
Free cash-flow	1325	1139
Actif opérationnel net	3208	3168
Investissements en immobilisations corporelles ²	150	164
Effectif (ETP) ³	13136	12539

¹ Les résultats opérationnels « core » sont calculés sans tenir compte de facteurs liés aux acquisitions et d'autres éléments exceptionnels significatifs. Ces ajustements sont expliqués en détail page 146.

² Hors incidence de regroupements d'entreprises

³ Emplois en équivalent temps plein en fin d'exercice

POSITION DE CONSUMER HEALTH SUR SES MARCHES EN 2010

	OTC	Animal Health	CIBA Vision
Chiffre d'affaires net de Novartis en M USD	3 154	1 208	1 842
Croissance du chiffre d'affaires de Novartis (tcc) ¹	5,0%	7,5%	6,4%
Croissance du segment de marché ²	4,4%	3,5%	3,2%
Parts de marché de Novartis ³	3,2%	6,1%	22,3%
Rang mondial ⁴	4	7	2

¹ Croissance à taux de change constants pour 2010 par rapport à l'exercice précédent

² Sources : OTC : Nicholas Hall, cumul annuel mobile au T3 2010, en monnaies locales ; Animal Health : données CEESA cumul annuel mobile à T3 2010 et analyse interne, en monnaies locales ; CIBA Vision : GfK pour les Etats-Unis, l'Europe et le Japon (lentilles de contact souples) et IRI pour les Etats-Unis, Intage pour le Japon (entretien des lentilles de contact), janvier à octobre 2010

³ Sources : OTC : Nicholas Hall, cumul annuel mobile au T3 2010, en monnaies locales ; Animal Health : Vetnosis Storm Report ; CIBA Vision : GfK pour les Etats-Unis, l'Europe et le Japon (lentilles de contact), janvier à octobre 2010

⁴ Sources : OTC : Nicholas Hall, cumul annuel mobile au T3 2010, en monnaies locales ; Animal Health : rapport Vetnosis « Monitor 97 (12.1.1.10) » et chiffres internes de NAH pour le T3 en cumul annuel mobile ; CIBA Vision : GfK pour les Etats-Unis, l'Europe et le Japon (lentilles de contact), janvier à octobre 2010

LES FAITS MARQUANTS DE 2010

Nos produits en vente libre reposent sur des marques de confiance favorisant l'adoption d'un mode de vie sain. Les unités d'affaires OTC, Animal Health et CIBA Vision génèrent une forte croissance grâce à leurs marques clés, de nouveaux produits innovants et leur expansion géographique.

Le chiffre d'affaires net (USD 6,2 milliards, +7% en USD ; +6% à taux de change constants) augmente considérablement en raison d'une croissance supérieure au marché dans toutes les unités d'affaires.

Le résultat opérationnel augmente de 13% (+17% à taux de change constants) à USD 1,2 milliard. La marge opérationnelle s'accroît de 1,1 point de pourcentage, à 18,6% du chiffre d'affaires net. Hors fluctuations de change, la division dégage un fort effet de levier en enregistrant un résultat opérationnel en hausse de 17% (à taux de change constants), une progression près de trois fois supérieure à celle du chiffre d'affaires.

Les principales marques de produits gastro-intestinaux stimulent l'expansion d'OTC, *Prevacid24HR* devenant la marque numéro deux de Novartis aux Etats-Unis. *Voltaren* reste la principale marque d'automédication en Allemagne.

Animal Health bénéficie des bons résultats d'*Interceptor* et de *Sentinel* aux Etats-Unis, de *Milbemax* en Europe, ainsi que de la solide progression des vaccins pour le bétail aux Etats-Unis.

CIBA Vision continue d'enregistrer une forte croissance sur le marché en plein essor des lentilles de contact et des produits d'entretien, grâce notamment aux belles performances de la marque *Air Optix* partout dans le monde.

CONSUMER HEALTH

Les trois unités d'affaires de la division Consumer Health ont connu une croissance supérieure au marché. Cette performance s'explique par le lancement d'un médicament innovant visant à maintenir le bétail en bonne santé, par le développement de nouveaux produits OTC comblant un vide en matière de produits pédiatriques contre la fièvre et la douleur, et par l'augmentation de leurs parts de marché à l'échelle internationale, grâce notamment au lancement de nouveaux produits ophtalmologiques.

En 2010, les trois unités d'affaires de la division Consumer Health, à savoir OTC (over-the-counter, médicaments en vente libre), Animal Health et CIBA Vision, ont une nouvelle fois connu une croissance supérieure à celle de leurs marchés respectifs, malgré un climat économique difficile dans de nombreuses régions du monde.

« Il est déjà réjouissant de croître plus vite que le marché, mais connaître une croissance durable dans un contexte de récession constitue une réussite encore plus remarquable, affirme George Gunn, MRCVS, Directeur de Novartis Consumer Health et membre du Comité de direction de Novartis. Nous veillons sans cesse à rester ultra-compétitif et à maîtriser nos coûts, mais cela ne nous a pas empêché d'investir massivement dans la recherche et le développement, ainsi qu'en marketing, dans nos domaines d'activité de référence. »

Dans son domaine d'activité, Novartis Animal Health reste l'une des entreprises connaissant la croissance la plus rapide, grâce notamment aux marques *Interceptor* et *Sentinel* – deux médicaments contre les vers du cœur et les puces chez les animaux de compagnie – qui ont encore renforcé leur position sur le marché. Par ailleurs, la capacité d'innovation de Novartis s'est une nouvelle fois concrétisée dans un nouveau traitement – *Zolvix* – constituant une avancée majeure dans le contrôle des vers parasites chez le mouton. Ce produit offre aux éleveurs

une nouvelle arme dans leur combat contre les parasites résistant aux médicaments.

Au sein de l'unité OTC, les domaines d'activité clés sont notamment la Douleur, ainsi que Toux, Rhumes et Affections respiratoires. Dans la catégorie des maladies gastro-intestinales, la croissance a été portée par le lancement, aux Etats-Unis et en Europe, de marques destinées au traitement des brûlures d'estomac fréquentes en automédication. Le lancement éclair, dans la gamme *Triaminic*, d'un nouveau produit pédiatrique contre la fièvre et la douleur a constitué l'un des moments forts de l'année 2010. Ce médicament a pu rapidement combler le vide créé par le rappel de grande envergure, aux Etats-Unis, de marques concurrentes.

La croissance de CIBA Vision a été stimulée par la solide performance des lentilles de contact *Air Optix*, dont la gamme progresse dans l'ensemble des régions, grâce notamment au lancement de nouveaux produits.

UNE DECOUVERTE DECISIVE

Les parasitocides – traitements destinés à lutter contre les parasites tels que les vers, les mouches et les puces – constituent la gamme de produits la plus vaste de la médecine vétérinaire et le domaine d'activité le plus important de Novartis Animal Health. Novartis propose une gamme très riche de parasitocides destinés aux animaux de com-

pagnie à partir de deux principes actifs, la milbémécine et le lufénuron. Les comprimés au goût de bœuf de la marque phare *Interceptor* protègent les chiens contre les vers du cœur, les ankylostomes et les trichocéphales. La marque *Sentinel* associe la lutte intégrée contre les parasites, la prévention et le contrôle anti-puces. Les ventes de ces deux marques ont fortement progressé en 2010.

Issue des laboratoires de Novartis en Suisse, une découverte décisive a permis de renforcer encore ce portefeuille de parasitocides. Lancé en 2009 sous la marque *Zolvix*, le principe actif monépantel est le premier vermifuge pour bétail à entrer sur le marché depuis plus de 25 ans. Parmi les dérivés d'aminoacétonitrile (AAD) – une catégorie dont l'exploration commence à peine –, d'autres molécules découvertes par Novartis pourraient un jour trouver des applications, soit dans le traitement des animaux de compagnie, soit en médecine humaine.

« Nous étudions l'efficacité de nouvelles molécules destinées à lutter contre les infections dues aux vers, notamment les vers du cœur et les nématodes intestinaux chez les animaux de compagnie, explique le Dr Ronald Kaminsky, Head of Parasitology au centre de recherche Animal Health de Saint-Aubin (Suisse). Du fait de l'excellent profil d'innocuité des AAD, il est également possible de développer des molécules destinées aux chevaux. »

Le Dr Ronald Kaminsky est également intervenu pour permettre la signature d'accords visant à développer une formulation humaine du monépanel qui pourrait être utilisée dans le cadre des campagnes de vermifugation menées dans les écoles des pays en développement. Dans ce domaine, il existe un besoin urgent de nouveaux médicaments sûrs et efficaces.

L'aventure de *Zolvix* a débuté en 2000, lorsque des chercheurs de Novartis Animal Health ont identifié des résultats prometteurs parmi les premiers tests d'une nouvelle classe de molécules contre les nématodes parasites. Les nématodes sont des vers minuscules qui envahissent le tube digestif des animaux d'élevage et de compagnie, provoquant une anémie, voire le décès en l'absence de traitement efficace. A l'époque, les besoins non satisfaits étaient importants dans ce domaine de la médecine vétérinaire : les souches de nématodes parasites résistantes faisaient de nombreuses victimes, particulièrement dans les régions du monde où l'élevage ovin est très répandu.

Les chimistes de Novartis ont synthétisé plus de 700 nouvelles molécules afin d'optimiser les propriétés de la classe des AAD. En s'appuyant sur les résultats positifs obtenus lors du criblage, les biologistes de Novartis Animal Health ont consacré tous leurs efforts à identifier la cible de la molécule phare, le monépanel. Grâce à des études poussées comparant les séquences du génome de plusieurs souches de nématodes, ils y sont parvenus : il s'agit d'un obscur récepteur présent uniquement dans le système nerveux des nématodes, mais pas dans les mammifères hôtes. Sélectionné avec soin, le monépanel tue les nématodes – y compris les souches multirésistantes – avec une grande efficacité, tout en présentant un bon profil d'innocuité.

En mars 2008, dans la prestigieuse revue scientifique *Nature*, un article raconte de quelle manière *Zolvix* a été développé et com-

ment sa cible a été identifiée. Le Dr Ronald Kaminsky et ses coauteurs y soutiennent la thèse selon laquelle les nématodes finiront par développer une résistance à tous les types de médicaments, y compris ceux de la famille des AAD. Ils préconisent ainsi avec insistance une surveillance étroite de la sensibilité à tous les anthelminthiques, ainsi que l'utilisation du monépanel en association ou en alternance avec les antiparasitaires actuels ou futurs.

« *Zolvix* doit être considéré comme un traitement de rupture. Lorsque les éleveurs doivent affronter une multi-résistance, c'est le produit sur lequel ils peuvent se rabattre, explique George Gunn. Quand *Zolvix* est utilisé en combinaison avec d'autres médicaments, il permet de retarder sensiblement la résistance à toutes les formes d'anthelminthiques. »

UNE FORMULATION PIVOT

Au sein de l'unité d'affaires OTC, le segment des médicaments antidouleur a enregistré une croissance à deux chiffres, grâce au succès parallèle des deux marques phares que sont *Voltaren* et *Excedrin*. *Voltaren* est la marque OTC leader de Novartis. Dans un premier temps, il s'agissait d'un analgésique vendu sur ordonnance dont les ventes atteignaient des milliards de dollars. En 1999, la formulation OTC a été lancée, avec un succès immédiat et durable : les ventes ont connu un taux de croissance annuel composé de 15% au cours de la dernière décennie.

L'expansion géographique a été l'un des moteurs de croissance : aujourd'hui, *Voltaren* OTC est disponible dans plus de 130 pays. L'élargissement de la gamme constitue un autre facteur clé de réussite : *Voltaren* est disponible en comprimés (avec de faibles dosages) et dans toute une série d'autres formulations, dont un patch chauffant, un spray et une mousse.

Voltaren Emulgel, une formulation en gel facile à appliquer, reste toutefois le pilier de

la marque et l'antidouleur topique OTC le plus vendu au monde. Le produit agit sur les douleurs musculaires et articulaires. Administré par voie externe, il pénètre dans la peau et cible la source de la douleur, exerçant une action anti-inflammatoire et antalgique.

En 2005, Novartis a acquis un portefeuille de marques OTC, dans lequel *Excedrin*, un analgésique connu pour son positionnement solide et son efficacité pour soulager les migraines et les céphalées, figure en tête. L'indication d'*Excedrin Migraine* est étayée par des données cliniques montrant que l'effet du médicament commence 30 minutes après absorption.

La croissance à deux chiffres réalisée en 2010 par l'entité des médicaments antidouleur repose principalement sur la marque *Excedrin* et sur l'expansion géographique, avec notamment de nouveaux lancements au Mexique et en Afrique du Sud.

L'entité gastro-intestinale OTC, qui comprend des marques solidement établies telles que *ex-lax* et *Maalox*, a encore progressé grâce au lancement de nouvelles présentations de *Benefiber*, une autre marque connue du portefeuille.

Benefiber, un produit incolore et sans goût à base de fibres diététiques, se dissout complètement dans l'eau. Ces caractéristiques clés permettent de mélanger facilement *Benefiber* à des aliments ou à des boissons afin d'obtenir la dose journalière recommandée de fibres, bénéfiques en termes de santé et de bien-être.

En 2009, Novartis a lancé *Prevacid 24HR*, une nouvelle version OTC du lansoprazole, un inhibiteur de la pompe à protons (ou *Prevacid*). Ce médicament, disponible uniquement aux Etats-Unis, est largement prescrit contre les brûlures d'estomac fréquentes.

En 2010, dans le même domaine, Novartis a élargi son portefeuille à l'Europe, avec la mise sur le marché de *Pantoloc Control*, un traitement symptomatique OTC contre les brûlures d'estomac et les régurgitations

acides. Il s'agit d'une formulation OTC d'un autre inhibiteur de la pompe à protons, le pantoprazole.

VERIFICATION FAITE

Sur le marché OTC, le domaine Toux, Rhumes et Affections respiratoires arrive en deuxième position derrière le domaine Vitamines, Minéraux et Suppléments, dans lequel Novartis n'est pas présent. Au sein de Novartis, l'entité OTC Toux, Rhumes et Affections respiratoires occupe également la deuxième position, derrière le domaine Antidouleur.

Depuis 2007, cette entité affiche une croissance annuelle des ventes à deux chiffres. Cette performance repose sur la capacité d'innovation, l'expansion géographique et le lancement ciblé de nouveaux produits dans les marques phares.

Otrivin est l'un des principaux piliers du succès de l'entité. Première marque de spray nasal OTC dans le monde, ce médicament est aussi celui qui connaît la plus forte progression. Depuis 2007, les ventes d'*Otrivin* ont doublé. Et pourtant : le potentiel de la marque reste très élevé. Il suffit de préciser qu'elle n'est toujours pas disponible aux Etats-Unis, en Chine et au Japon. « Aux Etats-Unis et en Chine, nous comptons lancer le produit d'ici à deux ans, explique Fred Walker, Directeur de l'entité Toux, Rhumes et Affections respiratoires. La marge de progression d'*Otrivin* reste considérable. »

Le succès d'*Otrivin* est le résultat d'une stratégie bien pensée : vérifier par de nouveaux essais cliniques des thèses déjà anciennes, puis élargir la formule initiale à de nouveaux produits. « Les essais cliniques avaient montré qu'*Otrivin* soulage la congestion nasale en l'espace de deux minutes, précise Fred Walker. Nous avons fait en sorte de vérifier auprès des consommateurs et des professionnels de la santé que ces données étaient vraiment solides. »

Ce programme clinique s'est déroulé parallèlement au développement d'une nou-

velle formulation à double action réduisant nettement l'écoulement nasal. « Nous avons découvert ce concept de double action en Suède, où nous avons acheté les droits du nouveau principe actif. Ensuite, notre équipe de recherche et développement a fourni un travail formidable pour l'ajouter à la formulation de base et créer, puis faire homologuer, *Otrivin Complete*, ajoute Fred Walker. C'est tout bénéfique pour les consommateurs et pour la marque, qui prend un nouvel élan. »

AU QUART DE TOUR !

En 2010, l'unité OTC a profité de l'actualité pour dynamiser *Triaminic*, une autre marque phare de produits contre la toux et le rhume. Le 30 avril, un concurrent a annoncé aux Etats-Unis un rappel à l'échelle du pays des versions pour nourrissons et pour enfants de deux produits très connus. Novartis et d'autres sociétés de produits d'automédication se sont alors immédiatement engouffrés dans la brèche.

Fred Walker a réfléchi à la meilleure stratégie avec son équipe de direction, mais il a également pensé à convoquer très rapidement le groupe de pédiatres formé deux ans auparavant à titre de conseillers externes : « Nous aurions pu commencer à développer immédiatement de nouvelles formulations avec de nouveaux parfums, mais nous avons préféré nous concentrer sur les besoins des patients et des professionnels de la santé. »

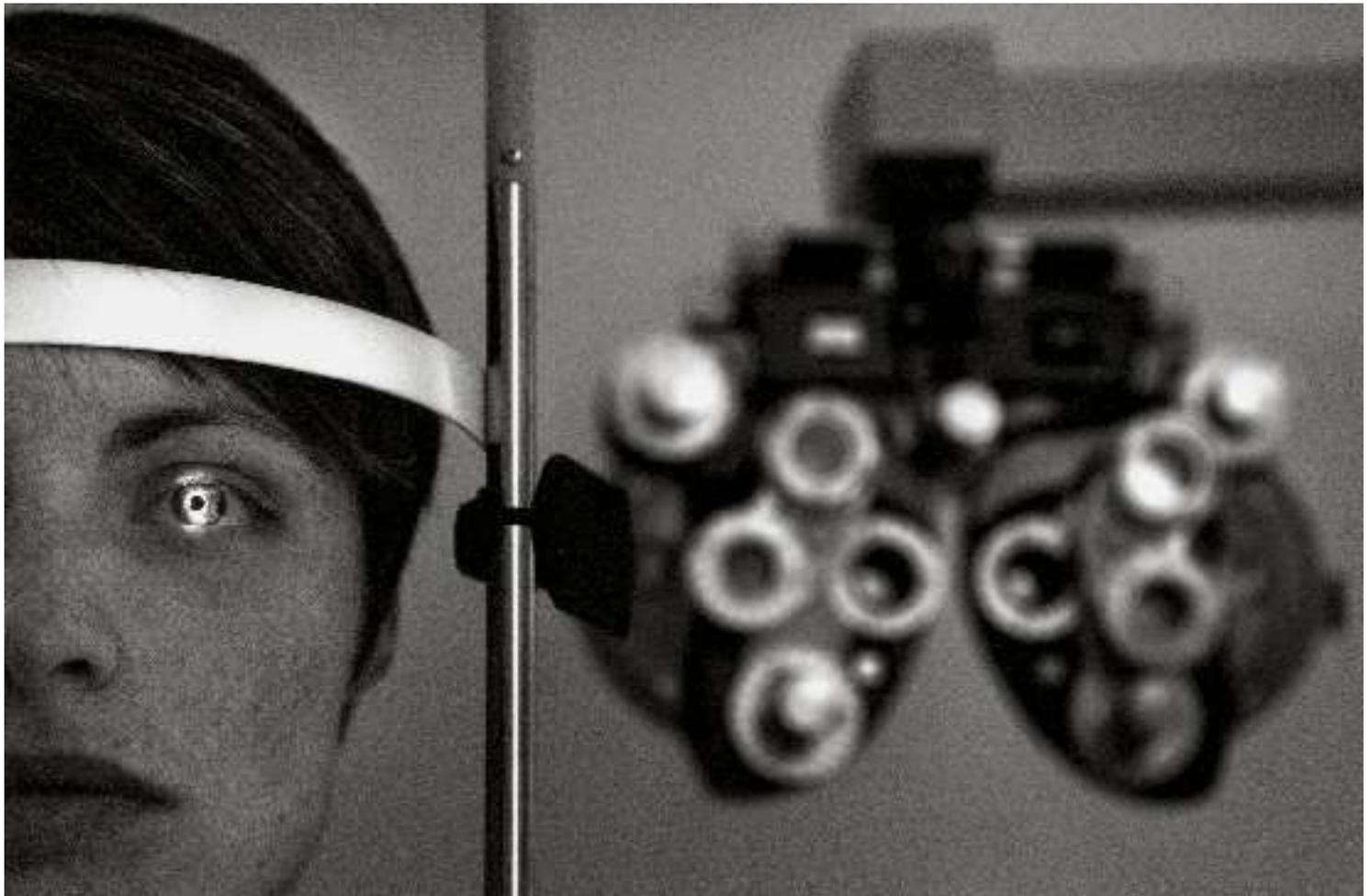
Les recommandations du Conseil consultatif des pédiatres se sont révélées très claires. « Le vide à combler était béant, se rappelle le Dr Norman "Chip" Harbaugh, Président du Conseil. Nous avons recommandé à Novartis de s'engouffrer sans attendre dans cette brèche. La rapidité était ce qui comptait le plus : simplement proposer un produit de base aux parents ayant vidé leur armoire à pharmacie et ne sachant que faire. Il faut reconnaître que Novartis a réagi au quart de tour ! »

La gamme *Triaminic* comprenait des produits combinés contre la toux et le rhume, mais aucune formulation contenant un seul principe actif contre la fièvre et la douleur destinée aux nourrissons et aux enfants. En passant le portefeuille *Triaminic* au peigne fin, l'équipe a cependant découvert un produit combiné contenant un seul principe actif en plus de l'acétaminophène, le principe actif de la marque concurrente.

« Le génie de l'équipe R&D ? Réussir à extraire le principe actif contre la toux et le rhume tout en conservant le dosage approprié d'acétaminophène ; autrement dit, reproduire en fait la formulation la plus appréciée du produit concurrent », explique Fred Walker.

L'unité OTC a rapidement confirmé que cette nouvelle formule de *Triaminic* pourrait être produite en masse. « Nous avons conservé le même flacon, de sorte qu'aucune partie des installations de production n'a dû être modifiée », précise encore Fred Walker.

Se concentrer sur l'essentiel, la méthode a porté ses fruits : Novartis a commencé à expédier le nouveau *Triaminic* contre la fièvre le 15 juin 2010, soit 45 jours seulement après le rappel. Des extensions supplémentaires de la gamme *Triaminic* sont en cours de développement.







CITOYENNETE D'ENTREPRISE

Chez Novartis, la citoyenneté d'entreprise fait partie intégrante de notre culture interne, elle est un élément clé de notre réussite.

La politique de Novartis en matière de citoyenneté d'entreprise repose sur quatre piliers :

la responsabilité à l'égard des patients

Nous aidons les patients du monde entier à bénéficier des dernières avancées médicales et technologiques. Tout en essayant de développer des produits capables de prévenir, diagnostiquer ou traiter les maladies, nous mettons au point des modèles commerciaux innovants et durables afin d'améliorer l'accès aux soins de santé.

la responsabilité envers les collaborateurs et les communautés dans lesquelles nous sommes présents

Nous traitons nos collaborateurs avec respect et équité ; nous voulons être parfaitement intégrés aux communautés dans lesquelles nous vivons et travaillons.

la sauvegarde de l'environnement

Novartis attache beaucoup d'importance à la gestion des ressources naturelles, en particulier à l'élimination de ses déchets, à la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre et à l'amélioration de son efficacité énergétique.

le respect des principes éthiques dans la conduite des affaires

Nous faisons tout notre possible pour obtenir nos succès de manière intègre.

SOMMAIRE

CITOYENNETE D'ENTREPRISE	Citoyenneté d'entreprise : vue d'ensemble	58
	Engagement en faveur des patients	61
	Engagement en faveur de nos collaborateurs et de la société	67
	Engagement en faveur de l'environnement	73
	Conduite éthique des affaires	78
	Rapport indépendant de l'examen succinct	83

CITOYENNETE D'ENTREPRISE : INDICATEURS DE PERFORMANCE CLES

Indicateur ¹	2010	2009	2008	2007	2006
Economique²					
Chiffre d'affaires net en milliards d'USD	50,6	44,3	41,5	38,1	34,4
Résultat net en milliards d'USD, % du chiffre d'affaires net	10,0; 20%	8,5; 19%	8,2; 20%	6,5; 17%	6,8; 20%
Recherche et développement clés en milliards d'USD; % du résultat net	8,1; 16%	7,3; 16%	6,8; 16%	6,2; 16%	5,2; 15%
Biens et services achetés ³ en milliards d'USD, % du chiffre d'affaires net	22,3; 44%	21,3; 48%	20,3; 49%	19,4; 51%	15,8; 46%
Frais de personnel en milliards d'USD, % du chiffre d'affaires net	12,2; 24%	10,9; 25%	10,6; 26%	9,9; 26%	8,7; 25%
Impôts en milliards d'USD, % du résultat net avant impôts	1,7; 15%	1,5; 15%	1,3; 14%	0,9; 13%	1,2; 15%
Dividendes en milliards d'USD; % du résultat net à distribuer aux actionnaires de Novartis	5,4; 55%	4,5; 53%	3,9; 49%	3,3; 51%	2,6; 38%
Liquidités restituées aux actionnaires par le rachat d'actions, en milliards d'USD					
% du résultat net total du Groupe	0; 0%	0; 0%	0,3; 0%	4,7; 39%	0; 0%
Cours de l'action en fin d'exercice (CHF)	54,95	56,50	52,70	62,1	70,25
Patients⁴					
Accès aux médicaments : valeur en millions d'USD	1 544	1 510	1 259	937	755
Accès aux soins : nombre de patients atteints en millions	85,5	79,5	73,7	65,7	33,6
Nos collaborateurs et la société					
Emplois en équivalent temps plein	119 418	99 834	96 717	98 200	100 735
Démissions (y compris départs à la retraite), licenciements, embauches (% des collaborateurs)	8; 3; 14	8; 3; 14	10; 5; 14	9; 4; 17	8; 4; 19
Femmes cadres ⁵ : % des cadres, % du Conseil d'administration ⁶	36%; 16,7%	35%; 16,7%	37%; 8,3%	35%; 8,3%	31%; 0,0%
Nombre de nationalités parmi les collaborateurs	146	144	143	139	-
Taux d'acc. et de maladies avec arrêt de travail (TAMAT) ⁷ [acc. pour 200 000 heures travaillées] ²	0,18	0,22	0,34	0,42	0,45
Taux total d'incidents enregistrables ^{7,8} [pour 200 000 heures travaillées] ²	0,84	0,93	1,09	1,42	1,43
Accidents liés aux transports menant à un arrêt de travail ^{2,7}	49	58	77	92	-
Environnement^{2,9}					
Utilisation d'eau de contact hors eau de refroidissement [millions de m ³]	14,9	15,0	15,1	15,4	15,6
Consommation d'énergie [millions de gigajoules], en entreprise et achetée	17,4	17,0	16,9	16,7	16,4
Emissions gaz à effet de serre, portée 1 véhicules [1000 t]	173	178	183	197	187
Emissions de GES, portée 1 et portée 2, véhicules compris [1000 t]	1 500	1 513	1 526	1 497	1 482
Déchets d'exploitation totaux non recyclés [1000 t], déchets spéciaux et normaux	153	142	139	175	156
Conduite éthique des affaires					
Nombre de collaborateurs Novartis et de tiers formés au Code de conduite par le biais de cours en ligne ¹⁰	18 302	29 493	15 990	16 697	14 574
Nombre de collaborateurs ayant obtenu la certification au Code de conduite	29 835	26 300	26 750	27 000	23 000
Cas de comportement inapproprié signalés/avérés ¹¹	1 236; 570	913; 541	884; 374	906; 421	651; 326
Démissions/licenciements en relation avec un comportement inapproprié ¹¹	432	564	217	249	154
Nombre total de fournisseurs	241 365	206 155	228 769	228 558	-
Nombre de fournisseurs qui connaissent les directives Novartis relatives aux tiers (ventes annuelles supérieures à USD 100 000 et n'ayant pas besoin d'autodéclaration)	39 575	45 858	28 792	61 715	42 200
Nombre de fournisseurs confirmant le respect des principales normes ¹² (autodéclaration)	3 388	842	1 157	1 377	8 600

¹ Les indicateurs économiques et les emplois en équivalent temps plein incluent Alcon, Inc.; tous les autres indicateurs excluent Alcon, Inc.

² Sauf mention contraire, les années 2006 à 2007 ont été corrigées pour exclure les activités Nutrition vendues par la division Consumer Health en 2007.

³ Tel que mentionné dans la déclaration du Groupe sur la valeur ajoutée

⁴ Voir tableau à la page 63 pour de plus amples informations

⁵ Selon la définition locale du statut de cadre; ces cadres peuvent avoir des rapports hiérarchiques avec d'autres cadres et/ou avec le Conseil d'administration de l'entreprise qui les emploie. Source des données : % des cadres, FirstPort (Local Mgmt.Flag), octobre 2010.

⁶ Chiffre de 2009 corrigé

⁷ Ne comprend pas les données des sous-traitants.

⁸ Comprend tous les accidents du travail et toutes les maladies professionnelles, avec ou sans arrêt de travail

⁹ Pour plus de détails : www.corporatecitizenship.novartis.com/environmental-care

¹⁰ Les chiffres comprennent les nouveaux collaborateurs Novartis et ceux qui n'avaient pas reçu de formation, ainsi que les collaborateurs de tiers travaillant au sein de Novartis.

¹¹ Les chiffres des exercices précédents ont été revus pour tenir compte de l'issue des enquêtes en cours.

¹² En 2009, Novartis a modifié le processus de classification du risque global, ce qui a changé le nombre de fournisseurs devant effectuer une auto-déclaration. Cet élément du processus sera révisé l'an prochain.

CITOYENNETE D'ENTREPRISE : OBJECTIFS ET RESULTATS POUR 2010, ET OBJECTIFS POUR 2011

PACTE MONDIAL DE L'ONU

Objectifs pour 2010

Participer au groupe de travail sur les droits de l'homme et publier une nouvelle Communication sur les progrès, à laquelle le Bureau du Pacte mondial décerne la mention « notable ».

Résultats obtenus en 2010

Organisation avec la Direction du développement et de la coopération suisse d'un événement du Bureau du Pacte mondial célébrant les « 10 ans du Pacte mondial ». Publication de la brochure « Novartis et le Pacte mondial » qui vise à montrer l'exemple à d'autres entreprises.

Objectifs pour 2011

Soutenir activement le Bureau du Pacte mondial dans ses efforts visant à créer une Leadership Initiative et à élaborer une spécification relative au secteur.

RESPECT DES DROITS HUMAINS

Objectifs pour 2010

Tirer les enseignements des quatre essais pilotes sur l'application de la méthode « Human Rights Compliance Assessment » afin de l'intégrer davantage dans les systèmes de gestion existants.

Résultats obtenus en 2010

Application de la méthode « Human Rights Compliance Assessment » chez Novartis Chine, la succursale la plus grande et à la croissance la plus rapide incluse à ce jour. Lancement et financement d'une analyse actuelle des procédures de diligence raisonnable en matière de droits de l'homme par l'Institute for Human Rights and Business.

Objectifs pour 2011

Soutenir l'Institut danois pour les droits humains dans la finalisation d'une version de sa méthode d'auto-évaluation destinée au secteur pharmaceutique, et intensifier les échanges d'expériences relatives à l'application avec d'autres entreprises.

TRANSPARENCE DU REPORTING

Objectifs pour 2010

Publier notre Communication sur les progrès 2009. Tenir régulièrement à jour le site Citizenship@Novartis. Publier le rapport GRI 2009 en assurant sa conformité avec le niveau d'application A+.

Résultats obtenus en 2010

Publication en janvier 2010 de la Communication du PMNU sur les progrès 2009. Octroi du niveau d'application A+ au rapport GRI de Novartis. Publication de la liste des associations de patients soutenues en 2010 aux Etats-Unis et dans l'Union européenne, avec mention du projet soutenu.

Objectifs pour 2011

Publier la Communication du PMNU sur les progrès 2010. Publier le rapport GRI 2010 en assurant sa conformité avec le niveau d'application A+. Mettre régulièrement à jour la communication sur la citoyenneté d'entreprise.

RELATIONS AVEC LES GOUVERNEMENTS

Objectifs pour 2010

Continuer à identifier des sujets de santé importants et à publier des prises de position sur ceux-ci.

Résultats obtenus en 2010

Publication des prises de position nouvelles ou actualisées de Novartis sur des sujets clés (communauté de brevets, recherche clinique). Soutien apporté à des associations sectorielles internationales, américaines et européennes de haut niveau (USD 22,5 millions au total).

Objectifs pour 2011

Continuer à identifier des sujets de santé importants et à publier des prises de position sur ceux-ci.

COMMUNAUTE FINANCIERE

Objectifs pour 2010

S'efforcer de demeurer l'une des entreprises les mieux notées pour son engagement en faveur de la citoyenneté d'entreprise dans les classements importants.

Résultats obtenus en 2010

Novartis a continué d'obtenir de très bonnes notes dans divers classements relatifs à la citoyenneté d'entreprise ou à l'industrie pharmaceutique : Gold Class in SAM, 3^e de l'Access to Medicine Index, 3^e dans le classement du magazine Fortune des « Entreprises les plus admirées au monde » (domaine pharmaceutique), 7^e dans le classement de DiversityInc des « 10 meilleures entreprises mondiales pour la diversité ».

Objectifs pour 2011

Demeurer l'une des entreprises les mieux notées du secteur pharmaceutique et pour son engagement en faveur de la citoyenneté d'entreprise dans les classements importants.



NOTRE ENGAGEMENT EN FAVEUR DES PATIENTS

L'insuffisance cardiaque est un grave problème de santé publique touchant plus de 20 millions de personnes dans le monde. Novartis travaille actuellement au développement d'une palette complète de trois médicaments innovants, lesquels se trouvent en phase avancée d'expérimentation clinique. Ce programme recourt à des technologies novatrices pour, d'une part, identifier les patients chez qui le traitement a les meilleures chances de fonctionner et, de l'autre, suivre ceux-ci à distance dans le but de détecter les premiers signes d'une dégradation de leur état de santé, d'ajuster la posologie et d'éviter la réhospitalisation, principal facteur d'augmentation du coût des traitements.

Gérard Priet, cadre dans une entreprise française du secteur de la chimie, était constamment en voyage d'affaires. Régulièrement, il était amené à prendre ses repas et dormir dans l'avion lors de longs vols en direction de l'Afrique et de l'Amérique du Sud. A l'âge de 45 ans, il a payé le prix fort pour son hyperactivité et son mode de vie stressant : infarctus du myocarde.

Bien soigné, il a survécu à cet accident et a pu reprendre son travail jusqu'à son départ à la retraite en 2008, à l'âge de 60 ans. Six mois après avoir arrêté de travailler, au cours d'un nouveau vol international, Gérard Priet a éprouvé des difficultés à respirer. Après avoir consulté des médecins à Paris, sa ville natale, il a été opéré d'urgence pour un pontage coronarien. Victime de complications pulmonaires, on a finalement diagnostiqué chez lui une insuffisance cardiaque.

Aujourd'hui, il incarne le patient modèle, surveillant de près son alimentation, marchant jusqu'à une heure par jour, observant scrupuleusement le traitement qui lui est prescrit, et se soumettant régulièrement à des check-up complets. Avant sa dernière hospitalisation, il arrivait souvent à Gérard Priet de manquer d'air après un effort physique, parfois aussi léger que la montée d'un escalier. L'opération, l'activité physique régulière, l'observance du traitement et un bon régime alimentaire ont conduit à une amélioration de son état de santé. Aujourd'hui, il mène une vie aussi active et bien remplie qu'avant. Il dirige encore plusieurs sociétés

et voyage régulièrement en compagnie de son épouse Catherine, afin de nourrir leur passion commune pour l'art.

« Ce type d'expérience est douloureux, mais il donne à réfléchir aux gens comme moi, assure Gérard Priet. Vous réalisez que ça n'arrive pas qu'aux autres. J'ai eu de la chance et je suis plus prudent aujourd'hui. Je savoure ce deuxième départ dans la vie. »

Même si chaque cas est différent, la maladie de Gérard Priet nous rappelle que l'insuffisance cardiaque constitue un grave problème de santé publique touchant plus de 20 millions de personnes dans le monde. Une maladie dont la prévalence est par ailleurs en augmentation en raison de l'épidémie mondiale d'hypertension artérielle, du vieillissement des populations et de meilleurs traitements contre l'infarctus du myocarde, lesquels permettent de prolonger la vie de nombreux patients – comme cela a été le cas avec Gérard Priet.

Pour beaucoup de patients atteints d'insuffisance cardiaque, l'avenir est aussi sombre que dans certaines formes de cancer : la moitié environ décède dans un délai de quatre ans après le diagnostic. L'insuffisance cardiaque se caractérise par des hospitalisations répétées : on estime que 30% des patients concernés sont hospitalisés chaque année. La fréquence des séjours à l'hôpital augmente avec la progression de la maladie ; à chaque hospitalisation, le pronostic s'assombrit. En 2007, l'année la plus récente pour laquelle des données complètes sont disponibles, aux Etats-

Unis, plus de un million d'admissions étaient liées à des problèmes d'insuffisance cardiaque. A l'échelle mondiale, les coûts directs de la maladie dépassent USD 50 milliards.

L'insuffisance cardiaque est un domaine dans lequel Novartis est très actif. Trois médicaments innovants font actuellement l'objet d'essais cliniques de phase III pour le traitement de la forme chronique ou aiguë de la maladie. Ce programme est une parfaite illustration des méthodes ultramodernes utilisées chez Novartis pour le développement de nouveaux médicaments. Il s'appuie notamment sur des tests diagnostiques visant à identifier les patients chez qui le médicament ciblé a les meilleures chances de fonctionner. « Notre but est de donner à chaque patient le médicament qui lui convient, à la dose qui lui convient, au moment qui lui convient », explique David Epstein, Directeur de la division Pharmaceuticals de Novartis et membre du Comité de direction.

Les efforts de Novartis dépassent le seul développement de nouveaux médicaments. L'entreprise s'intéresse également à des applications innovantes de télémonitoring, à savoir des systèmes de surveillance qui fournissent à distance des informations aux patients et aux prestataires de soins afin d'améliorer l'observance du traitement. Dans un cas, il s'agira notamment de tester une technique reposant sur des capteurs miniaturisés ingérables grâce auxquels on pourra vérifier si les patients prennent bien les médicaments prescrits. Une mauvaise observance

du traitement est souvent à l'origine d'une dégradation de l'état de santé du patient, suivie de sa réhospitalisation.

« Il s'agit d'une expérience intéressante qui permet de mesurer l'effet croisé de la technologie et de nos médicaments, déclare le Dr Trevor Mundel, Directeur du Développement à l'échelle mondiale auprès de la division Pharmaceuticals. L'insuffisance cardiaque est l'un des premiers projets pilotes pour lesquels nous recourons à ce type de surveillance ; tout porte à croire qu'à l'avenir de nombreux patients présentant des pathologies complexes pourront bénéficier d'une telle surveillance permanente ou semi-permanente. »

DEVELOPPEMENT DE NOUVEAUX MEDICAMENTS

L'insuffisance cardiaque se caractérise par un dysfonctionnement du cœur, lequel ne parvient pas à pomper suffisamment de sang pour répondre aux besoins de l'organisme. Cette affection s'aggrave avec le temps, au fur et à mesure que le travail de la pompe cardiaque s'affaiblit. Dans certains cas, le cœur n'a plus la force nécessaire pour faire circuler le sang dans tout l'organisme ; dans d'autres cas, c'est le cœur lui-même qui ne se remplit plus suffisamment.

À l'origine de l'insuffisance cardiaque se trouvent différentes formes de maladies cardiovasculaires, en particulier l'hypertension artérielle non maîtrisée, les lésions des valves cardiaques ou les séquelles d'un infarctus du myocarde. Malgré l'impact clinique et financier considérable que représente cette maladie, on ne compte que peu d'innovations thérapeutiques au cours des dernières décennies. Novartis étudie actuellement le potentiel de trois médicaments visant à empêcher la progression de la maladie dans trois situations différentes : chez les patients atteints d'insuffisance cardiaque chronique, chez ceux se trouvant aux soins intensifs à l'hôpital, enfin chez ceux se trouvant en phase post-aiguë, que ce soit à l'hôpital ou de retour chez eux.

Dans l'insuffisance cardiaque chronique, Novartis teste deux médicaments, aliskiren

et LCZ696, pour les patients dont la fraction d'éjection est réduite ou dont le cœur présente une capacité de pompage diminuée.

Homologué pour le traitement de l'hypertension artérielle, aliskiren est le premier et le seul inhibiteur direct de la rénine à avoir été autorisé. Il s'agit de la première nouvelle classe d'antihypertenseurs homologuée depuis plus de 10 ans. Des données issues de l'essai ALOFT (insuffisance cardiaque) ont été intégrées aux informations relatives au produit pour l'Europe.

LCZ696 est un médicament expérimental, le premier d'une nouvelle classe thérapeutique appelée inhibiteurs des récepteurs de l'angiotensine et de la néprilysine (ARNI). Le mécanisme d'action de LCZ696 est double : il inhibe à la fois l'enzyme néprilysine et le récepteur de l'angiotensine (AT1). Cette activité favorise la vasodilatation, ainsi que les effets natriurétiques sur le cœur en stimulant les mécanismes protecteurs intrinsèques de l'organisme.

En 2010, la revue médicale *The Lancet* a publié les résultats d'une étude de phase II comparant LCZ696 au valsartan pour le traitement de l'hypertension artérielle. LCZ696 est testé pour l'insuffisance cardiaque : le programme PARADIGM évalue le potentiel de ce produit pour remplacer les inhibiteurs de l'IEC comme traitement de référence dans l'insuffisance cardiaque avec fraction d'éjection réduite. LCZ696 est également testé pour le traitement de l'insuffisance cardiaque chronique avec fraction d'éjection préservée, dans laquelle le cœur ne se remplit plus correctement de sang.

UN TRAITEMENT URGENT

L'insuffisance cardiaque aiguë se caractérise par une aggravation ou une modification des signes et symptômes de l'insuffisance cardiaque. Lorsqu'elle survient, un traitement d'urgence s'impose. Il peut s'agir de la manifestation initiale ou du premier épisode d'une pathologie jusqu'alors ignorée, d'une réapparition de l'insuffisance cardiaque ou de l'aggravation d'une insuffisance cardiaque chro-

nique préexistante. Les patients sont très essoufflés et la capacité du cœur à renvoyer vers l'organisme le sang qu'il reçoit des poumons est altérée, les poumons se remplissant de liquide. L'absorption et le transport de l'oxygène s'en trouvent ainsi réduits, avec en général pour conséquence l'hospitalisation du patient.

En 2009, en acquérant la société biopharmaceutique américaine Corthera Inc., Novartis s'est assuré les droits exclusifs à l'échelle mondiale sur RLX030, une version recombinante de la relaxine, un peptide humain naturel. Il a été démontré que RLX030, administrée aux patients hospitalisés sous forme de perfusion pendant 48 heures, augmente le débit cardiaque et provoque une vasodilatation systémique et rénale. Tout porte ainsi à croire que ce produit présente potentiellement des bénéfices en cas d'insuffisance cardiaque aiguë.

L'Administration américaine des denrées alimentaires et des médicaments (FDA) a accepté de faire bénéficier RLX030 d'une procédure d'examen prioritaire sur la base des résultats des études de phase II. Cette procédure est réservée aux médicaments susceptibles de répondre à des besoins médicaux non satisfaits importants et permet un examen accéléré des dossiers.

RELAX-AHF-1, un essai de phase III actuellement en cours, vise essentiellement des patients atteints d'insuffisance cardiaque aiguë chez qui la vasoconstriction est intense. « Pour ce groupe de patients, nous testons l'hypothèse selon laquelle RLX030 améliore les symptômes et pourrait réduire la durée de l'hospitalisation et le risque d'hospitalisations ultérieures, indique le Dr Andrew Zalewski, Directeur d'une unité des sciences cliniques de l'entité Développement dans le domaine des maladies cardiovasculaires et métaboliques de Novartis. Il s'agit d'un groupe de patients très important. Les statistiques montrent que leur taux de réhospitalisation est en augmentation ; or, il n'existe à l'heure actuelle aucun traitement susceptible de mieux prévenir l'hospitalisation. »

PROJETS NOVARTIS D'ACCES AUX MEDICAMENTS EN 2010

Projet	Description	Région cible	Valeur (en millions USD)	Patients concernés
Paludisme/OMS ²	Fournir <i>Coartem</i> à prix coûtant au service public	Afrique, Asie, Amérique latine	218	81 309 000
Lèpre/OMS ^{3,4}	Eradiquer la lèpre en offrant des traitements gratuits aux patients du monde entier par le biais de l'OMS	Monde entier	5	268 000
Tuberculose ^{3,4}	Faire don d'associations à doses fixes	Tanzanie	2	87 000
Fasciolose ⁵	Fournir gratuitement <i>Egaten</i> pour traiter les patients atteints de la fasciolose	Bolivie, Egypte, Madagascar, Yémen	0,2	222 000
Fondation Novartis pour un développement durable (NFSD) ^{6,7}	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	9	3 442 000
Institut Novartis pour les maladies tropicales (NITD) ⁶	Découvrir de nouveaux traitements et de nouvelles approches préventives contre les principales maladies tropicales ; mettre les découvertes du NITD à la disposition des pays défavorisés où ces maladies sont endémiques, à prix coûtant	Pays en développement	14	–
Institut pour la santé mondiale Novartis Vaccins (NVGH) ⁶	Développer des vaccins efficaces à des prix abordables contre les maladies infectieuses négligées des pays en développement	Pays en développement	7	–
US PAP ³ (hors <i>Gleevec</i>)	Aider les patients en difficulté financière et sans couverture d'assurance pour l'achat de médicaments	Etats-Unis	188	100 000
<i>Gleevec</i> US PAP ^{3,8}	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	131	5 000
<i>Glivec</i> Global PAP/ <i>Tasigna</i> Global PAP ^{3,8,9}	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)	923	37 000
Together Rx Access	Participer au programme de réduction des prix pour les personnes non assurées	Etats-Unis	0,2	3 000
Aide d'urgence et autres dons	Soutenir les organisations humanitaires	Monde entier	47	–
Total			1 544	85,5 millions

¹Hors Alcon, Inc.

²Selon une première analyse de l'impact sur le terrain, en 2010, 81,3 millions de traitements de *Coartem* ont été distribués à des patients. 42,8 millions d'entre eux ont été expédiés en 2009, et 38,5 millions en 2010. En total 82,4 millions de traitements ont été livrés en 2010. En 2010, 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.

³Prix d'usine consenti au secteur privé

⁴La valeur du programme et le nombre de patients reposent sur les estimations de l'OMS.

⁵Coûts de fabrication

⁶Frais d'exploitation de Novartis

⁷Le nombre de patients correspond au nombre de bénéficiaires des projets soutenus par la Fondation Novartis pour le développement durable (NFSD) et ses partenaires ; les bénéficiaires comprennent les patients, les professionnels de la santé et les membres des régimes d'assurance maladie. Le nombre de patients en 2010 n'est pas comparable à celui des années précédentes en raison des modifications apportées à la méthodologie, aux cycles de reporting et aux groupes de bénéficiaires inclus.

⁸Les dons de *Tasigna* aux Etats-Unis sont compris dans le programme américain d'assistance aux patients.

⁹La valeur du programme et le nombre de patients comprennent les dons effectués dans le cadre des modèles de contribution partagée et de financements communs.

UNE VISION GLOBALE

Conscient de l'énorme impact financier de l'insuffisance cardiaque, Novartis a pris le temps de consulter l'ensemble des acteurs du système de santé (autorités sanitaires, organismes qui financent la santé et entités

chargées de l'évaluation des technologies de santé) pour définir avec eux les meilleurs protocoles de tests. « Ces programmes de développement se veulent aussi exhaustifs que possible, avec pour objectif d'identifier au mieux les avantages qui en résulteront tant

pour les patients que pour les organismes finançant la santé », affirme le Dr Ameet Nathwani, Directeur de l'entité Développement dans le domaine des maladies cardiovasculaires et métaboliques au niveau mondial.

Le programme de développement LCZ696, par exemple, mesure la réduction de la mortalité et des symptômes d'insuffisance cardiaque, ainsi que l'amélioration des capacités fonctionnelles. D'autres paramètres clés sont également pris en compte, notamment la réduction du taux d'hospitalisation, la durée moyenne du séjour à l'hôpital ou le temps passé dans les unités de soins intensifs ou les unités de soins coronariens.

« Nous avons conçu les études de manière qu'elles génèrent des données permettant aux gouvernements et aux organismes qui financent la santé, de même qu'aux entités chargées de l'évaluation des technologies de santé de prendre leurs décisions en toute connaissance de cause, poursuit le Dr Ameet Nathwani. L'objectif est de permettre à ceux qui financent la santé de décider rapidement, sans devoir exiger des données complémentaires, de telle sorte qu'en fin de compte les patients puissent bénéficier le plus tôt possible de ces nouveaux médicaments. »

Novartis a également lancé un programme interne ambitieux de recherche sur les biomarqueurs. « Les données extrêmement nombreuses sur les biomarqueurs et les autres informations issues de nos études sur les résultats en cours constituent la plus grande biobanque de l'industrie pharmaceutique sur l'insuffisance cardiaque », explique le Dr Andrew Zalewski.

Dans le cadre d'un autre projet pionnier, Novartis prévoit de créer un registre mondial des patients afin d'approfondir la connaissance de l'épidémiologie de l'insuffisance cardiaque. « Nous voulons comprendre la maladie et savoir quels sont les traitements de référence afin d'identifier au mieux dans quelle phase du traitement nos médicaments pourront apporter le plus grand bénéfice », conclut le Dr Andrew Zalewski.

SURVEILLANCE A DISTANCE

Novartis étudie également la possibilité de combiner ses nouveaux médicaments contre l'insuffisance cardiaque avec des systèmes

de surveillance à distance fournissant des informations aux prestataires de soins. « L'avenir, pour les patients à haut risque, passe par une surveillance permanente. Réalisée au moyen de dispositifs portés ou transportés par les patients, elle permettra de détecter les signes avant-coureurs d'une dégradation de leur état de santé, précise le Dr Trevor Mundel. En adaptant le traitement suffisamment tôt, il devrait être possible d'éviter les hospitalisations – l'un des principaux facteurs de coût pour cette maladie. » Afin d'élargir l'utilisation de ces technologies, il faudra veiller à ce que les applications potentielles de télésurveillance restent compatibles avec les normes en matière de respect de la vie privée des patients.

Selon le Dr John Cleland, Professeur de cardiologie au sein du département de cardiologie et de pneumologie de l'Université de Hull (Angleterre), la télésurveillance représente une étape majeure vers la personnalisation des soins dispensés aux patients. Dans l'insuffisance cardiaque, l'une des principales difficultés réside dans le faible taux d'observance des traitements prescrits. Le refus de modifier ses habitudes de vie ou son mode d'alimentation est également en cause. Un article publié en 2010 par le Journal of the American Medical Association (JAMA) estimait que la non-observance des traitements concerne entre 30% et 60% des patients atteints d'insuffisance cardiaque, et que la non-observance des recommandations relatives au mode de vie concerne entre 50% et 80% d'entre eux.

« Nous prévoyons de lancer des programmes cliniques utilisant une technologie reposant sur des capteurs susceptibles de mesurer l'observance du traitement et sans doute aussi de fournir aux patients des informations utiles, explique le Dr Andrew Zalewski. A l'avenir, nous disposerons peut-être d'outils capables de fournir des informations aux professionnels de la santé (et aux patients), par exemple, pour signaler une décompensation imminente et permettre

ainsi une adaptation rapide du traitement afin d'éviter une réhospitalisation. »

Le Dr John Cleland, qui possède près de dix années d'expérience avec de tels systèmes de télésurveillance, livre son analyse : « Pour la plupart des maladies chroniques, je suis convaincu que la surveillance à distance est le moyen le plus prometteur pour améliorer la qualité des soins à un coût raisonnable. C'est tout particulièrement le cas pour des maladies dont le coût mensuel est élevé, comme l'insuffisance cardiaque. Les systèmes de télésurveillance semblent avoir un très gros impact sur la mortalité parmi les patients qui quittent l'hôpital après un épisode d'aggravation de leur insuffisance cardiaque. Tout indique que cela est lié à une meilleure prise en charge des patients, en particulier dans le choix et la posologie du traitement. Ces prochaines années, de tels systèmes experts qui fournissent une aide à la décision vont se multiplier et seront partie intégrante du dossier électronique des patients. »

Le Dr John Cleland est convaincu qu'en impliquant activement les patients dans la prise en charge de leur maladie, la télésurveillance peut favoriser leur observance du traitement. Dans le JAMA, il a signé avec le Dr Inger Ekman, de l'Université de Göteborg (Suède), un éditorial qui précise sa vision : « En fin de compte, les patients constituent les effectifs les plus importants disponibles dans le domaine de la santé. Investir dans les patients pour leur apporter les connaissances, la confiance en eux et les outils leur permettant de devenir des acteurs efficaces et fiables est essentiel. C'est le meilleur moyen de préserver et, espérons-le, d'améliorer la qualité des soins dans la plupart des maladies de longue durée. »

NOTRE ENGAGEMENT EN FAVEUR DES MALADES : OBJECTIFS ET RESULTATS POUR 2010, ET OBJECTIFS POUR 2011

ENGAGEMENT AUPRES DES GROUPES D'INTERETS

Objectifs pour 2010

Développer les contacts avec les associations de patients dans des domaines thérapeutiques stratégiques pour Novartis : sclérose en plaques (SEP), broncho-pneumopathie chronique obstructive (BPCO). Soutenir les efforts déployés par les associations de patients pour évaluer le poids des maladies et améliorer les résultats des traitements. Renforcer le dialogue sur la citoyenneté d'entreprise avec les principaux interlocuteurs.

Résultats obtenus en 2010

Enquête sur la SEP réalisée auprès de professionnels de santé de référence ; résultats dévoilés à des réunions d'ONG pour montrer le poids de cette maladie pour les patients et les soignants. Partenariats avec des associations internationales de patients, d'infirmiers et d'universitaires pour lancer COPD Uncovered, un projet visant à fournir des informations relatives au fardeau que représente la BPCO pour la population jeune et active dans le monde entier. Contacts avec des institutions de l'UE, des ONG, l'OMS, des investisseurs et d'autres groupes d'intérêts nationaux et internationaux sur des thèmes liés à la citoyenneté d'entreprise. Participation à la finalisation et au lancement de l'outil de reporting GRI pour les ONG.

Objectifs pour 2011

Développer les contacts avec les associations de patients dans des domaines thérapeutiques stratégiques pour Novartis (SEP, BPCO, maladies cardiovasculaires, goutte). Soutenir les efforts déployés par les associations de patients pour évaluer le poids des maladies et améliorer les résultats des traitements. Etablir des partenariats pour les activités d'information clés à l'échelle internationale.

ACCES AUX MEDICAMENTS

Objectifs pour 2010

Poursuivre le lancement de *Coartem* Dispersible. Distribuer des traitements de *Coartem* et de *Coartem* Dispersible dans le cadre de la première phase de l'initiative « Médicaments Accessibles Contre le Paludisme », lancée en faveur des personnes défavorisées souffrant de la malaria.

Etendre la portée du modèle Arogya Parivar en Inde à 50 millions de personnes et lancer des programmes similaires en Chine et en Afrique subsaharienne.

Résultats obtenus en 2010

Coartem Dispersible a été lancé dans 32 pays, contre 18 pays en 2009. 30 millions de traitements par *Coartem* Dispersible ont été fournis en 2010, soit 84% des traitements par *Coartem* destinés aux enfants dont le poids est compris entre 5 kg et 25 kg. Premières livraisons de *Coartem* et *Coartem* Dispersible dans le cadre de l'initiative AMFm au Nigeria.

Le modèle Arogya Parivar a été étendu et l'accès aux conseils en matière de soins et aux médicaments a été amélioré pour 42 millions de personnes des communautés rurales défavorisées en Inde. Un programme similaire a été testé en Chine et un projet pilote sera lancé au Kenya en 2011.

Objectifs pour 2011

Lancer *Coartem* Dispersible dans le secteur public. Poursuivre le lancement de *Coartem* et de *Coartem* Dispersible dans le cadre de la première phase de l'initiative AMFm.

Etoffer le portefeuille d'Arogya Parivar de quatre produits supplémentaires couvrant deux domaines thérapeutiques.

INSTITUT NOVARTIS POUR LES MALADIES TROPICALES

Objectifs pour 2010

Poursuivre les recherches sur la dengue et la malaria pour identifier des molécules prometteuses et sélectionner des substances candidates efficaces contre les souches bactériennes responsables de la tuberculose multirésistante et ultrarésistante.

Résultats obtenus en 2010

Les essais cliniques pour NITD609, un nouvel antipaludéen expérimental doté d'un mécanisme d'action innovant, ont commencé. La déclaration d'étude de preuve de concept (SPOC) a été effectuée pour une deuxième molécule antipaludéenne susceptible d'être utilisée à titre préventif. Renforcement du pipeline dans les domaines de la dengue et de la tuberculose.

Objectifs pour 2011

Réaliser les études de preuve de concept pour NITD609. Commencer les essais cliniques sur la deuxième molécule. Faire entrer dans le pipeline des molécules dans les domaines de la dengue et de la tuberculose.

INSTITUT POUR LA SANTE MONDIALE NOVARTIS VACCINS

Objectifs pour 2010

Commencer les essais cliniques de phase I et II sur le vaccin contre la typhoïde en Europe et en Inde. Lancer la fabrication pilote du vaccin contre la paratyphoïde. Développer des processus pilotes de fabrication pour les vaccins contre les salmonelles non typhoïdes et les *shigelles*.

Résultats obtenus en 2010

Les essais de phase I sur le vaccin conjugué Vi-CRM₁₉₇ contre *Salmonella typhi* ont été réalisés. L'étude de phase II internationale visant à évaluer son profil clinique (innocuité et immunogénicité) dans diverses tranches d'âge a débuté en Inde et au Pakistan. Les projets relatifs aux salmonelles non typhoïdes, aux *shigelles* et à la méningite africaine ont été poursuivis.

Objectifs pour 2011

Achever les essais de phase II sur le Vi-CRM₁₉₇ visant à régler le dosage et réaliser des avancées substantielles en ce qui concerne les vaccins contre *S. paratyphi A* et les *shigelles*.



NOTRE ENGAGEMENT EN FAVEUR DE NOS COLLABORATEURS ET DE LA SOCIÉTÉ

Les produits Novartis sont destinés à traiter ou à protéger des personnes dont les caractéristiques et les besoins sont très variés. Novartis souhaite que ses collaborateurs reflètent cette diversité à l'échelle mondiale. A cette fin, l'entreprise leur offre la possibilité de faire carrière en passant d'une unité ou d'une division à l'autre, met à leur disposition des programmes de promotion de la santé et crée à leur intention des places de travail ultramodernes favorisant l'innovation, la découverte scientifique et la collaboration.

Le Groupe Novartis cherche à attirer, à former et à retenir des collaborateurs extrêmement talentueux ayant des profils variés, à l'image des sociétés dans lesquelles ils travaillent. Dans l'ensemble du Groupe, plus de 140 nationalités sont représentées parmi les quelque 100 000 collaborateurs que compte Novartis. Le Corporate Executive Group – les 350 dirigeants exerçant les plus hautes responsabilités – compte 31 nationalités. La force de vente regroupe 116 nationalités, le Développement et les Affaires médicales 104 nationalités, la Production 84 et la Recherche 61.

Les collaborateurs de Novartis travaillent dans une culture éthique axée sur la performance, offrant la possibilité de progresser, tant sur les plans personnel que professionnel. Le système de performance et de récompense en vigueur chez Novartis permet de valoriser les bons résultats obtenus. Parallèlement, le développement professionnel est encouragé et soutenu.

L'évaluation équitable de la performance d'un collaborateur prend en compte à la fois la réalisation des objectifs fixés et le respect des valeurs et des codes de conduite de Novartis. Il est notamment exigé des collaborateurs qu'ils fassent preuve de respect les uns envers les autres et interdisent toute forme de harcèlement ou de discrimination. Novartis a mis en place de solides programmes pour défendre ces valeurs fondamentales ; toutefois, les programmes seuls

ne sont pas suffisants. Dirigeants et collaborateurs doivent s'efforcer de préserver une culture propice à l'intégration des profils et personnalités les plus variés. De cette manière, Novartis s'assure de pouvoir répondre avec succès à l'évolution des besoins des patients et des sociétés partout dans le monde.

UN VIVIER DE FUTURS TALENTS

La diversité et l'intégration sont des pierres angulaires de la culture d'entreprise au sein de Novartis. Un Comité consultatif externe pour la Diversité et l'Intégration, créé en 2006, fournit des recommandations stratégiques et des conseils qui ont déjà eu un impact positif majeur sur les résultats commerciaux et la culture d'entreprise.

La détermination des sociétés du Groupe Novartis à répondre aux besoins médicaux non satisfaits à l'échelle mondiale – y compris ceux liés aux maladies rares et négligées – représente une autre dimension de la diversité et de l'intégration. En créant des capacités scientifiques et cliniques dans les pays émergents et en développement, Novartis entend intensifier la mise au point de médicaments et de vaccins contre les maladies prévalentes dans ces régions.

Selon la D^r Brigitta Tadmor, responsable mondiale de la diversité, de l'intégration et de la politique de santé au sein des Instituts Novartis pour la Recherche Biomédicale (NIBR), « l'évolution démographique ainsi

que l'amélioration de la compréhension des causes biologiques des prédispositions à différentes maladies dans différentes parties du monde mettent au défi notre réflexion sur les besoins médicaux ». Au centre de recherche de Shanghai (Chine), par exemple, les chercheurs des NIBR se concentrent sur le cancer du foie, tout en développant de nouvelles connaissances sur d'autres affections hépatiques prévalentes en Asie.

Le centre NIBR de Shanghai a recruté de nombreux chercheurs formés en Europe ou aux Etats-Unis puis revenus chez eux en Chine. « Afin de constituer un vivier de talents comptant également des personnalités originaires de parties du monde dans lesquelles Novartis n'est pas traditionnellement actif, nous profitons des programmes de stages et de bourses existants pour créer des partenariats avec les universités des pays en développement », ajoute la D^r Brigitta Tadmor.

Citons à titre d'exemple un programme de certification en vaccinologie adapté aux besoins des médecins des pays en développement. Ce programme comporte une première année de formation universitaire dispensée à l'Université de Sienne (Italie) et sur les sites Novartis de cette ville. La deuxième année prévoit un stage de développement clinique qui a lieu soit à l'Institut pour la santé mondiale Novartis Vaccins, soit au sein de la division Vaccins et Diagnostic, à Sienne.

En collaboration avec des facultés de médecine d'Afrique du Sud, Novartis octroie

des bourses à des étudiants préparant une maîtrise d'épidémiologie clinique à l'Université de Stellenbosch. Dans le cadre de ce programme, les chercheurs de Novartis dispensent un cours sur le développement des médicaments.

Par le biais d'un programme d'échanges avec l'Université Kenyatta de Nairobi (Kenya), les NIBR proposent une formation sur les méthodes de recherche, la sécurité dans les laboratoires et la gestion des données. Cette initiative est associée à des dons d'équipements de la part de Seeding Labs, un organisme à but non lucratif installé à Cambridge (Massachusetts). Ce dernier contribue au développement de la recherche dans les pays en développement en mettant des équipements de laboratoire de récupération à un prix abordable à la disposition de la communauté scientifique mondiale.

Des stages permettent aux étudiants de TSIBA, une école de commerce du Cap (Afrique du Sud), de travailler pendant 10 semaines dans les services de marketing et services généraux du siège de Novartis, à Bâle (Suisse).

DES PROGRAMMES ETENDUS A TOUS

Au sein de la division Pharmaceuticals, le Programme de leadership des cadres féminins apporte un soutien aux collaboratrices prometteuses à travers l'accompagnement professionnel, le parrainage et des plans de carrière personnalisés. Ce programme de 12 mois leur permet d'être en contact avec les cadres dirigeants du Groupe et prévoit une participation à des projets de grande portée.

Les programmes d'accompagnement professionnel et de parrainage sont un outil clé pour favoriser le transfert des connaissances entre les cadres dirigeants et les cadres prometteurs à fort potentiel. Au cours des dernières années, Novartis a également mis sur pied des programmes de développement accéléré visant à accroître la diversité parmi les cadres dirigeants des sociétés du Groupe.

Dans le cadre du règlement d'une plainte collective (pour de plus amples informations, voir page 236) et conformément à notre volonté de promouvoir la diversité et l'intégration au sein de notre personnel, Novartis Pharmaceuticals Corporation (NPC), l'une

de nos compagnies aux Etats-Unis, procède actuellement au déploiement de programmes étendus à tous visant à garantir un traitement équitable de chacun des membres de son personnel de vente. Cette mesure vise à souligner, auprès de l'ensemble des collaborateurs, les engagements pris; d'autres projets viendront s'y ajouter dans le but de renforcer encore une culture d'entreprise basée sur la diversité et l'intégration.

LE CAMPUS NOVARTIS

Chez Novartis, les changements dans l'organisation du travail se sont faits parallèlement à la transformation en profondeur du site de Bâle (Suisse). En quelques années, le siège de Novartis a abandonné sa vocation initiale de site de production chimique, doté de bureaux obsolètes, pour se muer en un centre dédié au tertiaire : recherche, développement et management.

Le plan d'aménagement du nouveau campus a été conçu par l'urbaniste italien Vittorio Lampugnani. Des architectes de renommée internationale triés sur le volet ont déjà marqué de leur empreinte ce projet, qui com-

EFFECTIF PAR REGION ET PAR SECTEUR AU 31 DECEMBRE¹

	Etats-Unis		Canada et Amérique latine		Europe		Asie/Afrique/Australasie		Total	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Pharmaceuticals	13 134	13 504	4 390	4 351	25 959	25 073	14 941	13 382	58 424	56 310
Vaccins et Diagnostic	1 394	1 322	83	64	3 604	3 792	313	238	5 394	5 416
Sandoz	1 349	1 222	2 427	2 597	15 308	15 286	4 452	4 318	23 536	23 423
Consumer Health	3 606	3 687	1 470	1 423	4 936	4 735	3 124	2 694	13 136	12 539
Alcon, Inc.	7 300		1 300		5 200		2 900		16 700	
Recherche et services partagés Corporate	687	677	23	22	584	564	149	159	1 443	1 422
Corporate	117	113	21	20	599	544	48	47	785	724
Total y compris Alcon, Inc.	27 587	20 525	9 714	8 477	56 190	49 994	25 927	20 838	119 418	99 834

¹ Emplois en équivalent temps plein

porte près de 20 nouveaux bâtiments. La vision du campus transcende toutefois ces trésors architecturaux.

Le Dr Daniel Vasella, Président du Conseil d'administration de Novartis, a envisagé la rénovation du campus comme un moyen de réorganiser l'intégralité du tissu social de l'entreprise et de favoriser une meilleure communication entre les collaborateurs. Il a souhaité disposer les bureaux de manière à favoriser les contacts entre les différentes disciplines et concevoir chaque mètre carré de manière à améliorer la circulation des idées.

La phase initiale de construction a été axée sur des immeubles de bureaux en espaces multiples, offrant aux collaborateurs une combinaison de zones de travail individuelles, partagées, ouvertes et privées. Un bâtiment prototype dessiné par l'architecte britannique David Chipperfield a appliqué le cadre espace ouvert/espace multiple aux laboratoires de recherche et développement.

La transformation de Bâle n'est que la première étape d'un processus mondial : le site suisse joue le rôle de laboratoire d'essai dans le but d'étendre ensuite cette vision du campus à d'autres parties du monde. Actuellement, quatre immeubles de bureaux et deux immeubles de laboratoires sont prévus ou en construction à Shanghai (Chine) ; tous seront aménagés selon la nouvelle conception d'espaces multiples.

La direction de l'unité d'affaires Oncologie sera transférée dans deux nouveaux immeubles de bureaux en espaces multiples sur le site du siège américain de la division Pharmaceuticals, à East Hanover (New Jersey). De nouveaux immeubles de laboratoires sont également prévus au siège international des NIBR de Cambridge (Massachusetts).

UN OUTIL DE RECRUTEMENT

Novartis mise clairement sur le nouveau campus de Bâle pour renforcer son attractivité d'employeur. « Novartis étant une société tournée vers l'innovation, nous devons être

compétitifs vis-à-vis de nos concurrents, afin de pouvoir recruter des chercheurs et des cadres ayant suivi des formations de haut niveau et qui ont la possibilité de trouver du travail pratiquement n'importe où dans le monde, affirme le Dr Bernard Aebischer, Responsable de la planification et de la construction des campus Novartis. Nous devons rendre nos sites attrayants aux yeux des collaborateurs potentiels. En créant sur nos campus cette atmosphère particulière et conviviale, nous sommes convaincus que les collaborateurs auront non seulement envie de rejoindre Novartis, mais qu'ils seront également davantage intéressés à y rester. »

Autre objectif central du concept de campus mis en œuvre à Bâle : aider les collaborateurs à concilier plus facilement vie professionnelle et vie privée. Un bureau de poste, une pharmacie et même une épicerie épargnent aux collaborateurs le stress des courses quotidiennes, la Suisse limitant de manière contraignante les horaires d'ouverture des magasins.

« De plus en plus fréquemment, on voit des collaborateurs retrouver leur famille sur le campus pour le déjeuner. Ce n'était pas possible il y a quelques années ; aujourd'hui, c'est encouragé, ajoute le Dr Bernard Aebischer. De plus, les nouveaux restaurants du campus sont des centres d'attraction où les collaborateurs rencontrent des collègues qu'ils ne voient pas habituellement. Nous sommes persuadés que les occasions de se rencontrer de manière informelle, en dehors des réunions, peuvent favoriser la circulation des idées, accélérer la prise de décisions et, au final, améliorer la qualité de nos produits. »

MOBILITE PROFESSIONNELLE

Posséder une expérience à l'international est un facteur important pour faire carrière chez Novartis. Aujourd'hui, un autre aspect est également favorisé : une expérience au sein de plusieurs divisions. Joseph Jimenez,

Directeur général de Novartis, en est un excellent exemple. Il a rejoint Novartis en 2007 en qualité de Directeur de Consumer Health, puis a dirigé la division Pharmaceuticals avant d'être nommé Directeur général en 2010. Le Dr Andrin Oswald, Directeur de la division Vaccins et Diagnostic, et Jeff George, Directeur de Sandoz, ont tous deux occupé des postes au sein de Pharmaceuticals avant de prendre leurs fonctions actuelles.

Cette mobilité accrue des cadres est voulue. Depuis 2009, le Comité de direction de Novartis met en œuvre son Organization and Talent Review – l'évaluation annuelle, à l'échelle mondiale, des performances et des plans de carrière – en prenant en compte l'ensemble des divisions. « Nous cherchons clairement à encourager la mobilité à travers nos différentes divisions », déclare le Dr Juer-gen Brokatky-Geiger, Directeur des Ressources humaines et membre du Comité de direction de Novartis.

PROMOTION DE LA SANTE

Afin de préserver la santé et le bien-être des collaborateurs, Novartis a établi un programme mondial de promotion de la santé destiné à favoriser les changements de mode de vie et à prévenir les maladies. Le programme s'articule autour de cinq axes : sevrage tabagique, vaccins, maintien d'un poids adéquat et prévention de l'hypertension et du cancer.

Le tout nouveau programme de gestion du poids assurera la promotion d'un comportement alimentaire sain et de l'exercice physique. L'interdiction de fumer a été adoptée sur les sites Novartis dans de nombreux pays. Cependant, à partir du 1er janvier 2011, cette politique sera appliquée par les sociétés du Groupe partout dans le monde, conformément aux exigences légales locales. Des études universitaires ont montré qu'une politique antitabac stricte réduit le nombre de fumeurs d'environ 10%, contre 4% seulement lorsque des exceptions sont permises.



NOTRE ENGAGEMENT EN FAVEUR DE NOS COLLABORATEURS ET DE LA SOCIÉTÉ : OBJECTIFS ET RESULTATS POUR 2010, ET OBJECTIFS POUR 2011

SALAIRE DE SUBSISTANCE

Objectifs pour 2010

Continuer à vérifier chaque année le niveau de salaire des collaborateurs et augmenter ceux dont le salaire se trouve au-dessous du salaire de subsistance.

Résultats obtenus en 2010

Clôture de la revue du niveau des salaires. Identification dans le monde de 24 cas pour lesquels une augmentation salariale au niveau du salaire de subsistance était nécessaire.

Objectifs pour 2011

Continuer à suivre la procédure établie pour vérifier chaque année le niveau de salaire des collaborateurs et augmenter ceux dont le salaire se trouve au-dessous du salaire de subsistance.

ENQUÊTE DE SATISFACTION AUPRES DES COLLABORATEURS

Objectifs pour 2010

Continuer à prendre des mesures à l'échelle du Groupe, des divisions et au niveau local afin de renforcer encore la motivation des collaborateurs et d'améliorer le taux de rétention du personnel.

Résultats obtenus en 2010

Compte tenu des résultats de l'enquête, établissement d'une corrélation entre la motivation des collaborateurs et l'intégrité et la responsabilité sociale, l'encadrement supérieur ainsi que la formation et le développement de carrière. Identification, par les divisions, unités d'affaires et zones géographiques, de domaines prioritaires sur la base des résultats 2009 et prise de mesures pour renforcer ces domaines afin d'améliorer la motivation et le taux de rétention des collaborateurs.

Objectifs pour 2011

Conduire l'enquête Novartis Global Employee Survey en mars 2011 et en communiquer les résultats. Identifier les domaines prioritaires sur la base des informations fournies par les collaborateurs, développer des plans d'action et lancer la mise en œuvre aux niveaux mondial, local et fonctionnel.

DIVERSITÉ ET INTÉGRATION (D&I)

Objectifs pour 2010

Créer des plans d'action pour promouvoir la diversité et l'intégration pour les divisions en se fondant sur les résultats de l'enquête Global Employee Survey. Fixer des objectifs sur les questions de diversité et d'intégration pour le Groupe et les divisions. Déterminer des critères mesurables compatibles avec la procédure d'évaluation des cadres. Développer des stratégies internes et externes pour la gestion du personnel afin d'améliorer encore la diversité.

Résultats obtenus en 2010

Développement et mise en œuvre de pratiques commerciales au sein de certaines équipes de vente et de marketing. Enrichissement du vivier de talents féminins à l'échelle du Groupe grâce à la sélection et au développement de collaboratrices à fort potentiel pendant le processus Organization and Talent Review réalisé chaque année. Elaboration du Programme de leadership des cadres féminins. Garantie de la cohérence par la mise en œuvre de la politique d'intégration vie privée-vie professionnelle. Mise en place d'un réseau D&I en vue de développer une stratégie complète à l'échelle mondiale. Création d'un bureau D&I et d'un Conseil D&I au sein des Instituts Novartis pour la Recherche Biomédicale.

Objectifs pour 2011

Poursuivre les efforts d'engagement commercial élevé en faveur de la diversité et de l'intégration. Affiner les fiches d'évaluation D&I au niveau des divisions et poursuivre la mise en œuvre des actions stratégiques D&I définies à l'échelle du Groupe.

Taux d'accidents et de maladies avec arrêt de travail (TAMAT)

Objectifs pour 2010

Ramener le TAMAT à 0,20.

Résultats obtenus en 2010

0,18

Objectifs pour 2011

TAMAT ≤ 0,18

Taux total d'incidents enregistrables

Objectifs pour 2010

Réaliser une amélioration annuelle de 10% et assurer des mesures de grandeur uniformes à l'échelle du Groupe.

Résultats obtenus en 2010

0,84

Objectifs pour 2011

Faire baisser le taux total d'incidents enregistrables de 5% par rapport à 2010.



NOTRE ENGAGEMENT EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT

Novartis s'engage en faveur du développement durable en inscrivant ses activités dans la nouvelle Stratégie environnementale du Pacte mondial des Nations Unies. Nous cherchons à minimiser l'impact de nos produits tout au long de leur cycle de vie et à réduire notre consommation d'énergie. Comme les ressources naturelles représentent aussi, potentiellement, une source de nouveaux traitements, la découverte de nouveaux médicaments passe aussi par la préservation de la biodiversité.

En 2010, le Pacte mondial des Nations Unies a lancé une nouvelle Stratégie environnementale pour le XXI^e siècle. Même si, ces dernières années, des progrès considérables ont été réalisés au sein des entreprises, cette nouvelle stratégie part du constat que les défis environnementaux ne cessent de gagner en importance et en complexité. En conséquence, ces prochaines années et décennies, la protection de l'environnement devra faire l'objet d'une gestion encore plus rigoureuse.

Keith Saveal, Directeur Santé, sécurité, environnement et Continuité des activités chez Novartis, a appartenu au groupe de travail qui a élaboré la nouvelle stratégie au sein du Pacte mondial. A ses yeux, pour se montrer exemplaire dans la protection de l'environnement, il faut disposer d'indicateurs concrets : « La stratégie de Novartis est double : dans tous les domaines, consommer de manière responsable les ressources naturelles et diminuer la pollution. Le tout sur la base d'objectifs et de projets concrets. Au départ, il faut commencer par mesurer notre impact. Sans indicateurs, on ne peut pas savoir ce qui se passe – et donc pas agir pour corriger le tir. Dès qu'on dispose de données fiables, on peut se fixer des objectifs ambitieux dans tous les domaines qui comptent. »

Il faut également savoir anticiper, ajoute Keith Saveal : « Il y a 25 ans, qui aurait pu prévoir que les émissions de CO₂ seraient le

grand thème de notre époque ? Il faut donc se demander quels seront les grands sujets dans 25 ans. Peut-être l'environnement aquatique ? Ou les nanotechnologies, car celles-ci vont probablement apporter beaucoup, ces prochaines années, dans la manière d'administrer les médicaments. Or, il existe des interrogations sur certaines substances : sont-elles toxiques à long terme ? Le corps est-il capable de les éliminer ? C'est pourquoi Novartis a instauré une politique limitant l'utilisation des nanoparticules à celles qui sont biodégradables. »

PRENDRE EN COMPTE L'ENSEMBLE DU CYCLE DE VIE

Certains constats avancés par la nouvelle stratégie du Pacte mondial de l'ONU avaient déjà été faits par Novartis, en particulier la nécessité d'évaluer l'impact d'un produit sur l'ensemble de son cycle de vie, et pas seulement au moment de son utilisation. Dans le document de l'ONU, on peut ainsi lire qu'il est impératif « d'évaluer l'impact des produits du "berceau au tombeau" ».

Ce qui n'est pas toujours aisé. Dans le cas d'un médicament sur ordonnance, par exemple, cela signifie retracer un parcours complexe, de la production initiale de substances par des fournisseurs externes à la mise en boîte sur divers sites à travers le monde, en passant par plusieurs étapes de transformation chimique dans les usines Novartis, le tout géré à l'échelle mondiale à

travers la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise.

Pour *Diovan*, le plus important médicament sur ordonnance de Novartis, l'analyse du cycle de vie a montré, pour une dose annuelle moyenne, un impact carbone total d'environ 10 kg d'équivalent CO₂, soit à peu près ce que rejette une voiture de gamme moyenne sur un trajet de 35 kilomètres. A 60%, cette empreinte carbone résulte de la fabrication des matières premières, matières intermédiaires et solvants en amont de la chaîne d'approvisionnement. En ce qui concerne les processus chimiques internes, c'est la consommation de mazout et d'électricité qui joue le plus grand rôle.

Même si la plus grande partie de l'empreinte carbone trouve son origine en amont de la chaîne d'approvisionnement, l'impact d'un produit à la fin de son cycle de vie, lorsqu'il est rejeté dans la nature, suscite un intérêt croissant. Tous les principaux produits fabriqués par Novartis ont été soumis à une évaluation complète des risques potentiels qu'ils font peser à long terme sur l'environnement. Néanmoins, au fur et à mesure des progrès scientifiques, nous continuons d'évaluer régulièrement nos activités. Nous soutenons aussi activement les autorités réglementaires et autres partenaires dans leurs efforts pour développer une gestion des risques ainsi que des méthodes de traitement des eaux usées plus efficaces.

SECURITE ROUTIERE

Nos collaborateurs parcourent chaque année des millions de kilomètres pour le compte de l'entreprise. Les déplacements sur le réseau routier public sont parmi leurs activités les plus dangereuses. En 2010, nous avons à déplorer le décès de deux collaborateurs de vente lors d'accidents de la route. Nous le regrettons profondément et présentons nos condoléances à leurs familles.

Novartis possède des programmes de sécurité routière, durant lesquels nos collaborateurs sont formés à conduire avec prudence et de manière écologique, à maintenir leur véhicule en bon état ou encore à conduire sur route mouillée et gelée. Régulièrement, ceux qui conduisent au travail doivent obligatoirement suivre des cours de remise à niveau. Les supérieurs hiérarchiques sont tenus de sensibiliser leurs collaborateurs à ces questions. Leur manière de conduire est prise en compte dans l'évaluation annuelle de leurs performances.

Au sein du Groupe, les accidents sont mesurés selon quatre indicateurs clés : avec arrêt de travail, sans arrêt de travail, avec dommages corporels par million de kilomètres parcourus et avec dommages matériels par million de kilomètres parcourus.

Parallèlement, Novartis a lancé un programme mondial de réduction des émissions de CO₂ pour les véhicules de sa flotte, avec pour objectif initial une baisse de 10%. En 2010, avec une réduction de 14% pour les véhicules de la force de vente, le Groupe a dépassé cet objectif. En Allemagne, les émissions de CO₂ ont baissé de 13% depuis 2008, 85% des collaborateurs de vente ayant choisi des véhicules économes en carburant.

Aux Etats-Unis, la force de vente a également dépassé son objectif initial en réduisant ses émissions de CO₂ de 18%. En optant pour des véhicules hybrides et autres voitures peu consommatrices en carburant, la flotte américaine a augmenté de 40% son efficacité carburant depuis 2006.

EFFICIENCE ENERGETIQUE

Novartis s'efforce de réduire sa consommation d'énergie en améliorant l'efficacité énergétique de ses opérations. Le Groupe recourt aux énergies renouvelables partout où cela est viable économiquement et met sur pied des projets de compensation des émissions de carbone qui viennent compléter ses projets internes.

En 2005, le Comité de direction de Novartis a fixé un objectif de réduction des gaz à effet de serre pour le Groupe en acceptant à titre volontaire de se conformer au Protocole de Kyoto. Il s'agissait de faire baisser les émissions de gaz à effet de serre d'environ 30% entre 2005 et 2012. Novartis est en bonne voie pour atteindre cet objectif : au cours des cinq dernières années, l'efficacité énergétique a progressé de 26% – presque le double de l'objectif initial fixé en 2005.

La principale source d'émissions de gaz à effet de serre chez Novartis est l'énergie achetée, en premier lieu l'électricité. En conséquence, les émissions de gaz à effet de serre dues à l'énergie achetée ont été intégrées dans les objectifs du Groupe en matière de climat. Un nouvel objectif a été fixé en 2010, prévoyant une réduction de 15%, d'ici à 2015, des émissions totales de gaz à effet de serre, notamment par la compensation des émissions de carbone. Cette réduction doit atteindre 20% d'ici à 2020.

Depuis 2005, Novartis a amélioré de manière significative l'efficacité énergétique de ses usines en Europe, de sorte que le Groupe est aujourd'hui en mesure de répondre aux exigences de la législation « cap and trade » (système d'échange de quotas d'émission) de l'Union européenne. « Si nous n'avions pas amélioré notre efficacité énergétique, nous aurions dû acheter des quotas d'émission en Europe, explique Keith Saveal. Non seulement nous n'avons pas eu à le faire, mais nous disposons d'un excédent que nous pouvons reporter sur les années à venir. »

Dans le cadre des engagements volontaires pris au titre du Protocole de Kyoto, Novartis a lancé des projets de compensation des émissions de carbone en Argentine et au Mali : « Ces deux projets seront suffisants pour que nous respections nos engagements en 2012. Bien qu'aucun accord post-Kyoto n'ait encore été conclu, nous avons considéré que d'autres projets seraient nécessaires pour nous permettre d'atteindre les niveaux attendus en termes de réduction des émissions de gaz à effet de serre. »

En 2010, Novartis a dévoilé son dernier projet de compensation des émissions de carbone : un projet de reforestation de quelque 3 800 hectares dans la province chinoise du Sichuan. Ce projet Carbone, communauté et biodiversité est mené en partenariat avec la branche chinoise de The Nature Conservancy, l'une des plus grandes organisations mondiales de protection de la nature, et avec Shan Shui, une organisation non gouvernementale chinoise qui lui est affiliée. The Nature Conservancy dispose d'une expérience directe des projets de ce type en Chine qui ont été validés au regard de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. Shan Shui supervisera l'implication de la communauté locale et le développement. En outre, Novartis et ses partenaires travailleront en étroite coopération avec les autorités chargées des forêts aux niveaux national, provincial et local.

Dans le cadre de ce projet, il est prévu de planter environ 5 millions d'arbres à flanc de montagne dans le sud-ouest de la province du Sichuan, dans des réserves naturelles et à proximité de ces dernières. « Les sites se trouvent dans des régions reculées et à des altitudes assez élevées, précise Keith Saveal. La déforestation y est ancienne. Les versants montagneux sont des zones critiques en raison de l'érosion potentielle des sols. La reforestation contribue à éviter les glissements de terrain, à accroître la biodiversité

et à préserver ou reconstituer des habitats pour des espèces rares menacées. » Le projet du Sichuan porte aussi sur des zones écologiquement fragiles dans lesquelles vit le panda géant.

BIODIVERSITE

Les Nations Unies ont fait de 2010 l'« Année internationale de la biodiversité ».

Les ressources biologiques de la Terre sont un trésor dont dépendent le développement économique et social ainsi que de nombreuses industries – tourisme, agriculture, secteurs des produits cosmétiques et pharmaceutiques par exemple. Et pourtant, les Nations Unies soulignent que les espèces et les écosystèmes n'ont jamais été aussi menacés. L'extinction des espèces due aux activités humaines se poursuit à un rythme alarmant.

En 1992, plus de 180 parties contractantes ont signé la Convention sur la diversité biologique. Ce traité international vise à assurer la conservation et l'exploitation durable de la biodiversité ainsi que le partage équitable des avantages découlant de l'utilisation de ressources génétiques.

La politique de Novartis en matière de biodiversité reconnaît la souveraineté des Etats sur leurs ressources génétiques et accepte que les pays en limitent l'accès dans le cadre de collaborations avec des fournisseurs de produits naturels. Novartis approuve fermement le partage des avantages issus de produits futurs, en accord avec les principes de la Convention sur la diversité biologique, tout en assurant la conformité avec le droit de la propriété intellectuelle.

Dans plusieurs pays, Novartis a mis en place des collaborations en matière de recherche. Ces travaux sont menés conformément à la Convention sur la diversité biologique et aux réglementations locales. Le développement conjoint d'un médicament pionnier contre le paludisme, qui réunit Novartis et des partenaires chinois, demeure

exemplaire dans le domaine de la recherche sur les produits naturels efficaces.

Le Shanghai Institute of Materia Medica (SIMM), qui a joué un rôle clé dans la découverte du médicament antipaludéen *Coartem*, est un partenaire de premier plan en Chine. En 2001, Novartis et le SIMM ont annoncé leur collaboration en vue de découvrir de nouveaux médicaments basés sur des produits naturels. Dans le cadre de cet accord, le SIMM a isolé des centaines de nouvelles molécules issues de plantes médicinales traditionnelles chinoises. Quant à Novartis, il a apporté un soutien financier, partagé son savoir-faire en matière de recherche sur les produits naturels et mis à disposition des techniques de pointe comme le criblage élevé de sortie. En 2004, Novartis et le SIMM ont étendu et approfondi leur coopération.

En 2005, Novartis a annoncé sa collaboration avec le Centre national thaïlandais pour l'ingénierie génétique et la biotechnologie (BIOTEC). Il s'agit de l'un des quatre centres dépendant de l'Agence de développement scientifique et technique, laquelle bénéficie d'un financement public. L'objectif était de développer de nouveaux médicaments basés sur des produits naturels que l'on trouve en Thaïlande. Là aussi, Novartis apporte un soutien financier et technique et assure la formation de scientifiques thaïlandais en organisant des stages au sein de son unité de recherche Produits naturels en Suisse.

En 2009, Novartis a jeté les bases d'un programme de recherche sur les produits naturels en Malaisie en signant un protocole d'accord avec le Sarawak Biodiversity Centre (SBC). Le SBC est un institut scientifique créé par l'Etat du Sarawak, sur l'île de Bornéo, où la forêt tropicale humide présente une biodiversité d'une extraordinaire richesse.

Cet accord conclu avec Novartis témoigne de l'ambition de la Malaisie de développer une industrie biotechnologique et pharma-

ceutique nationale. Comme dans le cadre d'autres collaborations, Novartis apportera un soutien financier, identifiera de nouvelles molécules naturelles à partir de produits fournis par le SBC et contribuera à moderniser la base technologique. Il proposera en outre des stages ouverts aux microbiologistes et aux chimistes spécialisés dans les produits naturels au sein de son unité de recherche Produits naturels en Suisse.

NOVARTIS SANTE, SECURITE ET ENVIRONNEMENT (SSE) 2010

	Groupe Novartis ¹		Pharmaceuticals (hors NIBR)		NIBR		Vaccins et Diagnostic		Sandoz		Consumer Health	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Collaborateurs												
Effectif SSE [nombre d'employés travaillant au minimum 50% de leur temps pour SSE]	469	474	191	201	22	24	31	35	165	153	50	50
Santé/sécurité												
Taux d'acc. et de maladies avec arrêt de travail (TAMAT) [acc. pour 200 000 heures travaillées]	0,18	0,22	0,20	0,24	0,17	0,24	0,17	0,16	0,19	0,22	0,13	0,17
Taux total d'incidents enregistrables (TTIE) [incidents pour 200 000 heures travaillées]	0,84	0,93	0,95	0,98	1,28	1,68	0,41	0,40	0,64	0,78	0,74	0,90
Production												
Production totale [en milliers de tonnes]	165	161	24	24	0	0	0,4	0,5	88	88	52	49
Ressources												
Utilisation d'eau de contact (millions de m ³)	14,9	15,0	4,1	4,2	0,4	0,4	1,1	1,0	7,7	7,8	1,6	1,5
Consommation d'énergie [en millions de gigajoules]	17,4	17,0	5,7	5,7	1,0	1,1	1,5	1,3	7,7	7,4	1,5	1,5
Eaux usées												
Effluents rejetés [en millions de mètres cubes]	15,3	15,3	4,4	4,1	0,4	0,4	0,7	1,1	7,6	7,8	2,1	1,9
Demande chimique en oxygène (DCO) [en milliers de tonnes]	3,4	3,5	0,6	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	2,7	2,9	0,1	0,1
Emissions atmosphériques												
Dioxyde de soufre, SO ₂ [t]	76	72	4,4	7,5	0,3	0,3	0,1	0,1	70	63	1,3	1,3
Oxyde d'azote, NO ₂ [t]	300	295	104	108	7,3	7,1	21	26	146	131	22	23
Composés organiques volatils (COV) halogénés [t]	258	215	3,2	3,3	6,9	10	0,0	0,0	248	202	0,0	0,0
Composés organiques volatils (COV) non halogénés [t]	1334	1508	241	232	24	32	1,7	2,1	984	1170	83	71
Emissions de CO₂ / gaz à effet de serre												
Portée 1 – Combustion et processus [1000 t]	411	401	144	152	8,6	10	42	32	189	178	27	29
Portée 1 – Véhicules [1000 t]	173	178	125	130	0,1	0,2	4,4	3,1	25	25	14	14
Portée 2 – A partir d'énergie achetée [1000 t]	916	934	242	235	74	74	79	86	379	391	141	148
Déchets												
Déchets d'exploitation non dangereux non recyclés [1000 t]	59	55	7,4	7,0	1,5	1,5	36	32	8,1	8,9	5,8	5,8
Déchets d'exploitation dangereux non recyclés [1000 t]	94	87	63	56	1,1	1,2	1,2	0,8	26	27	2,4	2,1
Déchets d'exploitation non dangereux recyclés [1000 t]	35	34	11	11	0,9	0,8	2,6	2,0	14	14	6,9	6,3
Déchets d'exploitation dangereux recyclés [1000 t]	88	70	39	27	0,0	0,0	0,2	0,1	49	43	0,0	0,1

¹ Le Groupe Novartis inclut Novartis Corporate, mais pas Alcon, Inc.

LE PROCESSUS DE REPORTING

La gestion des performances SSE et la collecte des données sont des éléments essentiels de contrôle de la citoyenneté d'entreprise. Ces chiffres montrent quels sont les principaux flux de matériaux entre les entités de l'entreprise, ainsi que l'impact environnemental provoqué par nos propres activités (portée 1) et les GES générés par l'énergie achetée (portée 2). Sauf pour quelques produits dont l'ensemble du cycle de vie a été analysé, nous ne mesurons pas l'impact environnemental de la fabrication et de la distribution de biens achetés, ni l'énergie utilisée et les émissions relatives à des activités menées en dehors de l'entreprise (portée 3).

Les données SSE sont collectées et contrôlées tous les trimestres. Les données de 2010 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 2011. Tout écart important sera signalé sur notre site Internet et dans le rapport annuel 2011. Les données sur les collaborateurs et la santé/sécurité couvrent la période de janvier à décembre 2010.

NOTRE ENGAGEMENT EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT : OBJECTIFS ET RESULTATS POUR 2010, ET OBJECTIFS POUR 2011

AMELIORATION DE L'EFFICIENCE ENERGETIQUE

Objectifs pour 2010	Résultats obtenus en 2010	Objectifs pour 2011
Dernière année de l'objectif à quatre ans pour améliorer l'efficacité énergétique de 10% par rapport à 2006.	Amélioration de 26%.	Amélioration de 15% supplémentaires d'ici à fin 2015 par rapport à 2010.

AMELIORATION DE L'EFFICIENCE DE L'UTILISATION D'EAU DE CONTACT

Objectifs pour 2010	Résultats obtenus en 2010	Objectifs pour 2011
Dernière année de l'objectif à cinq ans pour améliorer l'efficacité de l'utilisation de l'eau de contact de 10% par rapport à 2005.	Amélioration de 39%.	Amélioration de 4% supplémentaires d'ici à fin 2012 par rapport à 2010.

EMISSIONS DE COMPOSES ORGANIQUES VOLATILS, COV (HALOGENES)

Objectifs pour 2010	Résultats obtenus en 2010	Objectifs pour 2011
Descendre à 200 tonnes d'ici à 2010.	258 tonnes.	Amélioration de 15% d'ici à fin 2012 par rapport à 2008.

EMISSIONS DE COMPOSES ORGANIQUES VOLATILS, COV (NON HALOGENES)

Objectifs pour 2010	Résultats obtenus en 2010	Objectifs pour 2011
Descendre à 1 500 tonnes d'ici à 2010.	1 334 tonnes.	Amélioration de 15% d'ici à fin 2012 par rapport à 2008.

EMISSIONS DE CO₂ DES VEHICULES

Objectifs pour 2010	Résultats obtenus en 2010	Objectifs pour 2011
Dernière année de l'objectif à cinq ans pour réduire les émissions de CO ₂ des véhicules de 10% par rapport à 2005.	Amélioration de 14%.	Compris dans l'objectif de réduction des émissions de GES pour la portée 1 et la portée 2 (voir ci-dessous).

EMISSIONS DE GES LIEES A NOS ACTIVITES (PORTEE 1)

Objectifs pour 2010	Résultats obtenus en 2010	Objectifs pour 2011
Descendre de 5% par rapport au niveau de 1990 de 308 kilotonnes d'ici à 2012, notamment en menant des projets de compensation des émissions de carbone.	411 kilotonnes.	Descendre de 5% par rapport au niveau de 1990 de 308 kilotonnes d'ici à 2012, en tenant compte des projets de compensation des émissions de carbone.

AMELIORATION DE L'EFFICIENCE DU TRAITEMENT DES DECHETS SPECIAUX

Objectifs pour 2010	Résultats obtenus en 2010	Objectifs pour 2011
Stabiliser l'efficacité du traitement des déchets spéciaux non recyclés.	Amélioration de 6%.	Améliorer l'efficacité du traitement des déchets spéciaux non recyclés de 10% d'ici à 2012 par rapport à 2008.

AMELIORATION DE L'EFFICIENCE DU TRAITEMENT DES DECHETS NON DANGEREUX

Objectifs pour 2010	Résultats obtenus en 2010	Objectifs pour 2011
Stabiliser l'efficacité du traitement des déchets non dangereux non recyclés.	Amélioration de 12% (hormis la division Vaccins et Diagnostic, car la hausse de la production de vaccins depuis 2008 fausserait le chiffre).	Améliorer l'efficacité du traitement des déchets non dangereux non recyclés de 20% d'ici à 2012 par rapport à 2008.

EMISSIONS TOTALES DE GES (NOUVEL OBJECTIF)

Objectifs pour 2010	Résultats obtenus en 2010	Objectifs pour 2011
		Réduire les émissions totales de GES de 15% d'ici à 2015 et de 20% d'ici à 2020, en tenant compte des projets de compensation des émissions de carbone, par rapport à 2008.

CONDUITE ETHIQUE DES AFFAIRES

L'éthique est à la base de toutes les activités de Novartis, de la recherche au développement, en passant par la production et le marketing. « Arogya Parivar » est un nouveau modèle commercial développé par Novartis pour que des millions de patients dans les régions rurales de l'Inde puissent recevoir des conseils en matière de soins et accéder à des produits abordables de manière à la fois socialement responsable et durable.

En 2007, Novartis a lancé un projet ambitieux, reposant sur un nouveau modèle commercial, dans le but de répondre aux besoins de santé des populations pauvres de l'Inde rurale.

Baptisé Arogya Parivar – « famille en bonne santé », en hindi –, il s'appuie sur un principe fondamental, à savoir que les retombées sociales et commerciales peuvent parfaitement se renforcer mutuellement. Dans l'Inde rurale, les médecins qualifiés sont rares et les villageois, accablés par la pauvreté, possèdent des connaissances limitées sur le meilleur moyen de traiter ou de prévenir les maladies. Sensibiliser la population aux problèmes de santé, d'hygiène et de nutrition constitue ainsi une étape essentielle pour stimuler la demande.

Au cours des trois dernières années, plus de 12 millions de villageois ont participé aux réunions de santé dirigées par les éducateurs sanitaires d'Arogya Parivar, lesquels jouent un rôle clé en organisant également des camps de santé. Il s'agit de cliniques ambulantes qui offrent un accès au dépistage, au diagnostic et même aux traitements dans des villages où aucun médecin n'est accessible en permanence. En 2010, Arogya Parivar a organisé plus de 3 000 camps de cette sorte, auxquels ont assisté quelque 140 000 personnes.

L'objectif est de faire d'Arogya Parivar un projet entièrement autofinancé. Les recettes tirées de la vente des produits Novartis doi-

vent couvrir le coût des activités d'éducation sanitaire et dégager un bénéfice. Les opérations commerciales sont gérées par les responsables des ventes qui sont en contact avec 22 000 médecins ruraux, à qui sont présentés les produits du portefeuille Arogya Parivar. Les responsables des ventes sont également chargés d'enregistrer les commandes des plus de 17 000 pharmacies rurales directement liées à la chaîne d'approvisionnement du projet.

A ce jour, les résultats de cette expérience sont positifs. Avec un chiffre d'affaires net doublant chaque année, Arogya Parivar a atteint son seuil de rentabilité en 2009, ce qui signifie que les ventes mensuelles sont supérieures aux frais d'exploitation. Grâce au succès remporté en Inde, un projet similaire a été lancé en Chine en 2010. D'autres suites sont prévues pour 2011.

« Arogya Parivar, nous en sommes convaincus, va jouer un rôle important pour la croissance de nos activités à l'avenir, précise Anuj Pasrija, le chef du projet en Inde. Grâce à ce projet, Novartis a renforcé ses relations avec les gouvernements locaux et avec la population en général. Nous transformons l'image que l'on se fait traditionnellement d'une société internationale dans les pays émergents. »

LA BASE DE LA PYRAMIDE

Le projet Arogya Parivar concrétise les idées de feu C. K. Prahalad, un professeur de

management qui a également publié des livres. Il a popularisé l'idée selon laquelle une entreprise pouvait gagner de l'argent tout en contribuant à réduire la pauvreté.

La logique économique dominante place les 5 milliards d'habitants les plus pauvres hors de portée des grandes entreprises multinationales. Selon C. K. Prahalad, cette situation n'est pas une fatalité. A ses yeux, il serait possible de mobiliser ces populations défavorisées pour les transformer en micro-consommateurs et micro-producteurs actifs. De cette manière, elles pourraient devenir le prochain moteur économique mondial. De leur côté, les entreprises feraient d'une pierre deux coups : succès économique et amélioration spectaculaire de la qualité de vie grâce à un meilleur accès à la médecine.

Le domaine de la santé était idéal pour tester ces hypothèses. Plus de 70% des habitants de l'Inde vivent dans des villages et on estime que deux tiers de la population n'ont pas accès aux médicaments essentiels.

Anuj Pasrija constate qu'« en raison du faible taux d'alphabétisation, les habitants des zones rurales ne comprennent pas les causes réelles des maladies et ne savent pas quoi faire pour vivre en meilleure santé. Le manque d'hygiène, la gestion défective des ordures et la mauvaise qualité de l'eau potable sont des fardeaux importants pour les villageois indiens et constituent autant d'obstacles à la santé. »

Dans un premier temps, en 2007, Arogya Parivar a été lancé à une échelle limitée : 300 villages où vivent environ 500 000 habitants, répartis dans les régions du nord et du centre de l'Inde. Aujourd'hui, le projet couvre 29 000 villages dans 11 Etats – soit environ 42 millions d'habitants.

« Notre prochain objectif est de développer encore nos activités afin de permettre à 100 millions de personnes d'accéder à la santé, projette Anuj Pasrija. Ce nombre peut paraître ambitieux, mais il reste modeste si l'on considère que notre objectif ultime vise à atteindre tous les habitants des villages de l'ensemble de l'Inde. »

Le portefeuille Arogya Parivar compte près de 80 produits traitant 12 maladies essentiellement tropicales, courantes dans l'Inde rurale. Les chefs des ventes sélectionnent les produits correspondant le mieux aux maladies et aux besoins de santé locaux. Les produits sont proposés dans des quantités très inférieures à celles courantes dans les pays développés ou même à celles utilisées pour la distribution commerciale classique des produits Novartis en Inde. « Nos clients sont généralement des personnes gagnant entre 1 et 3 dollars par jour qui n'ont pas accès aux médicaments, explique Anuj Pasrija. En étant plus petites, les boîtes Arogya Parivar deviennent abordables pour les travailleurs journaliers. Nous sommes convaincus que les habitants des communautés rurales sont prêts à investir dans les soins de santé, pour autant que le coût ne dépasse pas un certain pourcentage de leurs dépenses quotidiennes pour la nourriture, le logement, l'habillement et l'éducation. »

Les volumes de vente sont encore modestes et la fabrication de petites boîtes représente un investissement significatif. « Cela souligne cependant notre détermination à favoriser l'accès à ces produits abordables, ajoute Anuj Pasrija. Arogya Parivar n'est pas seulement destiné à dégager des bénéfices. Notre mission consiste à améliorer

l'accès à la santé des individus qui se trouvent à la base de la pyramide. »

PRIORITE AUX AUTOCHTONES

Les éducateurs sanitaires et les chefs des ventes d'Arogya Parivar sont tous des autochtones résidant dans les villages qu'ils desservent. Les premiers sont des personnes ayant acquis une expérience préalable dans le domaine de la santé, généralement auprès d'organismes de développement social tels que Population Services International, des organisations non gouvernementales ou les institutions des Nations Unies. Les seconds possèdent en général une expérience directe de la vente, acquise au sein de l'industrie pharmaceutique ou du secteur des biens de consommation courante.

Arogya Parivar se distingue par son recrutement local : « C'est la garantie que l'éducateur sanitaire comprend les maladies et parle la langue locales, deux facteurs essentiels pour notre capacité à proposer des programmes adéquats. »

Sunita Bhalerao est l'une des éducatrices sanitaires du projet. Elle est en charge de 20 villages dans le district indien de Pune – dont Avasar Khurd, celui où elle habite. Diplômée de l'Université de Pune, elle a passé un an dans une institution locale de développement rural avant de rejoindre Arogya Parivar, sitôt après le lancement du projet. Parallèlement à son travail d'éducatrice sanitaire, Sunita Bhalerao a pu poursuivre ses études et obtenir une maîtrise en économie. « En aidant les autres à mieux prendre soin de leur santé, je me sens utile », dit-elle.

Récemment, lors d'une réunion tenue dans un marché en plein air avec une cinquantaine de femmes du village de Wadgaon, Sunita Bhalerao a par exemple eu l'occasion d'expliquer comment les vers intestinaux peuvent aggraver la malnutrition et les carences en fer, et comment traiter ce problème à l'aide d'un simple médicament disponible à la pharmacie locale. De même,

elle rencontre régulièrement des groupes d'hommes pour évoquer avec eux la meilleure manière de protéger la santé de leur femme et de leur famille. Elle leur parle aussi des effets négatifs potentiels liés à la consommation de tabac à mâcher.

Souvent, les villageois ne savent pas identifier les symptômes qui les frappent. Le rôle des éducateurs sanitaires d'Arogya Parivar est d'attirer leur attention sur les liens possibles entre symptômes et maladies. « Une simple toux persistant pendant plusieurs semaines, associée à une perte de poids continue, peut indiquer la présence de la tuberculose », précise Anuj Pasrija.

Autre domaine dans lequel les éducateurs sanitaires sont très actifs : la prévention. Ils expliquent par exemple l'importance d'une quantité suffisante de calcium dans l'alimentation des enfants et des femmes enceintes ou allaitantes. A la fin d'une réunion, ils indiquent comment et où consulter un médecin aux personnes qui ont besoin d'aide. « Les éducateurs sanitaires sont nos ambassadeurs, conclut Anuj Pasrija. Il ne suffit pas de faire de beaux discours et de disparaître pendant six mois ; ils se rendent donc régulièrement dans les villages, afin que leurs messages restent présents dans les esprits. »

NOTRE ENGAGEMENT EN FAVEUR D'UNE CONDUITE ETHIQUE DES AFFAIRES : OBJECTIFS ET RESULTATS POUR 2010, ET OBJECTIFS POUR 2011

MANAGEMENT

Objectifs pour 2010

Renforcer les processus organisationnels qui favorisent les facteurs essentiels à une conduite éthique des affaires. Intégrer davantage la notion d'intégrité dans les formations des cadres afin d'encourager des compétences managériales responsables.

Résultats obtenus en 2010

Collaboration avec plusieurs départements pour renforcer l'intégrité dans les processus décisionnels. Intégration de la notion d'intégrité dans trois cours du programme de formation de l'entreprise.

Objectifs pour 2011

Renforcer les exigences générales liées aux normes de conformité, à la formation et à la surveillance. Elaborer des stratégies clés pour poursuivre l'intégration des notions d'intégrité et de conformité dans les pratiques commerciales, p. ex. responsabilités d'encadrement, gestion de la performance. Adapter l'organisation actuelle et l'allocation des ressources de manière à garantir l'efficacité du programme d'intégrité et de conformité dans un cadre défini clairement et simplement.

CODE DE CONDUITE

Objectifs pour 2010

Renforcer le développement organisationnel entre les divisions (développement de plans de carrière pour les responsables intégrité ; gestion des cadres et des talents). Accentuer la collaboration organisationnelle entre les divisions.

Résultats obtenus en 2010

Développement des talents dans la fonction Integrity & Compliance et promotion de ces derniers dans les différentes divisions. Renforcement de la collaboration entre les divisions par la création de groupes de travail interdivisionnels et l'organisation de séances de formation et d'ateliers transversaux pour toutes les divisions.

Objectifs pour 2011

Proposer des amendements à la politique du Groupe, y compris au Code de conduite et à la gouvernance, pour tenir compte des meilleures pratiques externes et permettre des mises à jour périodiques.

PRATIQUES COMMERCIALES ÉQUITABLES

Objectifs pour 2010

Renforcer les processus d'autorisation et d'auto-surveillance à l'intérieur des divisions.

Résultats obtenus en 2010

Maintien des politiques et processus pour garantir la conformité des supports publicitaires à l'échelle mondiale. Contrôle des pratiques commerciales au niveau des divisions et des unités d'affaires en vue de renforcer les normes commerciales de Novartis.

Objectifs pour 2011

Continuer à renforcer les processus d'autorisation et d'auto-surveillance et accroître la sensibilisation à cette question au sein des divisions et des unités d'affaires en introduisant de nouveaux outils.

GESTION DES TIERS

Objectifs pour 2010

Optimiser la gestion des tiers actuelle afin d'améliorer la qualité et l'efficacité en se concentrant sur des risques majeurs dans la chaîne d'approvisionnement.

Résultats obtenus en 2010

Introduction d'une procédure d'audit visant à sélectionner les sous-traitants avec lesquels travailler en priorité. La nouvelle procédure met un accent particulier sur les relations avec le sous-traitant dans la perspective d'une collaboration à long terme, afin notamment de voir comment Novartis aborde les questions de durabilité en lien avec sa chaîne d'approvisionnement.

Objectifs pour 2011

Modifier la manière de gérer les relations extérieures, afin de renforcer les liens avec les sous-traitants possédant le meilleur profil sous l'angle environnemental. En particulier, cela impliquera de modifier les pratiques actuelles et de prévoir des actions de suivi avec les sous-traitants lorsque des risques potentiels ont été identifiés.

RESPECT DES ANIMAUX

Objectifs pour 2010

Évaluer constamment le risque des expériences menées sur les animaux en application des normes internes et des procédures opératoires standard (POS). Promouvoir et contrôler l'observation des règles internes concernant le respect des animaux. Évaluer constamment le risque des pratiques de nos partenaires sur la base des standards de Novartis et des POS. Promouvoir les bonnes pratiques dans ce domaine auprès de nos partenaires. Contrôler constamment les mesures de protection des animaux prises par les sites de Novartis en Asie. Promouvoir le programme des 3R (« Reduce, Refine, Replace ») et remettre le prix Novartis « Reduce, Refine, Replace ».

Résultats obtenus en 2010

Mise à jour des règles Novartis concernant le respect des animaux en interne et chez nos partenaires. Contrôle du respect de ces règles en interne et chez nos partenaires. Réalisation de 76 audits dans le monde pour contrôler les conditions de traitement des animaux chez nos partenaires – dont 14 en Asie.

Objectifs pour 2011

Améliorer les règles concernant le respect des animaux au sein de l'entreprise et chez nos partenaires. Partager les meilleures pratiques dans le cadre du forum sur le respect des animaux et remettre le prix Novartis « Reduce, Refine, Replace » pour renforcer le programme des 3R.

INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

Sujet	Sites Internet
VUE D'ENSEMBLE	
La citoyenneté d'entreprise chez Novartis	http://www.novartis.com/corporatecitizenship
Prises de position sur des questions-clés	http://www.novartis.com/key-issues
Pacte mondial de l'ONU	http://www.novartis.com/un-global-compact
Rapport GRI	http://www.novartis.com/gri-report
ENGAGEMENT EN FAVEUR DES PATIENTS	
Vue d'ensemble : programmes en faveur des patients	http://www.novartis.com/citizenship-patients
Fondation Novartis pour un développement durable (NFSD)	http://www.novartisfoundation.org
Institut Novartis pour les maladies tropicales (NITD)	http://www.nitd.novartis.com
Institut pour la santé mondiale Novartis Vaccins (NVGH)	http://www.nvgh.novartis.com
ENGAGEMENT EN FAVEUR DE NOS COLLABORATEURS ET DE LA SOCIETE	
Diversité et intégration	http://www.novartis.com/diversity-inclusion
ENGAGEMENT EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT	
Vue d'ensemble : performance SSE	http://www.novartis.com/environmental-care
CONDUITE ETHIQUE DES AFFAIRES	
Vue d'ensemble : conduite éthique des affaires	http://www.novartis.com/business-conduct
Notre Code de conduite et notre Politique en matière de citoyenneté d'entreprise	http://www.novartis.com/code-of-conduct



RAPPORT INDEPENDANT DE L'EXAMEN SUCCINCT DES INFORMATIONS RELATIVES À LA CITOYENNETE ('INDEPENDENT ASSURANCE REPORT') DU GROUPE NOVARTIS

Au Comité d'Audit et de Conformité de Novartis SA, Bâle ('Novartis').

Nous avons procédé à l'exécution d'un examen succinct limité (limited assurance) portant sur les aspects suivants du Rapport 2010 sur la Citoyenneté d'Entreprise (Corporate Citizenship, CC) de Novartis.

LE SUJET

Des données et des informations publiées dans le rapport CC de Novartis et de ses filiales pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2010 comme suit:

- Les processus de gestion et de reporting des informations relatives au rapport CC et aux indicateurs clés de CC ainsi que l'environnement de contrôle relatif à la compilation de ces données.
- Les indicateurs clés de performance CC présentés à la page 58 et les données « Projets Novartis d'accès aux médicaments en 2010 » présentées à la page 63 du « Rapport annuel 2010 de Novartis ».

LES CRITERES

Les processus de gestion et de reporting des informations relatives au rapport CC et aux indicateurs clés de CC ont été examinés par rapport à la politique et les procédures internes du Groupe, présentés comme suit:

- La politique de CC, y compris les règles de CC et le Code de Conduite préparés par Novartis, les directives portant sur le reporting annuel CC et sur la conformité; et
- Les procédures définies pour recueillir, analyser et compiler les données relatives au CC et à la Santé, Sécurité et Environnement ('SSE').

LA RESPONSABILITÉ ET LIMITATIONS

L'exactitude et l'exhaustivité des indicateurs CC et SSE sont limitées en raison de leur nature et des méthodes de détermination, de calcul ou d'estimation de telles données. Ainsi, notre rapport doit être lu en connexion avec les directives, définitions et procédures de Novartis utilisées pour la préparation et le reporting de la performance CC et SSE.

La responsabilité portant sur le sujet et les critères d'évaluation incombe au Conseil d'administration de Novartis. 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.

PROCÉDURES D'EXAMEN SUCCINCT PRINCIPALES

Nos procédures d'examen succinct ont compris les travaux suivants:

- L'évaluation de l'application des directives du Groupe

L'évaluation de l'application des directives internes de reporting CC de Novartis.

- Entretiens avec des dirigeants

Des entretiens avec des responsables du reporting interne et du recueil des données au niveau du Groupe.

- La revue des documents clés et l'analyse des règles et principes de base d'importance

La revue par sondage des documents clés relatifs notamment aux règles CC du Groupe, aux structures de management et de reporting et à la documentation CC;

- L'évaluation des processus et de la consolidation des données

La revue de l'adéquation des processus de gestion et de reporting des informations relatives à la CC et l'évaluation du processus de consolidation des données au niveau du Groupe.

CONCLUSIONS

Sur la base de nos travaux décrits dans ce rapport et notre appréciation des critères, nous n'avons pas constaté de faits qui nous amènent à croire que les données et les informations mentionnées dans le sujet ci-dessus et publiées dans le reporting CC n'ont pas été préparées conformément à la politique CC et aux procédures internes du Groupe.

Bâle, 25 janvier 2011

PricewaterhouseCoopers AG



T. Scheiwiller

Dr Thomas Scheiwiller

S. Rüegg

Stefan Rüegg





RAPPORT SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Novartis vise à créer de la valeur durable. Notre cadre de gouvernance d'entreprise est conçu de manière à soutenir cet objectif et taillé sur mesure pour Novartis. Il respecte l'ensemble des lois applicables et applique les standards de pointe en la matière.

SOMMAIRE

RAPPORT SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	Introduction	86
	Notre cadre de gouvernance d'entreprise	87
	Nos actionnaires	87
	Notre Conseil d'administration	90
	Notre Direction	101
	Nos auditeurs externes indépendants	106
	Informations complémentaires	107

INTRODUCTION

Le cadre de gouvernance d'entreprise de Novartis consiste en un système de contrôles réciproques entre les pouvoirs des actionnaires, du Conseil d'administration et de la Direction qui vise à sauvegarder les intérêts de Novartis et de ses actionnaires et à créer de la valeur durable.

Depuis la fondation de Novartis en 1996, le Conseil d'administration ne cesse d'améliorer le cadre de gouvernance d'entreprise en mettant en œuvre les normes de pointe en la matière bien avant qu'elles ne soient intégrées dans le Code suisse de bonnes pratiques pour la gouvernance d'entreprise (« le Code suisse ») ou dans les lois.

En 1999, Novartis a créé le poste de Lead Director en tant que contrepoids à l'élection de l'Administrateur délégué du Conseil d'administration, le Dr Daniel Vasella, au poste supplémentaire de Président. Par ailleurs, trois nouveaux comités du Conseil d'administration – le Comité de rémunération, le Comité d'audit et de conformité et le Comité de gouvernance d'entreprise et de nomination –, composés exclusivement d'administrateurs indépendants, ont été mis en place.

En 2002, cinq ans avant l'entrée en vigueur en 2007 de la législation exigeant des entreprises qu'elles révèlent la rémunération totale de leurs dirigeants ainsi que la rémunération la plus élevée accordée à un membre de la direction, Novartis avait déjà mis en place des normes de transparence encore plus rigoureuses en publiant la rémunération annuelle de chacun des membres du Comité de direction.

En 2004, deux ans avant que la loi américaine Sarbanes-Oxley ne s'applique aux entreprises étrangères, Novartis se conformait déjà aux exigences difficiles de certification requises par cette loi, notamment en sa section 404.

En 2009, le Conseil d'administration a créé un nouveau Comité des risques chargé de superviser la gestion des risques du Groupe, renforçant ainsi la fonction de surveillance du Conseil d'administration vis-à-vis de la Direction dans ce domaine d'importance critique. Tout en favorisant une culture de prise de décision adaptée au risque, le Comité des risques veille à ce que ne soient entravées ni la prise de risque dans une mesure raisonnable ni l'innovation.

En 2010, les fonctions de Président et d'Administrateur délégué du Conseil d'administration ont été séparées. De plus, plusieurs normes de pointe émergentes en matière de gouvernance d'entreprise ont été mises en œuvre de manière proactive, notamment l'introduction d'un vote des actionnaires sur la rémunération (« say on pay »), lequel modifie le système de rémunération de nos dirigeants en vue de renforcer l'adéquation entre les primes et le succès à long terme de Novartis, ainsi que toute une série de nouvelles informations incluant la composition du Conseil d'administration et les qualifications des administrateurs.

Novartis évalue les normes émergentes en matière de gouvernance d'entreprise et adopte celles qu'il estime appropriées. Ces normes sont ensuite adaptées à Novartis, à ses activités, sa direction, ses parties prenantes et ses actionnaires afin d'instituer un régime de gouvernance d'entreprise favorisant la création de valeur durable. Cet objectif ne peut être atteint en mettant en œuvre des normes de gouvernance d'entreprise telles quelles (« approche unique »).

Il existe des signes encourageants indiquant que les risques que comporte cette « approche unique » de la gouvernance d'entreprise sont en passe d'être reconnus tant par les émetteurs que par les investisseurs et les autorités de réglementation. En 2010, plusieurs fonds de pension britanniques de premier plan ont critiqué publiquement la nouvelle règle du Code de gouvernance d'entreprise britannique révisé, laquelle recommande de réélire chaque année les administrateurs des sociétés. Les fonds de pension ont jugé cette nouvelle règle superflue et préjudiciable aux intérêts des sociétés et des actionnaires, puisqu'elle instaurerait une culture « court-termiste », faisant courir le risque aux conseils efficaces d'être guidés par les résultats de votes à court terme, au lieu de privilégier des relations constructives à long terme entre les investisseurs et les sociétés dans lesquelles ils investissent. Autre exemple positif de gestion de « véritables » problèmes de gouvernance d'entreprise : la volonté de la SEC d'enquêter sur, et si nécessaire de réguler, les carences du système de vote par procuration, y compris l'exercice excessif ou insuffisant du droit de vote, l'incapacité des émetteurs à communiquer avec leurs actionnaires, le faible taux de participation des investisseurs individuels, les potentiels conflits d'intérêts et le manque de précision et de transparence des sociétés fournissant des conseils sur le vote par procuration qui influencent ou contrôlent un pourcentage significatif des votes dans les sociétés par actions.

Au cœur d'une bonne gouvernance d'entreprise se trouvent un Conseil d'administration solide, qui représente les intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes, et une Direction professionnelle et intègre, qui établit les fondements d'une valeur durable. Si la taille, la composition et la structure du Conseil d'administration sont faciles à décrire et peuvent aisément être vérifiées par des tiers, il est difficile de démontrer que les processus fondamentaux tels que les flux d'informations et la prise de décision répondent aux normes les plus pointues. Il est encore plus difficile, voire impossible, de décrire la culture qui prévaut au sein du Conseil, bien qu'elle soit essentielle à son bon fonctionnement. Novartis vise à favoriser une ambiance au sein de laquelle les administrateurs peuvent poser des questions difficiles, exprimer des points de vue divergents et avoir accès à une information indépendante en établissant des contacts approfondis avec les cadres supérieurs de Novartis – dans la salle du Conseil et à l'extérieur. La diversité du Conseil d'administration est un facteur de réussite clé pour son travail. Le Conseil d'administration actuel de Novartis est diversifié tant de par le parcours professionnel de ses membres que par leurs intérêts et leurs compétences.

NOTRE CADRE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

LOIS ET REGLEMENTATIONS

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 (SIX Swiss Exchange), notamment à la Directive sur l'information relative à la gouvernance 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 sa gouvernance d'entreprise et celle des sociétés nationales américaines cotées au NYSE. Contrairement aux règles de gouvernance d'entreprise applicables aux sociétés américaines cotées au NYSE, les actionnaires de Novartis ne reçoivent pas de rapports écrits des comités du Conseil d'administration. Par ailleurs, 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. De plus, alors que nos actionnaires ne peuvent pas voter sur tous les plans de rémunérations versées en instruments de capitaux propres, ils sont en droit d'organiser un vote consultatif sur le système de rémunération de Novartis. Celui-ci a lieu avant l'introduction de toute modification significative du système de rémunération, et au moins lors d'une Assemblée générale sur trois. Enfin, notre Conseil d'administration a mis en place un Comité des risques séparé, chargé de la supervision des risques, au lieu de déléguer cette responsabilité au Comité d'audit et de conformité.

LE CODE SUISSE DE BONNES PRATIQUES POUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Novartis applique le Code suisse de bonnes pratiques pour la gouvernance d'entreprise.

NORMES NOVARTIS RELATIVES A LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Novartis a intégré les normes relatives à la gouvernance d'entreprise mentionnées ci-dessus dans ses statuts, dans le règlement du Conseil d'administration et dans les chartes des comités de ce dernier et du Comité de direction (www.novartis.com/corporate-governance).

Le Comité de gouvernance d'entreprise et de nomination réexamine régulièrement ces principes et normes à la lumière des meilleures pratiques existantes et formule des recommandations d'amélioration du système de gouvernance d'entreprise de Novartis, qui seront étudiées par le Conseil d'administration.

Des informations supplémentaires sur la gouvernance d'entreprise sont consultables sur le site Internet de Novartis : <http://www.novartis.com/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, Lichtstrasse 35, CH-4056 Bâle, Suisse.

NOS ACTIONNAIRES

ACTIONS

CAPITAL-ACTIONS DE NOVARTIS AG

Entièrement libéré, le capital-actions de Novartis AG s'élève à CHF 1 318 811 500. Il se compose de 2 637 623 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 0,50. Novartis n'a aucun capital autorisé ou conditionnel. Aucune action à droit de vote privilégié n'a été émise et 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 et négociées au SIX Swiss Exchange (n° de valeur 001200526, ISIN CH0012005267, symbole : NOVN) et au NYSE sous forme d'American Depositary Shares (ADS) (n° de valeur 567514, ISIN US66987V1098, symbole : NVS).

Le détenteur d'un American Depositary Share (ADS) Novartis détient les droits énumérés dans le contrat de dépôt (droit de voter et de recevoir un dividende, par exemple). Le dépositaire ADS de Novartis, JPMorgan Chase Bank, New York, détenteur d'actions Novartis sous-jacentes aux ADS, est inscrit au registre des actionnaires de Novartis à titre d'actionnaire. Un ADS ne constitue pas une action Novartis et un détenteur d'ADS n'est pas un actionnaire de Novartis. Les détenteurs d'ADS exercent leurs droits de vote en demandant au dépositaire de les exercer pour leur compte. Chaque ADS représente une action Novartis.

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. Toutefois, les actions rachetées dans le cadre des quatre autres programmes ont été annulées. Lors de l'Assemblée générale de février 2008, les actionnaires ont autorisé le Conseil d'administration à lancer un sixième programme de rachat d'actions pour un montant maximum de CHF 10 milliards, par le biais d'une seconde ligne de négoce. En 2008, six millions d'actions au total ont été rachetées à un prix unitaire moyen de CHF 49,42 et annulées. Le programme de rachat d'actions a actuellement été suspendu au profit du remboursement de dettes. Par conséquent, aucune action n'a été rachetée en 2009 et 2010 dans le cadre du programme de rachat d'actions.

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 :

REDUCTIONS DE CAPITAL

Année de réduction	Nombre d'actions			Montant de la réduction de capital en CHF
	au 1 ^{er} janv.	Actions annulées	au 31 déc.	
2006	2 739 171 000	10 200 000	2 728 971 000	5 100 000
2007	2 728 971 000	0	2 728 971 000	0
2008	2 728 971 000	85 348 000	2 643 623 000	42 674 000
2009	2 643 623 000	6 000 000	2 637 623 000	3 000 000
2010	2 637 623 000	0	2 637 623 000	0

Un complément d'information sur les modifications du capital-actions de Novartis est présenté, sous forme de tableau, à l'Annexe 5 des comptes annuels de Novartis AG.

TITRES CONVERTIBLES OU ECHANGEABLES

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 options octroyées à nos collaborateurs en tant que composante de la rémunération.

PARTICIPATIONS

PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Au 31 décembre 2010, les actionnaires suivants inscrits au registre (y compris les représentants et le dépositaire des ADS) étaient inscrits comme détenteurs de plus de 2 % du capital-actions de Novartis avec le droit de vote correspondant :¹

- Actionnaires : Fondation Novartis pour la participation des collaborateurs, ayant son siège à Bâle en Suisse et détenant 4,3 % du capital et Emasan AG, ayant son siège à Bâle en Suisse et détenant 3,3 % du capital.
- Représentants : JPMorgan Chase Bank, à New York (détention de 10,7 % du capital) ; Mellon Bank, à Everett, Massachusetts (détention de 2,9 % du capital) ; Nortrust Nominees, à Londres (détention de 2,8 % du capital).
- Dépositaire des actions représentées par des American Depositary Shares : JPMorgan Chase Bank, New York (détention de 9,6 % du capital).

Selon les publications d'informations déposées auprès de Novartis AG et de SIX Swiss Exchange, chacun des actionnaires suivants détenait entre 3 % et 5% du capital-actions de Novartis AG au 31 décembre 2010 :

- Capital Group Companies, Inc., Los Angeles (Etats-Unis)
- BlackRock, Inc., New York (Etats-Unis)

¹ Non compris 6,33% du capital-actions détenu par Novartis AG et ses sociétés affiliées.

Les publications d'informations relatives aux participations dans Novartis AG déposées auprès de Novartis AG et du SIX Swiss Exchange Ltd Disclosure Office en 2010, disponibles sur la plate-forme électronique de publication de ce dernier, sont accessibles sur le site : http://www.six-exchange-regulation.com/publications/published_notifications/major_shareholders_en.html

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

PARTICIPATIONS CROISEES

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

REPARTITION DES ACTIONS NOVARTIS

Les informations contenues dans les tableaux ci-après portent uniquement sur les actionnaires inscrits au registre et ne prennent pas en considération les détenteurs d'actions non inscrites. En outre, les informations contenues dans les tableaux ci-dessous ne doivent pas être considérées comme représentatives de l'actionnariat de Novartis dans son ensemble, étant donné que les représentants et le dépositaire des ADS, JPMorgan Chase Bank, sont inscrits au registre en tant que représentants d'un grand nombre d'actionnaires.

Au 31 décembre 2010, Novartis comptait plus de 159 000 actionnaires inscrits au registre.

Le tableau ci-dessous indique la répartition des actionnaires inscrits au registre selon le nombre d'actions détenues :

NOMBRE D'ACTIONS DETENUES

Au 31 décembre 2010	Nombre d'actionnaires inscrits	% du capital-actions nominatif
1-100	20 395	0,05
101-1000	94 370	1,59
1001-10 000	40 750	4,31
10 001-100 000	3 850	3,79
100 001-1 000 000	501	5,54
1 000 001-5 000 000	77	6,51
5 000 001 ou plus ¹	35	53,01
Total actionnaires inscrits/actions	159 978	74,80
Non inscrits		25,20
Total		100,00

¹ Y compris les principaux actionnaires indiqués ci-dessus.

Le tableau ci-dessous indique la répartition des actionnaires inscrits au registre selon le type d'actionnaire :

ACTIONNAIRES INSCRITS AU REGISTRE : TYPES

Au 31 décembre 2010	% d'actionnaires	% d'actions
Actionnaires individuels	96,01	13,16
Entités légalement constituées	3,88	40,21
Représentants, mandataires	0,11	46,63
Total	100,00	100,00

Le tableau ci-dessous indique la répartition des actionnaires inscrits au registre par pays :

ACTIONNAIRES INSCRITS AU REGISTRE : PAYS

Au 31 décembre 2010	% d'actionnaires	% d'actions
France	2,95	1,40
Allemagne	4,18	3,63
Suisse ¹	89,46	44,58
Royaume-Uni	0,51	3,28
Etats-Unis	0,38	41,96
Autres pays	2,52	5,15
Total	100,00	100,00

¹ Non compris 6,33% du capital-actions détenu par Novartis AG et ses sociétés affiliées.

DROITS DES ACTIONNAIRES

DROIT DE VOTE (« UNE ACTION, UNE VOIX »)

Chaque action inscrite au registre avec droit de vote attribue à son détenteur une voix aux Assemblées générales.

Les détenteurs d'ADS peuvent voter en demandant à JPMorgan Chase Bank, le 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.

RESOLUTIONS ET ELECTIONS A L'ASSEMBLEE GENERALE

L'Assemblée générale adopte ses résolutions et procède aux élections à la majorité absolue des voix représentées à l'Assemblée générale. Toutefois, les statuts (www.novartis.com/corporate-governance) requièrent l'approbation des deux tiers des voix représentées à l'Assemblée générale dans les cas suivants :

- Modification du but 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-actions 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.

De plus, la loi prévoit un quorum spécial également pour d'autres résolutions telles qu'une fusion ou un spin-off.

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 comme mandataire un autre actionnaire, un représentant institutionnel, un représentant indépendant ou une banque dépositaire, et de revendiquer tout autre droit conféré de 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. Les statuts stipulent que le Conseil d'administration peut inscrire des représentants avec droit de vote. Les limitations portant sur l'inscription des représentants sont indiquées ci-après.

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. De telles dérogations ont été accordées aux principaux actionnaires indiqués sous – Nos actionnaires – Actionnariat – Principaux actionnaires. En 2010, aucun actionnaire n'a sollicité de dérogation.

Des restrictions identiques à celles auxquelles sont soumis les détenteurs d'actions Novartis s'appliquent aux détenteurs d'ADS.

Les actionnaires étant traditionnellement faiblement représentés lors des Assemblées générales en Suisse, 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.

Les statuts stipulent que nul représentant ne peut être inscrit au registre avec des droits de vote correspondant à plus de 0,5 % 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. De telles dérogations ont été accordées

aux représentants indiqués sous – Nos actionnaires – Actionnariat – Principaux actionnaires.

Des restrictions identiques à celles auxquelles sont soumis les détenteurs d'actions Novartis s'appliquent aux détenteurs d'ADS.

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 au moins des voix représentées.

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 NEGOCE DES ACTIONS

L'inscription des actionnaires au registre des actionnaires tenu par Novartis ou au registre des détenteurs d'ADS tenu par JPMorgan Chase Bank ne modifie pas la possibilité de transférer les actions Novartis ou les ADS. Aucune limitation au négoce des actions Novartis ou ADS nominatifs n'est imposée par Novartis ou JPMorgan Chase Bank. Les actionnaires ou détenteurs d'ADS inscrits au registre peuvent par conséquent acheter ou vendre leurs actions Novartis ou ADS à tout moment, y compris avant une Assemblée générale et indépen-

damment de la date limite d'inscription. La date limite d'inscription sert uniquement à établir le droit de vote lors d'une Assemblée générale de Novartis.

DISPOSITIONS RELATIVES AUX CESSIONS DE CONTROLE

NI RELEVEMENT, 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 33 1/3 % 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 CONTROLE

Il n'existe aucune disposition relative aux cessions de contrôle favorisant les administrateurs. En ce qui concerne les membres de la Direction, voir sous – Notre Direction – Contrats avec les membres du Comité de direction.

NOTRE CONSEIL D'ADMINISTRATION

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITES



ELECTIONS ET DUREE 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 des 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 révo-

quer 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 62 ans. 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.

Nom, prénom	Nationalité	Année de naissance	Première élection à l'AG	Dernière élection à l'AG	Prochaine élection à l'AG
Daniel Vasella	Suisse	1953	1996	2010	2013
Ulrich Lehner	Allemande	1946	2002	2008	2011
Hans-Joerg Rudloff	Allemande	1940	1996	2010	2011
William Brody	Américaine	1944	2009	2009	2012
Srikant Datar	Américaine	1953	2003	2009	2012
Ann Fudge	Américaine	1951	2008	2008	2011
Alexandre F. Jetzer-Chung	Suisse	1941	1996	2008	2011
Pierre Landolt	Suisse	1947	1996	2008	2011
Andreas von Planta	Suisse	1955	2006	2009	2012
Wendelin Wiedeking	Allemande	1952	2003	2009	2012
Marjorie M.T. Yang	Chinoise	1952	2007	2010	2013
Rolf M. Zinkernagel	Suisse	1944	1999	2009	2012

QUALIFICATIONS DES ADMINISTRATEURS

Le Comité de gouvernance d'entreprise et de nomination fixe les critères de sélection des administrateurs et des membres des comités du Conseil d'administration. Les facteurs dont il est tenu compte sont les suivants : compétences et connaissances, diversité des points de vue, parcours professionnels et expertise, activité et autre expérience pertinente pour les activités de Novartis, capacité et volonté de consacrer un temps et des efforts suffisants aux responsabilités liées au Conseil et aux comités, mesure dans laquelle la personnalité, le parcours professionnel, l'expertise, les connaissances et l'expérience des candidats considérés leur permettront d'interagir avec les autres

administrateurs en vue de constituer un Conseil à la fois efficace et complémentaire, et existence d'affiliations à des conseils d'administration ou d'autres fonctions exercées par un candidat susceptibles d'occasionner un conflit d'intérêts.

Les biographies des administrateurs (aux pages 97 – 100) exposent les qualifications spécifiques de ces derniers ayant permis au Conseil d'administration de conclure qu'ils remplissaient les conditions requises pour exercer un mandat au Conseil d'administration et, partant, créer un Conseil d'administration diversifié en termes de parcours professionnels, de qualifications, d'intérêts et de compétences.

ROLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITES

Le Conseil d'administration est responsable de l'orientation et de la supervision générales de la Direction. Il est la plus haute instance de décision au sein de Novartis AG, hormis dans les domaines réservés spécifiquement aux actionnaires.

Le Conseil d'administration a délégué certaines responsabilités à cinq comités : le Comité du Président, le Comité de rémunération, le Comité d'audit et de conformité, le Comité de gouvernance d'entreprise et de nomination et le Comité des risques, présentés ci-dessous (les responsabilités décrites avec les termes « supervision » ou « surveillance », « révision » ou « examen » sont soumises à l'approbation finale du Conseil d'administration).

Responsabilités	Composition	Nombre de réunions par an/durée moyenne de chaque réunion Participants	Lien
LE CONSEIL D'ADMINISTRATION			
Les principales responsabilités du Conseil d'administration sont les suivantes :	Daniel Vasella ¹	9	Statuts de Novartis AG
– Définition de l'orientation stratégique de Novartis.	William Brody	9	
– Détermination de la structure organisationnelle et de la gouvernance de Novartis.	Srikant Datar	9	Règlements du Conseil d'administration, de ses comités et du Comité de direction de Novartis AG (Règlement du Conseil d'administration)
– Nomination, supervision et révocation de dirigeants clés et planification de leur relève.	Ann Fudge	9	
– Détermination et supervision du plan financier, de la comptabilité, du reporting et du controlling.	Alexandre F. Jetzer-Chung	9	
– Approbation des états financiers annuels et des publications des résultats financiers correspondants. Et	Pierre Landolt	9	
– Approbation des transactions et investissements majeurs.	Ulrich Lehner	9	
	Andreas von Planta	8	
	Hans-Joerg Rudloff	9	http://www.novartis.com/corporate-governance
	Wendelin Wiedeking	9	
	Marjorie M.T. Yang	7	
	Rolf M. Zinkernagel	9	
LE COMITE DU PRESIDENT			
Les principales responsabilités de ce comité sont les suivantes :	Daniel Vasella ¹	9	Charte du Comité du Président
– Formulation de commentaires sur des questions importantes avant que le Conseil ne prenne une décision.	Ulrich Lehner	9	
– Recommandation de la nomination de dirigeants clés au Conseil.	Hans-Joerg Rudloff	9	http://www.novartis.com/corporate-governance
– Gestion des questions concernant le Conseil entre deux réunions, y compris la prise des mesures préliminaires qui s'imposent. Et			
– Approbation des transactions et investissements délégués par le Conseil.			
LE COMITE D'AUDIT ET DE CONFORMITE			
Les principales responsabilités de ce comité sont les suivantes :	Srikant M. Datar ^{1,2}	6	Charte du Comité d'audit et de conformité
– Supervision des auditeurs internes.	Ulrich Lehner ²	6	
– Supervision, sélection et désignation des auditeurs externes pour l'élection à une Assemblée générale.	Hans-Joerg Rudloff ²	5	
– Supervision des méthodes comptables, des contrôles financiers et de la conformité avec les normes comptables et de contrôle interne.	Andreas von Planta	6	http://www.novartis.com/corporate-governance
– Approbation des états financiers trimestriels et des publications des résultats financiers.	Wendelin Wiedeking	6	
– Supervision des processus et procédures de contrôle interne et de conformité. Et			
– Surveillance de la conformité avec les lois et les réglementations externes et internes.			
Le Comité d'audit et de conformité est habilité à faire appel à des consultants externes et à d'autres conseillers.			
¹ Président			
² Expert financier du Comité d'audit tel que défini par la US Securities and Exchange Commission			

Responsabilités	Composition	Nombre de réunions par an/durée moyenne de chaque réunion Participants	Lien
LE COMITE DES RISQUES			
Les principales responsabilités de ce comité sont les suivantes :	Andreas von Planta ¹	4/2	
– Garantie d'une mise en œuvre par Novartis d'un système et d'un processus de gestion des risques adéquats et efficaces.	Ulrich Lehner	4	Charte du Comité des risques
– Garantie de la prise de toutes les mesures nécessaires pour favoriser une culture de prise de décision adaptée au risque, tout en s'assurant que ne soient entravées ni la prise de risque dans une mesure raisonnable ni l'innovation.	Srikant Datar	4	http://www.novartis.com/corporate-governance
– Approbation des directives et examen des politiques et processus. Et	Hans-Joerg Rudloff	2	
– Examen avec la Direction, ainsi que les auditeurs internes et externes de l'identification, de la priorisation et de la gestion des risques, des responsabilités et rôles des fonctions impliquées dans la gestion des risques, du portefeuille de risques et des mesures connexes mises en œuvre par la Direction.	Wendelin Wiedeking	4	
LE COMITE DE REMUNERATION			
Les principales responsabilités de ce comité sont les suivantes :	Marjorie M.T. Yang ¹	4/2	
– Elaboration, examen et recommandation des politiques et programmes de rémunération qui seront étudiés par le Conseil.	William Brody	4	Charte du Comité de rémunération
– Assistance du Conseil en matière de rémunération des administrateurs.	Srikant Datar	4	
– Approbation des conditions d'emploi des dirigeants clés.	Ulrich Lehner	4	http://www.novartis.com/corporate-governance
– Décision concernant la rémunération variable du Directeur général, des membres du Comité de direction et d'autres dirigeants clés pour l'année écoulée. Et	Hans-Joerg Rudloff	4	
– Décision concernant le salaire de base et l'objectif de rémunération du Directeur général, des membres du Comité de direction et d'autres dirigeants clés pour l'année à venir.			
Le Comité de rémunération est habilité à faire appel à des consultants externes et à d'autres conseillers.			
LE COMITE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET DE NOMINATION			
Les principales responsabilités de ce comité sont les suivantes :	Ulrich Lehner ¹	3/2	
– Elaboration, examen et recommandation des principes en matière de gouvernance d'entreprise pour approbation par le Conseil.	Ann Fudge	3	Charte du Comité de gouvernance d'entreprise et de nomination
– Examen régulier des statuts en vue de renforcer les droits des actionnaires.	Pierre Landolt	3	
– Examen régulier de la composition et de la taille du Conseil d'administration et de ses comités.	Andreas von Planta	3	http://www.novartis.com/corporate-governance
– Examen annuel de l'indépendance de chaque membre du Conseil d'administration.	Rolf M. Zinkernagel	3	
– Examen des fonctions d'administrateur et des mandats des membres du Conseil d'administration pour garantir l'absence de conflit d'intérêt, et gestion des conflits d'intérêt.			
– Identification de personnes qualifiées pour devenir administrateurs.			
– Evaluation des membres du Conseil existants et recommandation au Conseil quant à l'opportunité de les proposer pour réélection à l'Assemblée générale.			
– Préparation et examen du plan de relève du Directeur général. Et			
– Elaboration et examen d'un programme d'orientation pour les nouveaux administrateurs et d'un plan de formation continue pour les administrateurs existants.			
¹ Président			

FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration de Novartis adopte ses décisions au complet, avec le soutien de ses cinq comités (Comité du Président, Comité de rémunération, Comité d'audit et de conformité, Comité de gouvernance d'entreprise et de nomination et Comité des risques). 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.

Le Conseil d'administration et ses comités se réunissent régulièrement tout au long de l'année. Le Président fixe l'ordre du jour de leurs réunions. Tout administrateur peut demander la convocation d'une réunion du Conseil d'administration, de l'un des comités du Conseil ou des administrateurs indépendants ou l'ajout d'un point à l'ordre du jour de ces réunions. 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.

LE PRÉSIDENT

Le Président oriente le Conseil d'administration dans son rôle de gouvernance, supervise l'application par l'Administrateur délégué du Conseil d'administration et ses collaborateurs directs de la stratégie convenue par le Conseil d'administration, fournit son appui et ses conseils à l'Administrateur délégué, examine les objectifs annuels et prépare l'évaluation des performances de l'Administrateur délégué en vue de l'approbation du Conseil d'administration et de la séance de feed-back avec ce dernier, travaille en étroite collaboration avec l'Administrateur délégué pour désigner et évaluer les membres et les Invités permanents du Comité de direction ainsi que pour établir des plans de succession aux postes de direction clés, représente Novartis vis-à-vis des parties prenantes et supervise l'audit interne.

REUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration tient des réunions avec les membres du Comité de direction, des séances à huis clos ainsi que des réunions avec les administrateurs indépendants.

Les sujets abordés lors des réunions avec le Comité de direction incluent la stratégie, l'examen d'activités ainsi que les principaux projets, investissements et transactions. Les réunions à huis clos portent notamment sur l'évaluation des performances des cadres dirigeants, la planification de la relève et l'auto-évaluation du Conseil d'administration.

Dans la mesure où le Président n'est pas indépendant, le Dr Ulrich Lehner, Vice-président, préside les réunions des administrateurs indépendants et assure la direction des administrateurs indépendants en cas de crise ou dans les domaines requérant une décision ou un examen séparés. En outre, tout administrateur indépendant peut deman-

der au besoin la convocation d'une séance des administrateurs indépendants distincte. Le Dr Ulrich Lehner préside également le Conseil d'administration dans le cas où le Président est frappé d'incapacité.

En 2010, il y a eu neuf réunions du Conseil d'administration et trois séances des administrateurs indépendants.

INDEPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

L'indépendance des administrateurs est l'une des questions clés de la gouvernance 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 16 octobre 2008, sont disponibles sur le site Internet de Novartis :

www.novartis.com/investors/governance-documents.shtml

Le Comité de gouvernance 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 15 décembre 2010, le Conseil d'administration a statué que tous ses membres, excepté le Dr Daniel Vasella et Alexandre F. Jetzer-Chung, étaient indépendants.

Le Dr Vasella, Président du Conseil d'administration, a également exercé la fonction d'Administrateur délégué jusqu'au 31 janvier 2010. M. Jetzer-Chung s'occupe des relations de Novartis avec les gouvernements à titre de consultant indépendant.

Le Conseil d'administration a délégué le Dr Rolf M. Zinkernagel auprès du Conseil consultatif scientifique de l'Institut Novartis pour les maladies tropicales (NITD), ainsi que le Dr Rolf M. Zinkernagel et le Dr William Brody auprès du Conseil d'administration de l'Institut de génomique de la Fondation Novartis pour la recherche (GNF). Le Conseil d'administration a jugé que ces activités sont des activités de surveillance et non de conseil et qu'elles n'affectent donc pas l'indépendance du Dr Zinkernagel et du Dr William Brody en qualité d'administrateurs.

RELATIONS DES ADMINISTRATEURS EXTERNES AVEC NOVARTIS

A l'exception du Dr Vasella, aucun administrateur n'est ou n'a été membre de la Direction de Novartis AG ou d'une autre société du Groupe Novartis au cours des trois exercices précédant l'année 2010.

Aucun administrateur n'entretient de relation d'affaires significative avec Novartis AG ou toute autre société du Groupe Novartis, à l'exception de M. Jetzer-Chung, qui travaille pour Novartis à titre de consultant indépendant. Le contrat conclu avec M. Jetzer-Chung ne prévoit pas d'indemnités de fin de contrat.

INFORMATION ET SYSTEMES DE CONTROLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION VIS-A-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 d'administration reçoit les informations dont il a besoin pour exercer ses fonctions par plusieurs moyens :

- L'Administrateur délégué informe régulièrement le Conseil d'administration des événements en cours.
- Les procès-verbaux des réunions du Comité de direction sont consultables par les administrateurs.
- Des réunions ou téléconférences sont organisées, si nécessaire, entre les administrateurs et l'Administrateur délégué.
- Le Conseil d'administration se réunit régulièrement avec tous les membres du Comité de direction.
- 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. Et
- 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.

COMITES 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 le Conseil d'administration et la Direction à répondre aux exigences et aux attentes des différentes parties prenantes.

En particulier, le Directeur financier (Chief Financial Officer), le Group General Counsel et les représentants des auditeurs externes sont invités aux réunions du Comité d'audit et de conformité. De plus, les responsables de l'audit interne, des informations financières et de la comptabilité, 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 du Group General Counsel, des Directeurs des divisions, des Directeurs financiers des divisions et des Directeurs des fonctions Corporate suivantes : trésorerie, informations financières et comptabilité, audit interne et relations avec les investisseurs. Les décisions prises par le Comité de divulgation de la Direction sont revues par le Comité d'audit et de conformité avant les publications trimestrielles et annuelles.

Le Comité des risques supervise le système et les processus de gestion des risques et examine le portefeuille de risques pour garantir que ces derniers soient gérés de façon judicieuse et professionnelle. A cet effet, la fonction Gestion des risques du Groupe et les collaborateurs assumant la responsabilité du risque (risk owners) dans les divisions rendent compte régulièrement au Comité des risques. Le Group General Counsel et le responsable de l'audit interne sont également invités à ces réunions.

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 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

La fonction Gestion des risques du Groupe rend compte au Comité des risques indépendant du Conseil d'administration. Le Comité des risques travaille en étroite collaboration avec le Comité de rémunération pour garantir que le système de rémunération n'entraîne pas de prises de risque excessives de la part de la Direction (pour de plus amples informations, prière de se reporter au Rapport sur les rémunérations).

Des mesures visant à identifier et 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 Finances du Groupe, Opérations Qualité du Groupe, Santé, Sécurité et Environnement ainsi que Continuité des activités, qui fournissent un appui aux divisions et contrôlent l'efficacité de leur gestion des risques.



De gauche à droite : Srikant Datar, Wendelin Wiedeking, Ann Fudge, Rolf M. Zinkernagel, Pierre Landolt, Daniel Vasella, William Brody, Alexandre F. Jetzer-Chung, Marjorie Mun Tak Yang, Hans-Jörg Rudloff, Andreas von Planta, Ulrich Lehner

CONSEIL D'ADMINISTRATION

MEMBRES

D^r Daniel Vasella

Président
Nationalité suisse, 57 ans

D^r Ulrich Lehner

Vice-Président
Nationalité allemande, 64 ans

Hans-Joerg Rudloff

Vice-Président
Nationalité allemande, 70 ans

D^r William Brody

Nationalité américaine, 66 ans

D^r Srikant Datar

Nationalité américaine, 57 ans

Ann Fudge

Nationalité américaine, 59 ans

Alexandre F. Jetzer-Chung

Nationalité suisse, 69 ans

Pierre Landolt

Nationalité suisse, 63 ans

D^r Andreas von Planta

Nationalité suisse, 55 ans

D^r Ing. Wendelin Wiedeking

Nationalité allemande, 58 ans

Marjorie Mun Tak Yang

Nationalité chinoise, 58 ans

D^r Rolf M. Zinkernagel

Nationalité suisse, 66 ans

PRESIDENT HONORAIRE

D^r Alex Krauer

CORPORATE SECRETARY

Monika Matti



Dr Daniel Vasella

Nationalité suisse, 57 ans

Fonction chez Novartis AG Le Dr Daniel Vasella est Président du Conseil d'administration de Novartis AG. Il a été Administrateur délégué et membre du Conseil d'administration pendant 14 ans à la suite de la fusion qui a donné naissance à Novartis en 1996. Le Dr Vasella a été nommé Président en avril 1999.

Autres activités Le Dr Vasella est Président d'Alcon et membre du Conseil d'administration de PepsiCo, Inc. Il est également membre du Comité international des gouverneurs du centre Peres pour la paix en Israël, membre du Conseil consultatif international des chefs d'entreprise auprès du maire de Shanghai, membre du Groupe consultatif du Programme de santé mondiale de la Fondation Bill et Melinda Gates, et membre honoraire étranger de l'Académie américaine des arts et des sciences. Il est en outre membre de plusieurs associations professionnelles et institutions éducatives.

Parcours professionnel Avant la fusion, le Dr Vasella est Directeur général de Sandoz Pharma Ltd. et fait partie du Comité de direction du Groupe Sandoz. Après avoir occupé divers postes de médecin en Suisse, il travaille pour Sandoz Pharmaceuticals Corporation aux Etats-Unis de 1988 à 1992. Le Dr Vasella obtient son doctorat en médecine à l'Université de Berne et suit une formation de cadre à la Harvard Business School. L'Université de Bâle lui décerne le titre de Docteur Honoris Causa.

Connaissances/expériences clés Expérience en matière de leadership, de sciences biomédicales et de marketing international – Ancien Administrateur délégué du Conseil d'administration de Novartis ; Président d'une société d'ophtalmologie internationale ; membre du groupe consultatif d'une fondation internationale œuvrant dans le domaine de la santé et du développement. Expérience industrielle – Directeur d'une société internationale de biens de consommation.



Dr Ulrich Lehner

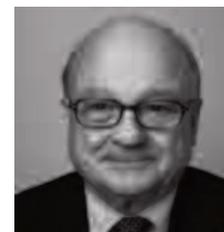
Nationalité allemande, 64 ans

Fonction chez Novartis AG Le Dr Ulrich Lehner est membre du Conseil d'administration depuis 2002. Il remplit les conditions nécessaires pour occuper les fonctions d'administrateur externe indépendant. Il est Vice-président et Président du Comité de gouvernance d'entreprise et de nomination. Il est également membre du Comité d'audit et de conformité, du Comité des risques, du Comité du Président et du Comité de rémunération. Le Conseil d'administration l'a par ailleurs nommé expert financier du Comité d'audit.

Autres activités M. Lehner siège au comité des actionnaires de Henkel AG & Co. KgaA et préside le conseil de surveillance de Deutsche Telekom AG. Il est également membre des conseils de surveillance d'E.ON AG, de Thyssen Krupp AG, de HSBC Trinkaus & Burkhardt AG, de Porsche Automobil Holding SE et de Henkel Management AG, toutes situées en Allemagne. Il siège en outre au comité des actionnaires de Dr. August Oetker KG et de Krombacher Brauerei, toutes deux situées en Allemagne.

Parcours professionnel M. Lehner obtient un diplôme en gestion commerciale et en ingénierie mécanique à l'Université technologique de Darmstadt (Allemagne) en 1975. 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 controlling de Fried. Krupp GmbH en Allemagne de 1983 à 1986, M. Lehner revient chez Henkel en qualité de Directeur financier. De 1991 à 1994, il dirige Henkel Asia-Pacific Ltd. à Hong Kong et de 1995 à 2000, il occupe le poste de Vice-président de la direction des finances et de la logistique pour Henkel KGaA. De 2000 à 2008, il assume les fonctions de Président du Comité de direction de Henkel KGaA.

Connaissances/expériences clés Expérience en matière de leadership et expérience internationale – Président du conseil de surveillance d'une société internationale du secteur des télécommunications ; ancien président du conseil d'administration d'une société internationale de biens de consommation. Expérience industrielle – membre des conseils de surveillance de sociétés internationales dans les secteurs de l'énergie, de l'automobile et de la technologie de fabrication.



Hans-Joerg Rudloff

Nationalité allemande, 70 ans

Fonction chez Novartis AG Hans-Joerg Rudloff est membre du Conseil d'administration depuis 1996. Il remplit les conditions nécessaires pour occuper les fonctions d'administrateur externe indépendant. Il est également Vice-président et membre du Comité d'audit et de conformité, du Comité des risques, du Comité de rémunération et du Comité du Président. Le Conseil d'administration l'a par ailleurs nommé expert financier du Comité d'audit.

Autres activités En 2006, M. Rudloff entre au Conseil d'administration 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. au Royaume-Uni, et de Marquard Group, en Suisse. Il a aussi été membre du Conseil d'administration de Thyssen-Bornemisza Group, auprès duquel il exerce à présent les fonctions de consultant. Il a rejoint New World Resources B.V., aux Pays-Bas en tant que membre du Conseil d'administration et des Comités d'audit et de rémunération. En outre, M. Rudloff fait partie du Conseil consultatif de la Landeskreditbank Baden-Württemberg et d'EnBW, toutes deux situées en Allemagne. Depuis 2005, il est Président de l'International Capital Markets Association (ICMA), en Suisse.

Parcours professionnel Après des études d'économie à l'Université de Berne (Suisse), où il obtient son diplôme en 1965, M. Rudloff entre au service de Credit Suisse à Genève. Il part ensuite aux Etats-Unis 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, puis membre du Conseil d'administration de Kidder Peabody Inc., aux Etats-Unis, en 1978. En 1980, il rejoint Credit Suisse First Boston, en Suisse, dont il est nommé Vice-président en 1983, puis Président-directeur général en 1989. De 1986 à 1990, M. Rudloff occupe également un siège au Comité de direction de Credit 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 MCBBL au Luxembourg. En 1994, il devient membre du Conseil d'administration de Sandoz AG en Suisse puis, en 1998, il rejoint Barclays Capital, au Royaume-Uni, où il occupe actuellement le poste de Président.

Connaissances/expériences clés Expérience en matière de leadership et expérience dans le secteur bancaire – Président d'une banque d'investissement ; Président d'une société de gestion d'actifs. Expérience industrielle et internationale – Directeur d'une société internationale du secteur de l'énergie.



Dr William Brody

Nationalité américaine, 66 ans

Fonction chez Novartis AG Le Dr William Brody est membre du Conseil d'administration depuis 2009. Il remplit les conditions nécessaires pour occuper les fonctions d'administrateur externe indépendant. Il est membre du Comité de rémunération.

Autres activités Le Dr Brody est membre du conseil d'administration de la société IBM implantée aux Etats-Unis et de fonds communs de placement de T. Rowe Price, ainsi que de Novamed, implantée en Chine. Il est également membre de plusieurs associations professionnelles et siège aux conseils consultatifs de diverses organisations gouvernementales ou à but non lucratif.

Parcours professionnel Le Dr Brody obtient sa licence et sa maîtrise en génie électrique au Massachusetts Institute of Technology, puis un doctorat en médecine et un doctorat à l'Université de Stanford. Après une formation en chirurgie cardiaque et en radiologie, il occupe divers postes universitaires, dont celui de Professeur de radiologie et de génie électrique à l'Université de Stanford et de Directeur du département de radiologie à l'Université Johns Hopkins. De 1996 à 2009, il est Président de l'Université John Hopkins et, depuis 2009, Président du Salk Institute for Biological Studies aux Etats-Unis. Il est membre de l'U.S. National Academy of Engineering et de l'Institute of Medicine.

Connaissances/expériences clés Expérience en matière de leadership, de sciences biomédicales, de soins de santé et d'éducation – Président d'une institution américaine de recherche scientifique de premier plan ; ancien Président d'une université américaine renommée. Expérience internationale, expérience dans les domaines de l'ingénierie et de la technologie – Directeur d'une société internationale du secteur technologique.



Dr Srikant Datar

Nationalité américaine, 57 ans

Fonction chez Novartis AG Le Dr Srikant Datar est membre du Conseil d'administration depuis 2003. Il remplit les conditions nécessaires pour occuper les fonctions d'administrateur externe indépendant. Il est Président du Comité d'audit et de conformité et membre du Comité des risques et du Comité de rémunération. Le Conseil d'administration l'a par ailleurs nommé expert financier du Comité d'audit.

Autres activités M. Datar est titulaire de la chaire Arthur Lowes Dickinson à la Graduate School of Business Administration de l'Université de Harvard. Il est également membre du Conseil d'administration d'ICF International Inc. et de Stryker Corporation, toutes deux situées aux Etats-Unis, et de KPIT Cummins Infosystem Ltd., en Inde.

Parcours professionnel En 1973, M. Datar obtient son diplôme avec mention en mathématiques et en économie à l'Université de Bombay, en Inde. Il est expert-comptable agréé et titulaire de deux maîtrises et d'un doctorat décernés par l'Université de Stanford, aux Etats-Unis. M. 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. Ses travaux de recherche portent principalement sur la gestion des coûts, la mesure de la productivité, le développement de nouveaux produits, la concurrence temporelle, les primes d'encouragement et l'évaluation de la performance. Il est l'auteur de nombreuses publications scientifiques et a reçu plusieurs prix et distinctions universitaires. M. Datar a conseillé de nombreuses sociétés dans la recherche, le développement et la formation, au sein desquelles il a également collaboré.

Connaissances/expériences clés Expérience en matière de leadership et d'éducation – Ancien Doyen en chef associé et actuellement professeur dans une université américaine renommée. Expérience internationale et industrielle – Directeur d'une société internationale de services professionnels ; Directeur d'une société internationale de technologie médicale de premier plan ; Directeur d'une société indienne de haute technologie.



Ann Fudge

Nationalité américaine, 59 ans

Fonction chez Novartis AG Ann Fudge est membre du Conseil d'administration depuis 2008. Elle remplit les conditions nécessaires pour occuper les fonctions d'administrateur externe indépendant. Elle est membre du Comité de gouvernance d'entreprise et de nomination.

Autres activités Mme Fudge siège au Conseil d'administration de General Electric et à celui d'Unilever Royaume-Uni/Pays-Bas. Elle est administratrice de la Fondation Rockefeller de New York et du Morehouse College d'Atlanta, et Présidente du Panel consultatif des programmes américains de la Fondation Bill & Melinda Gates. Elle siège également au Conseil d'administration du Council on Foreign Relations des Etats-Unis.

Parcours professionnel Mme Fudge obtient une licence au Simmons College et une maîtrise en gestion d'entreprise (MBA) à la Graduate School of Business Administration de l'Université de Harvard aux Etats-Unis. Elle a été Présidente-directrice générale de Young & Rubicam Brands, après avoir dirigé la division Beverages, Desserts et Post chez Kraft Foods.

Connaissances/expériences clés Expérience en matière de leadership et de marketing – ancienne Présidente et Directrice générale d'une société internationale de marketing et communication ; ancienne Présidente d'une unité d'affaires de produits de consommation de premier plan. Expérience internationale et industrielle – Directrice d'une société internationale du secteur technologique et d'une société internationale du secteur des biens de consommation.

**Alexandre F. Jetzer-Chung**

Nationalité suisse, 69 ans

Fonction chez Novartis AG Alexandre F. Jetzer-Chung est membre du Conseil d'administration depuis 1996.

Autres activités M. Jetzer-Chung est membre du Conseil de surveillance de la Compagnie Financière Michelin et du Conseil de fondation du Festival de Lucerne, tous deux situés en Suisse. Il est membre du groupe consultatif international oeuvrant pour 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 développement du Centre de neurosciences de l'Université de Zurich, en Suisse.

Parcours professionnel M. Jetzer-Chung est titulaire de licences en droit et en économie de l'Université de Neuchâtel, en Suisse, et possède le brevet d'avocat. De 1967 à 1980, il assume les fonctions de secrétaire général de l'Union suisse du commerce et de l'industrie (Vorort) et rejoint Sandoz en 1980. En 1981, il est nommé membre de la Direction générale du Groupe Sandoz en qualité de Directeur financier, puis, à partir de 1990, en tant que responsable des ressources humaines et de la coordination internationale. De 1995 à 1996, il assume les fonctions de Président et de Directeur général de Sandoz Pharmaceuticals Corporation et, simultanément, celles de Président et de Directeur général de Sandoz Corporation aux Etats-Unis. De 1996, date de la fusion qui a donné naissance à Novartis, jusqu'en 1999, il est Directeur de la coordination internationale, des affaires juridiques et fiscales et membre du Comité de direction du Groupe Novartis.

Activités de gestion ou de consultation permanentes au sein de Novartis M. Jetzer-Chung a un contrat de conseil avec Novartis International AG.

Connaissances/expériences clés Expérience en matière de leadership et de finances – Ancien Directeur financier d'une société internationale du secteur de la santé. Expérience internationale – conseiller auprès de gouvernements de pays émergents.

**Pierre Landolt**

Nationalité suisse, 63 ans

Fonction chez Novartis AG Pierre Landolt 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 de gouvernance d'entreprise et de nomination.

Autres activités M. Landolt est actuellement Président de la Fondation de Famille Sandoz, et il supervise le développement de la fondation dans plusieurs domaines d'investissement. Il fait partie du Conseil d'administration de Syngenta SA. Il est associé à responsabilité illimitée de la banque privée suisse Landolt & Cie. Au Brésil, il assure la présidence de l'Instituto Fazenda Tamanduá, de l'Instituto Estrela de Fomento ao Microcrédito, d'AxialPar Ltda et de Moco Agropecuaria Ltda. En Suisse, il est Président d'Emasan SA et de Vaucher Manufacture Fleurier SA et Vice-président de Parmigiani Fleurier SA. Il est également membre du Conseil d'administration de la Fondation Syngenta pour une agriculture durable, en Suisse. Il fait partie des Conseils d'administration d'EcoCarbone SA en France et d'Amazentis SA en Suisse. Il est en outre Vice-président de la Fondation du Festival de Jazz de Montreux.

Parcours professionnel M. 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 un domaine agricole dans la région semi-aride du Nordeste, au Brésil, et le transforme, sur plusieurs années, en ferme modèle de production biologique et biodynamique. Depuis 1997, M. Landolt est associé et Président du Conseil d'administration d'AxialPar Ltda, une société spécialisée dans le développement durable située au Brésil. En 2000, il co-fonde EcoCarbone SA, en France, une société active dans la conception et la mise au point de procédés de séquestration de carbone. En 2007, il co-fonde Amazentis SA, une jeune entreprise suisse innovante, active dans le secteur d'activité commun au médicament et à la nutrition.

Connaissances/expériences clés *Expérience en matière bancaire et industrielle ; expérience internationale et des pays émergents* – partenaire d'une banque privée ; Président et Vice-président d'entreprises d'articles de luxe. *Expérience en matière de leadership et expérience internationale* – Président d'un important fonds d'investissement familial ; Directeur d'une société internationale du secteur de l'industrie agricole ; Directeur d'une fondation pour une agriculture durable.

**Dr. Andreas von Planta**

Nationalité suisse, 55 ans

Fonction chez Novartis AG Le Dr. Andreas von Planta est membre du Conseil d'administration depuis 2006. Il remplit les conditions nécessaires pour occuper les fonctions d'administrateur externe indépendant. Il est Président du Comité des risques, membre du Comité d'audit et de conformité et du Comité de gouvernance d'entreprise et de nomination.

Autres activités Président de la Compagnie d'Assurances Nationale Suisse et Vice-président de Holcim Ltd., toutes deux établies en Suisse, le Dr. von Planta est également membre du Conseil d'administration de plusieurs filiales suisses de groupes étrangers et de sociétés suisses non cotées. Il est membre du Conseil d'édition de la Revue suisse de droit des affaires et ancien Président de l'Association genevoise de droit des affaires. Le Dr. von Planta est Président du Regulatory Board de SIX Swiss Exchange SA.

Parcours professionnel Le Dr. von Planta est titulaire d'une licence en droit et d'un doctorat décernés par l'Université de Bâle, en Suisse, ainsi que d'un Master en droit (LL.M.) de la Columbia University School of Law, New York, aux Etats-Unis. Il réussit son examen d'entrée au barreau de 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 gouvernance d'entreprise, la finance d'entreprise, les réorganisations d'entreprises, ainsi que les fusions et acquisitions.

Connaissances/expériences clés Expérience en matière de leadership et expérience internationale – Président d'une compagnie d'assurances ; Vice-président d'une entreprise internationale de matériaux de construction. Expérience industrielle – partenaire d'un cabinet juridique suisse de premier plan.



Dr Ing. Wendelin Wiedeking

Nationalité allemande, 58 ans

Fonction chez Novartis AG Le Dr Ing. Wendelin Wiedeking est membre du Conseil d'administration depuis 2003. Il remplit les conditions nécessaires pour occuper les fonctions d'administrateur externe indépendant. Il est membre du Comité d'audit et de conformité et du Comité des risques.

Autres activités M. Wiedeking a été Président du Comité de direction de Porsche Automobil Holding SE et de Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, toutes deux établies en Allemagne, jusqu'en juillet 2009. Depuis cette date, il est entrepreneur.

Parcours professionnel M. Wiedeking obtient son diplôme en génie mécanique en 1978 et travaille en tant qu'assistant scientifique dans le laboratoire de machines-outils de la Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule en Allemagne. Sa carrière professionnelle débute en 1983 en Allemagne 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 Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, pour occuper le poste de Directeur de la production. Un an plus tard, le Conseil de surveillance le nomme porte-parole du Directoire et, en 1993, il en devient le Président.

Connaissances/expériences clés Expérience en matière de leadership, expérience internationale et industrielle – Ancien Président-directeur général d'une société internationale du secteur automobile. Expérience en matière d'ingénierie et de technologie – ancien Président-directeur général d'une société de fournitures de fabrication.



Marjorie Mun Tak Yang

Nationalité chinoise, 58 ans

Fonction chez Novartis AG Marjorie Mun Tak Yang est membre du Conseil d'administration depuis 2008. Elle remplit les conditions nécessaires pour occuper les fonctions d'administrateur externe indépendant. Elle est Présidente du Comité de rémunération.

Autres activités Mme Yang est Présidente d'Esquel Group, à Hong Kong, en Chine. Elle est membre non officiel du Comité exécutif de la région administrative spéciale de Hong Kong. En Chine, elle est membre du National Committee of the Chinese People's Political Consultative Conference. Elle siège actuellement au Conseil d'administration de Swire Pacific Ltd. et de The Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Ltd., situées à Hong Kong. Mme Yang est membre de la M.I.T. Corporation depuis 2001. En janvier 2010, elle est nommée Présidente du Conseil de l'Université polytechnique de Hong Kong. Elle est également membre des conseils consultatifs de la Harvard Business School et de la Tsinghua School of Economics and Management.

Parcours professionnel Mme Yang est titulaire d'une licence en mathématiques du Massachusetts Institute of Technology (MIT) et d'un MBA de la Harvard Business School, toutes deux situées aux Etats-Unis. 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, aux Etats-Unis. En 1979, elle regagne Hong Kong et participe à la création d'Esquel Group, dont elle est nommée Présidente du Conseil d'administration en 1995.

Connaissances/expériences clés Expérience en matière de leadership, expérience internationale et industrielle – Présidente d'une société internationale de fabrication textile. Expérience éducative et scientifique – administratrice d'une université de recherche américaine de premier plan ; fonctions de direction dans de nombreuses universités.



Dr Rolf M. Zinkernagel

Nationalité suisse, 66 ans

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

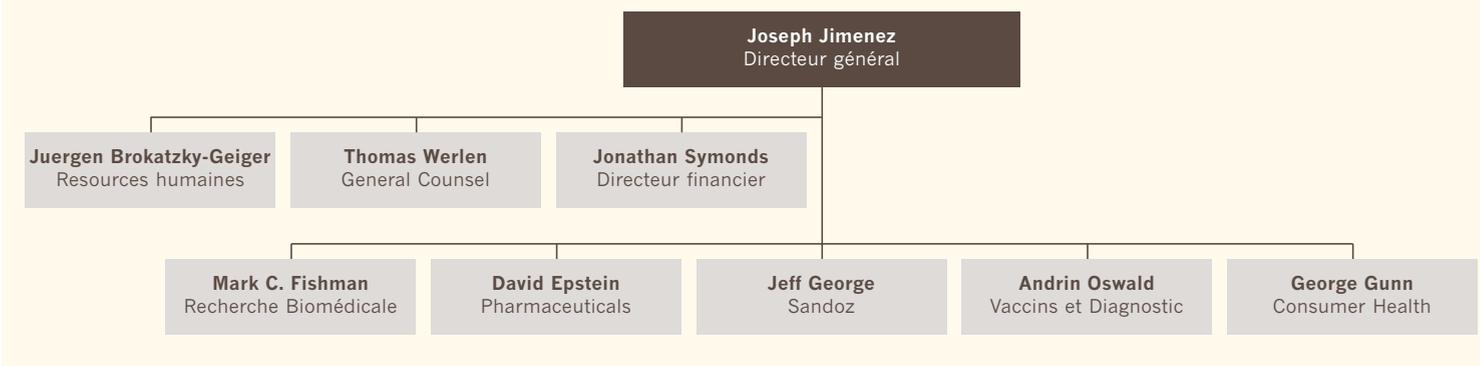
Autres activités Le Dr Zinkernagel a été Vice-président de l'Union Internationale des Sociétés d'Immunologie (IUIS) jusqu'en août 2010. Il est également membre du Conseil consultatif scientifique de Bio-Alliance AG (Allemagne), d'Aravis General Partner Ltd. (Iles Caïmans), de Telormedix (Suisse), de XBiotech (Canada), de Novimmune (Suisse), de Cancevir (Suisse), de Nuvo Research, Inc. (Canada), d'ImVision (Allemagne), de MannKind (Etats-Unis), du Laboratoire Koch (Suisse), du Biomedical Sciences International Advisory Council (Singapour) et du Conseil européen de la recherche (CER) (Bruxelles). Le Dr Zinkernagel est par ailleurs consultant scientifique pour Chilka Ltd. (Iles Caïmans), Ganymed (Allemagne) et Zhen-Ao Group (Chine). Il est membre du Comité consultatif de Swiss Re, en Suisse.

Parcours professionnel Le Dr Zinkernagel obtient son doctorat en médecine à l'Université de Bâle, en Suisse, en 1970. De 1992 à 2008, il est Directeur de l'Institut d'immunologie expérimentale de l'Université de Zurich, où il occupe également un poste de professeur, et où il reste actif après sa retraite. Le Dr 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.

Connaissances/expériences clés Expérience scientifique biomédicale et éducative – ancien professeur et Directeur d'une université suisse de premier plan. Expérience en matière de leadership et expérience internationale – membre du conseil d'administration scientifique de nombreuses sociétés internationales de biotechnologie ; membre d'un important conseil de la recherche internationale.

NOTRE DIRECTION

COMPOSITION DU COMITE DE DIRECTION



COMPOSITION DU COMITE DE DIRECTION

Le Comité de direction est dirigé par l'Administrateur délégué du Conseil d'administration. Ses membres sont nommés par le Conseil d'administration. L'Administrateur délégué du Conseil d'administration peut nommer ou révoquer des Invités permanents sans droit de vote aux réunions du Comité de direction. Au 31 décembre 2010, aucun Invité permanent n'assiste aux réunions du 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 (www.novartis.com/corporate-governance).

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

ROLE ET FONCTIONNEMENT DU COMITE DE DIRECTION

Le Conseil d'administration a délégué au Comité de direction la coordination des affaires courantes du Groupe. Ses principales fonctions sont les suivantes :

- Elaboration des politiques, des stratégies et des plans stratégiques qui seront soumis au Conseil d'administration pour approbation et mise en œuvre de ceux adoptés par le Conseil d'administration.
- Soumission au Conseil d'administration et à ses comités de toute proposition de changement aux postes de direction importants, d'investissements, de mesures financières, d'acquisitions et cessions de sociétés, de contrats importants et de budgets.

- 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.
- Recrutement, nomination et promotion des cadres dirigeants.
- Garantie du fonctionnement efficace du Groupe et de l'obtention de résultats optimaux.
- Promotion de la politique de communication interne et externe. Et
- Intervention dans les autres domaines délégués par le Conseil d'administration au Comité de direction.

DIRECTEUR GENERAL

En plus d'autres missions pouvant lui être confiées par le Conseil d'administration, le directeur général, avec l'appui du Comité de direction, est chargé d'assurer la gestion et la performance générales de l'entreprise, de diriger le Comité de direction, de former et de gérer une équipe de direction efficace et de représenter Novartis vis-à-vis des clients importants, des analystes financiers, des investisseurs et des médias.

CONTRATS AVEC LES MEMBRES DU COMITE DE DIRECTION

Conformément à une bonne gouvernance d'entreprise, les contrats de travail passés avec des membres du Comité de direction ne doivent pas contenir de préavis d'une durée supérieure à la normale, de clause de cession de contrôle ni de paiement d'indemnités de fin de contrat.



De gauche à droite : Mark C. Fishman, Thomas Werlen, Jonathan Symonds, George Gunn, Joseph Jimenez, David Epstein, Andrin Oswald, Jeff George, Juergen Brokatzky-Geiger

COMITE DE DIRECTION

MEMBRES

Joseph Jimenez

Nationalité américaine, 51 ans

D^r Juergen Brokatzky-Geiger

Nationalité allemande, 58 ans

David Epstein

Nationalité américaine, 49 ans

Prof. D^r Mark C. Fishman

Nationalité américaine, 59 ans

Jeff George

Nationalité américaine, 37 ans

George Gunn, MRCVS

Nationalité britannique, 60 ans

D^r Andrin Oswald

Nationalité suisse, 39 ans

Jonathan Symonds

Nationalité britannique, 51 ans

D^r Thomas Werlen

Nationalité suisse, 45 ans

SECRETAIRE

Bruno Heynen



Joseph Jimenez

Nationalité américaine, 51 ans

Joseph Jimenez est le Directeur général (CEO) de Novartis. Le portefeuille santé diversifié du Groupe – médicaments, génériques, vaccins, instruments de diagnostic et produits d'automédication innovants – sont placés sous sa responsabilité depuis le 1^{er} février 2010. Avant d'accéder à cette fonction, Joseph Jimenez a été Directeur de la division Pharmaceuticals de Novartis. Il a fait évoluer le portefeuille de médicaments vers un meilleur équilibre entre les produits de grande consommation et les spécialités. Sous son impulsion, la part du chiffre d'affaires engendrée par les nouveaux produits a augmenté de manière significative. Joseph Jimenez s'est efforcé de recentrer la stratégie commerciale de la division sur

les besoins particuliers des clients. Enfin, il a favorisé l'utilisation de nouvelles technologies afin de mieux répondre aux besoins des patients et des clients. Joseph Jimenez est entré chez Novartis en avril 2007 en qualité de Directeur de la division Consumer Health. Avant de rejoindre Novartis, il a été Président et Directeur général de l'unité Amérique du Nord au sein de H.J. Heinz Company et, de 2002 à 2006, Président et Directeur général de Heinz en Europe. De 2002 à 2007, il a été administrateur externe d'AstraZeneca plc au Royaume-Uni. Il a également occupé les fonctions de conseiller auprès du fonds d'investissement Blackstone Group aux Etats-Unis. Joseph Jimenez est membre du Conseil d'administration de Colgate-Palmolive. Il a obtenu une licence à l'Université de Stanford en 1982 et une maîtrise en gestion d'entreprise (MBA) à l'Université de Californie, à Berkeley, en 1984.



D^r Juergen Brokatzky-Geiger

Nationalité allemande, 58 ans

Juergen Brokatzky-Geiger est Directeur des Ressources Humaines de Novartis depuis 2003 et membre du Comité de direction de Novartis. Il rejoint Ciba-Geigy Ltd en 1983 en tant que responsable de laboratoire au sein de la division Pharmaceuticals en Suisse. Après avoir travaillé dans différents services aux Etats-Unis, il occupe plusieurs postes à responsabilités croissantes dans le domaine de la recherche et du développement (R&D), notamment ceux de Chef de groupe des procédés R&D, de Res-

ponsable des procédés R&D et de Responsable du développement des procédés et 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 des opérations techniques. Il devient ensuite Directeur du développement chimique et analytique puis, de 1999 à 2003, assume la fonction de Directeur international de la recherche et du développement dans le domaine technique. Juergen Brokatzky-Geiger a obtenu un doctorat en chimie à l'Université de Fribourg (Allemagne) en 1982.



David Epstein

Nationalité américaine, 49 ans

David Epstein est Directeur de Novartis Pharmaceuticals depuis le 1^{er} février 2010. Il est membre du Comité de direction de Novartis. Avant cette nomination, il a exercé la fonction de Directeur de Novartis Oncologie pendant près de 10 ans. Il a également dirigé l'unité Diagnostic moléculaire depuis sa création en 2008. Avant de rejoindre Novartis, il collabore aux activités de conseil en stratégie du cabinet Booz Allen and Hamilton. Il rejoint Sandoz, l'une des deux sociétés à l'origine de Novartis,

en 1989, et occupe plusieurs postes de direction à responsabilités croissantes, notamment ceux de Directeur opérationnel de Novartis Pharmaceuticals Corporation aux Etats-Unis et de Responsable des Specialty Medicines de Novartis. David Epstein a obtenu une licence en pharmacie au Rutgers University College of Pharmacy en 1984 et une maîtrise en gestion d'entreprise (MBA) en finance et marketing à la Graduate School of Business de l'Université de Columbia, à New York, en 1987.



Prof. D^r Mark C. Fishman

Nationalité américaine, 59 ans

Mark C. Fishman est Président des Instituts Novartis pour la Recherche Biomédicale (NIBR) depuis 2002 et siège au Comité de direction de Novartis. Avant de rejoindre Novartis en 2002, il était médecin en chef de cardiologie et Directeur du centre de recherche cardiovasculaire du Massachusetts General Hospital ainsi que professeur de médecine à la Harvard Medical School, tous deux situés aux Etats-Unis. Il a collaboré à des comités nationaux politiques et scientifiques, notamment ceux des

National Institutes of Health (NIH) américains et du Wellcome Trust. Il s'est spécialisé en médecine interne et en cardiologie au Massachusetts General Hospital. Mark C. Fishman a obtenu une licence au Yale College en 1972 et un diplôme de médecine à la Harvard Medical School en 1976. 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.

**Jeff George**

Nationalité américaine, 37 ans

Jeff George est Directeur de Sandoz depuis 2008. Il est membre du Comité de direction de Novartis. Avant de rejoindre Novartis, il a été Directeur principal de la stratégie et du développement commercial de Gap Inc. De 2001 à 2004, il a travaillé chez McKinsey & Company à San Francisco (Etats-Unis) en qualité de Responsable de mission (Engagement Manager). Il rejoint la division Vaccins & Diagnostic de Novartis en janvier 2007 où il occupe successivement le poste de Responsable des

opérations commerciales pour l'Europe occidentale et orientale, puis celui de Responsable des marchés émergents pour le Moyen-Orient, l'Afrique, le Sud-Est asiatique et la CEI de Novartis Pharma. Jeff George a obtenu une licence en relations internationales en 1996 au Carleton College, une maîtrise en 1999 à la Johns Hopkins University's School of Advanced International Studies (SAIS), où il a étudié l'économie internationale et l'économie politique des marchés émergents, enfin il possède une maîtrise en gestion d'entreprise (MBA) de l'Université de Harvard (2001).

**George Gunn, MRCVS**

Nationalité britannique, 60 ans

George Gunn est Directeur de Novartis Consumer Health depuis 2008 et membre du Comité de direction de Novartis. Avant de rejoindre Novartis, George Gunn était Président de Pharmacia Animal Health, société basée aux Etats-Unis. Il avait précédemment occupé pendant plus de 15 ans divers postes à responsabilités croissantes dans des sociétés pharmaceutiques après avoir travaillé comme chirurgien vétérinaire pendant neuf ans. Il est recruté par Novartis en 2003 comme Directeur de

Novartis Animal Health en Amérique du Nord. Il accède au poste de Directeur de l'unité d'affaires Animal Health en janvier 2004. En plus de cette fonction, il est nommé Directeur de la division Consumer Health en décembre 2008. George Gunn a obtenu une licence en médecine et chirurgie vétérinaires à la Royal (Dick) School of Veterinary Studies au Royaume-Uni, en 1973, ainsi qu'un diplôme de médecine vétérinaire d'Etat à la même école en 1978. En 2008, l'Université d'Edimbourg lui décerne le titre de Docteur Honoris Causa en médecine et chirurgie vétérinaires.

**Dr. Andrin Oswald**

Nationalité suisse, 39 ans

Andrin Oswald est Directeur de la division Vaccins et Diagnostic de Novartis depuis 2008. Il est membre du Comité de direction de Novartis. Avant de rejoindre Novartis, il a été délégué du Comité international de la Croix-Rouge au Népal, de 2002 à 2003, et a travaillé chez McKinsey & Company en Suisse. Il rejoint Novartis en 2005 où il occupe successivement les postes d'Assistant du Président et Administrateur délégué, de Responsable de l'organisation des filiales nationales de Pharma (CPO),

de Président de la filiale de Novartis en Corée du Sud, de Directeur général de Speedel, puis de et Directeur international du développement des activités de Novartis Pharma. Andrin Oswald a obtenu un doctorat en médecine à l'Université de Genève (Suisse) en 1999.

**Jonathan Symonds**

Nationalité britannique, 51 ans

Jonathan Symonds est Directeur financier de Novartis AG depuis le 1^{er} février 2010. Il est membre du Comité de direction de Novartis. Avant de rejoindre Novartis en 2009, il a été associé et Directeur général de Goldman Sachs au Royaume-Uni. Il a également occupé la fonction de Directeur financier d'AstraZeneca pendant huit ans, après avoir été Directeur financier du Groupe chez Zeneca et associé chez KPMG. De 2004 à 2007, il est administrateur de Diageo Plc. et président du Comité d'au-

dit. Il a par ailleurs été administrateur et président du Comité d'audit de Qinetiq Plc., président du 100 Group of Finance Directors, coprésident du Business Tax Forum, administrateur de l'Accounting Standards Board et fondateur de l'Oxford University Centre for Business Taxation Research, tous situés au Royaume-Uni. Jonathan Symonds a obtenu un diplôme en finance d'entreprise avec mention très bien de l'Université d'Hertfordshire (Royaume-Uni) en 1980 et a été nommé Fellow of Chartered Accountants en 1982. Il est Commandeur de l'Empire britannique (Commander of the British Empire).

**Dr. Thomas Werlen**

Nationalité suisse, 45 ans

Thomas Werlen occupe le poste de Group General Counsel de Novartis depuis 2006. Il siège au Comité de direction de Novartis. Il est par ailleurs secrétaire du Comité de gouvernance d'entreprise et de nomination du Conseil d'administration de Novartis. Thomas Werlen débute sa carrière chez Cravath, Swaine & Moore à New York en 1995, avant de rejoindre les bureaux de ce même cabinet à Londres en 2000. Après un court passage chez David Polk & Wardwell, il est nommé associé dans le cabinet londonien d'Allen & Overy en mars 2001, où il se spécialise dans le droit

des marchés des obligations d'entreprises et des capitaux pour des entreprises multinationales et des banques d'affaires. Thomas Werlen est titulaire d'une licence et d'un doctorat en droit de l'Université de Zurich et d'un master en droit de la Harvard Law School. Il est membre du barreau suisse et de celui de New York. Il est par ailleurs membre du Regulatory Board de SIX Swiss Exchange SA et membre du Conseil consultatif de l'European Journal of Risk Regulation. Il a écrit plusieurs livres et articles sur le droit des affaires et le droit financier et enseigne le droit des marchés des obligations d'entreprises et des capitaux à l'Université de Saint-Gall.



LES AUDITEURS EXTERNES INDEPENDANTS

DUREE DU MANDAT DES AUDITEURS INDEPENDANTS

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. Peter Kartscher, réviseur responsable et Michael P. Nelligan, global relationship partner, ont commencé à assumer leurs fonctions respectives en 2009. Le Comité d'audit et de conformité veille à ce qu'un nouveau réviseur responsable soit désigné tous les cinq ans au moins.

INFORMATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMITE D'AUDIT ET DE CONFORMITE

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 et sur la conformité des comptes annuels distincts des sociétés affiliées de Novartis AG aux exigences de la loi suisse. Par ailleurs, PwC est chargé de donner son avis sur l'efficacité des contrôles internes en matière d'information financière.

Agissant au nom du Conseil d'administration, le Comité d'audit et de conformité est chargé de superviser les activités de PwC. Le Comité d'audit et de conformité s'est réuni 6 fois en 2010. 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 toute autre question pertinente.

Par ailleurs, PwC fournit annuellement au Comité d'audit et de conformité les documents exigés par la norme numéro 3526 du Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) sur la communication avec les comités d'audit concernant l'indépendance. Le comité et PwC fixent les critères d'indépendance des auditeurs par rapport à Novartis et à sa Direction.

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 2010, recommandation qui a été acceptée par le Conseil d'administration.

Le Comité d'audit et de conformité évalue régulièrement la performance de PwC et, une fois par an, en fonction des résultats de l'évaluation, soumet sa recommandation au Conseil d'administration quant à l'opportunité de proposer la réélection de PwC à l'Assemblée générale annuelle. Par ailleurs, une fois par an, le réviseur responsable et le global relationship partner assistent à une réunion du Conseil d'administration pour lui rendre compte des activités de PwC pendant l'année en cours et du projet d'audit pour l'année à venir et pour répondre à toute question ou préoccupation que les administrateurs pourraient avoir quant à la performance de PwC ou au travail que celui-ci a accompli ou prévoit d'accomplir.

Afin d'évaluer la performance de PwC, le Comité d'audit et de conformité demande à PwC de lui soumettre un rapport d'auto-évaluation, se réunit à huis clos avec l'Administrateur délégué du Conseil

d'administration, le Directeur financier et le responsable de l'audit interne et, si nécessaire, demande une évaluation externe indépendante. Le Conseil d'administration se réunit également avec le réviseur responsable et le global relationship partner. Parmi les critères appliqués pour l'évaluation de la performance de PwC figurent la compétence technique et opérationnelle, l'indépendance et l'objectivité, la suffisance des ressources employées, l'attention accordée aux domaines de risque important pour Novartis, la volonté d'approfondir les recherches et de poser des questions, ainsi que la capacité à proposer des recommandations pratiques et utiles et à assurer une communication et une coordination ouvertes et efficaces avec le Comité d'audit et de conformité, la fonction d'audit interne et la Direction.

POLITIQUE D'APPROBATION PREALABLE DES SERVICES D'AUDIT ET DES AUTRES SERVICES

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.

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.

HONORAIRES D'AUDIT ET HONORAIRES SUPPLEMENTAIRES

Les honoraires figurant ci-dessous correspondent aux sommes facturées par PwC pour les services professionnels rendus par PwC dans le cadre de son mandat pour les périodes de 12 mois se terminant le 31 décembre 2010 et le 31 décembre 2009 :

	2010 USD 000	2009 USD 000
Prestations d'audit	23 675	24 360
Prestations liées à l'audit	2 140	4 300
Prestations fiscales	1 485	110
Autres prestations	110	100
Total	27 410	28 870

Les montants ci-dessus comprennent des honoraires de USD 1,6 million, concernant essentiellement des services fiscaux prestations fiscales facturées par PwC à Alcon (après la prise de contrôle d'Alcon par Novartis le 25 août 2010). Ces honoraires tiennent compte des sommes facturées par PwC à Alcon en contrepartie des services professionnels rendus après la prise de contrôle d'Alcon par Novartis le 25 août 2010. Par prestations d'audit, on entend le travail de base réalisé chaque année pour pouvoir formuler un avis sur la société

mère et 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 d'audit que seul l'auditeur du Groupe peut fournir, comme l'audit de transactions ponctuelles, la mise en œuvre de nouvelles normes comptables, l'audit des systèmes de contrôle liés à la comptabilité, 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, l'évaluation des systèmes de contrôle informatique, les audits contractuels des accords avec des tiers, les services de garantie concernant le rapport sur la citoyenneté d'entreprise et la conformité aux règles sur l'intégrité du Groupe 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, le conseil portant sur l'amélioration des processus, 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.

INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

LA STRUCTURE DU GROUPE NOVARTIS

NOVARTIS AG ET LES SOCIETES DU GROUPE

Novartis AG est une société anonyme, régie par la loi suisse sur les sociétés, qui a émis des actions ordinaires destinées aux investisseurs. 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, société holding, 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 31 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 SOCIETES DU GROUPE COTEES EN BOURSE

- 77% des actions au porteur d'Alcon Inc., ayant son siège à Hünenberg (Suisse) et coté au NYSE (ISIN CH0013826497, symbole : ACL). La valeur de marché totale du flottant de 23% d'Alcon Inc. se montait à USD 11,6 milliards (le flottant étant limité, la valeur de marché totale pour l'ensemble de la société, calculée sur la base du prix de marché par action au 31 décembre 2010, n'est pas représentative). La valeur de l'investissement de Novartis pour la participation de 77% qu'il détient représentait USD 37,8 milliards au 31 décembre 2010.
- 76% des actions de Novartis India Limited., ayant son siège à Mumbai (Inde) et coté à la Bourse de Bombay (ISIN INE234A01025, symbole : HCBA). La valeur de marché totale du flottant de 24% de Novartis India Limited se montait à USD 109,7 millions (le flottant étant limité, la valeur de marché totale pour l'ensemble de la société, calculée sur la base du prix de marché par action au 31 décembre 2010, n'est pas représentative). La valeur de l'investissement de Novartis pour la participation de 76% qu'il détient représentait USD 355,6 millions au 31 décembre 2010.

PARTICIPATIONS MINORITAIRES SIGNIFICATIVES DANS DES SOCIETES COTEES EN BOURSE

Novartis AG détient

- 33,3 % des actions au porteur de Roche Holding AG, ayant son siège à Bâle (Suisse) et coté au SIX 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 8,1 milliards au 31 décembre 2010, sur une valeur de marché totale d'USD 127,1 milliards. Novartis ne contrôle pas Roche Holding AG, qui est dirigé, géré et exploité de manière indépendante.
- 43% des actions d'Idenix Pharmaceuticals, Inc., ayant son siège au Delaware (Etats-Unis) et coté au NASDAQ (n° de valeur : 1630029, ISIN US45166R2040, symbole : IDIX). Au 31 décembre 2010, la valeur de la participation du Groupe dans Idenix Pharmaceuticals, Inc. se montait à USD 158 millions, sur une valeur de marché totale d'USD 367,8 millions. Novartis ne contrôle pas Idenix Pharmaceuticals, Inc., qui est dirigé, géré et exploité de manière indépendante.

INFORMATION DE NOS PARTIES PRENANTES

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 SIX 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 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 actuelle 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 :

<http://www.novartis.com/newsroom/media-releases/index.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 manifestations sont organisées 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 la relation avec les investisseurs américains. Des informations 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 SUR LE SITE

Sujet	Information
Capital-actions	Statuts de Novartis AG http://www.novartis.com/corporate-governance Données clés sur l'action Novartis http://www.novartis.com/key-share-data
Droits des actionnaires	Statuts de Novartis AG http://www.novartis.com/corporate-governance Informations investisseurs www.novartis.com/investors
Conseil d'administration et Comité de direction	Règlement du Conseil d'administration http://www.novartis.com/corporate-governance
Cadres dirigeants	Equipe dirigeante http://www.novartis.com/executive-committee
Code Novartis pour les agents financiers principaux	Code de conduite éthique de Novartis qui s'applique à l'Administrateur délégué ainsi qu'aux agents financiers principaux http://www.novartis.com/corporate-governance
Informations complémentaires	Relations de Novartis avec les investisseurs www.novartis.com/investors





RAPPORT SUR LES REMUNERATIONS

Novartis souhaite être un employeur de référence, capable d'attirer et de fidéliser les collaborateurs les plus talentueux partout dans le monde.

Novartis offre à ses collaborateurs des plans de rémunération à la fois transparents, cohérents et fondés sur la politique de la rémunération au mérite en vigueur au sein du Groupe. Notre système de rémunération encourage l'esprit d'entreprise tout en décourageant les prises de risque excessives destinées à améliorer les résultats financiers à court terme au détriment de la réussite à long terme du Groupe.

Le conseiller externe indépendant du Comité de rémunération a examiné le présent rapport et conclu qu'il contient les éléments requis pour garantir la transparence des éléments clés de la politique de rémunération du Groupe et de la rémunération des dirigeants.

SOMMAIRE

RAPPORT SUR LES REMUNERATIONS	Introduction	113
	Système de rémunération	113
	Rémunération 2010	122
	Détention d'actions	129
	Prêts et autres paiements	131

RAPPORT SUR LES REMUNERATIONS 2010

Au cours des deux dernières années, Novartis a étudié, en collaboration avec de nombreux actionnaires, le système de rémunération. Dans l'environnement commercial actuel, les sociétés doivent proposer un système de rémunération, compris et soutenu par les actionnaires, qui encourage une performance durable tout en attirant et en fidélisant les collaborateurs talentueux. Dans le cadre de ces discussions, les actionnaires intéressés qui se concentrent sur la création de valeur durable se sont ralliés à cette opinion.

À l'occasion de l'Assemblée générale 2010, les actionnaires de Novartis ont approuvé la proposition du Conseil d'administration d'intégrer aux statuts un vote sur le système de rémunération (« say on pay »). La prochaine Assemblée générale qui se tiendra en février 2011 permettra aux actionnaires de donner leur avis sur notre système de rémunération par l'intermédiaire d'un vote consultatif. Par la suite, des votes non contraignants seront organisés avant toute modification significative du système de rémunération, mais au moins toutes les trois Assemblées générales. Le vote étant de nature non contraignante et consultative, la décision finale sur le système de rémunération revient au Conseil d'administration.

Le système de rémunération de Novartis est fondé sur le mérite. La rémunération vise à attirer, former et fidéliser les collaborateurs talentueux, encourager et récompenser les bons résultats ainsi qu'à concilier les intérêts des collaborateurs avec ceux de nos actionnaires et parties prenantes en encourageant la création de valeur durable.

Le Comité de rémunération est l'organe de supervision et de direction chargé des politiques et plans de rémunération au sein de Novartis. Il examine et propose les politiques et plans de rémunération au Conseil d'administration pour approbation. Le Comité de rémunération est également chargé d'examiner et d'approuver les contrats de travail et les rémunérations individuelles de certains dirigeants-clés, notamment ceux des membres du Comité de direction. Les cinq membres actuels du Comité de rémunération satisfont tous aux critères d'indépendance exposés dans le Règlement du Conseil d'administration.

Tous les plans et niveaux de rémunération sont examinés régulièrement sur la base des données disponibles publiquement ainsi qu'à l'aune des analyses fournies par des sociétés indépendantes de conseil en rémunération et par des spécialistes externes en rémunération. 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 et des conseillers externes. Le Comité de rémunération étudie les moyens de renforcer la cor-

rélation entre les plans de rémunération et la performance du Groupe. Il examine également le système de rémunération pour garantir qu'il n'encourage pas une prise de risque inappropriée ou excessive mais favorise la création de valeur durable.

En 2010, nous avons apporté les modifications suivantes à notre système de rémunération afin d'assurer que les prises de risque inappropriées ou excessives ne sont pas récompensées :

- Pour tous les membres du Comité de direction, concernant la performance à compter de 2010, nous avons :
 - augmenté le pourcentage de primes du Plan de performance à long terme (avec un objectif de performance à la fin de la période d'acquisition) ; et
 - baissé les pourcentages de primes dans le cadre du Plan de participation en actions « Select » (avec un objectif de performance à la date d'attribution).

Nous avons également :

- prolongé la période d'acquisition dans le cadre du Plan de participation en actions « Select » de deux à trois ans en Suisse, pour les primes reçues sur la base de la performance 2011 ; et
- mis en place un droit de reprise (« clawback ») dans les contrats de travail individuels de tous les membres du Comité de direction – ainsi que des plans d'intéressement et des lettres d'attribution aux collaborateurs – permettant à Novartis de ne pas verser ou de récupérer les primes versées en cas de non-respect des normes de gestion interne, des procédures comptables ou de la loi.

Pour résumer, notre système de rémunération :

- inclut un rigoureux processus de gestion de la performance des collaborateurs, reflétant le mérite ;
- applique une approche de notation équilibrée pour l'octroi de primes basées sur la performance, en prenant en compte tant les objectifs financiers que non financiers, y compris la gestion des collaborateurs ; en général, les coefficients de performance ne peuvent pas être supérieurs à deux sur une base combinée ;
- fixe des périodes de performance et des calendriers d'acquisition qui se chevauchent pour les primes à long terme, réduisant la motivation de maximiser la performance au cours d'une même période ;
- considère la conformité et la conduite éthique comme des facteurs-clés pour évaluer la performance d'un dirigeant ;
- équilibre la combinaison de rémunérations sous forme de primes annuelles à court terme et de rémunérations en instruments de capitaux propres à long terme ; et
- comporte, comme mentionné ci-dessus, un droit de reprise.

La rémunération accordée aux membres du Conseil d'administration et du Comité de direction est également présentée dans notre Rapport financier à la note 27 des comptes consolidés audités du Groupe et à l'annexe 11 des comptes audités de Novartis AG. Les objectifs, principes et éléments de la politique de rémunération de Novartis sont présentés ci-dessous.

Les membres du Comité de rémunération

Marjorie M.T. Yang (Présidente)

William Brody

Srikant Datar

Ulrich Lehner

Hans-Joerg Rudloff

Pour de plus amples informations sur l'organisation et les responsabilités du Comité de rémunération, veuillez vous reporter à la rubrique Rapport sur le Gouvernement d'entreprise – Notre Conseil d'administration – Rôle du Conseil d'administration et des comités du Conseil – Le Comité de rémunération.

INTRODUCTION

Depuis la création de Novartis à partir de deux conglomérats traditionnels suisses en 1996, ses dirigeants ont établi une culture propre à l'entreprise et mobilisé anciens et nouveaux collaborateurs autour de l'objectif commun visant à figurer parmi les entreprises de santé les plus admirées et les plus respectées au monde.

Les compétences et l'expérience nécessaires aux collaborateurs pour réaliser cette vision étant hautement recherchées, Novartis s'est démarqué des entreprises suisses en élevant les rémunérations de manière à être compétitif par rapport aux autres sociétés internationales concurrentes. Depuis le début des activités, la rémunération en fonction de la performance est un principe établi chez Novartis.

Notre système de rémunération vise à responsabiliser les collaborateurs sur la base d'objectifs clairs et à souligner l'importance de la compétence et de l'intégrité comme facteurs favorables à la pérennisation de la réussite de l'entreprise. La rémunération se compose d'un élément variable significatif qui s'ajoute à une rémunération de base fixe et à des avantages. L'importance de l'élément variable dépend des résultats obtenus par le Groupe ou le secteur d'activité concerné et du niveau de performance atteint par le collaborateur par rapport à un ensemble d'objectifs convenus, ainsi que du respect des valeurs et des comportements de Novartis. Afin d'encourager une performance supérieure, la rémunération variable octroyée par Novartis à un collaborateur peut atteindre 200% du montant de sa prime cible.

Afin de concilier les objectifs des collaborateurs avec les intérêts des actionnaires, un pourcentage élevé de la rémunération variable des dirigeants est versé sous forme d'instruments de capitaux propres – actions Novartis et options sur actions Novartis. Un plan d'options sur actions qui concernait initialement 400 dirigeants-clés a

progressivement été étendu. À la suite des résultats de 2010, près de 11 000 collaborateurs ont participé au Plan de participation en actions « Select », soit un taux de participation d'environ 11% de l'ensemble des collaborateurs à temps plein au niveau mondial.

La rémunération en fonction de la performance favorise une culture du mérite au sein de Novartis, avec la mise en place d'un système de contrôles réciproques afin de garantir l'intégrité et l'équité. Par exemple, la règle du double contrôle exige que les objectifs annuels et les évaluations de la performance des collaborateurs soient examinés séparément par deux supérieurs hiérarchiques. Notre processus de gestion de la performance des collaborateurs inclut une *Organization and Talent Review* annuelle dans le cadre de laquelle les aspirations professionnelles des collaborateurs sont discutées. Ce processus prévoit l'évaluation des points forts, des points faibles et du potentiel des collaborateurs ainsi que la définition de plans de développement. L'*Organization and Talent Review* est devenue pour les cadres dirigeants un outil essentiel de planification de la relève, et ce programme a été régulièrement étendu, passant de quelques dizaines de dirigeants il y a dix ans à quasiment 22 000 cadres potentiels aujourd'hui.

Les principes de base appliqués à la politique de rémunération et au développement des collaborateurs ont généré une excellente performance et pérennisé notre position de leader. Novartis a enregistré un chiffre d'affaires net et un résultat net records, et a augmenté le dividende annuel versé aux actionnaires pour la 14^e année consécutive.

SYSTEME DE REMUNERATION

CONSEIL D'ADMINISTRATION

En tant qu'entreprise de santé internationale, Novartis a fixé le niveau de rémunération des membres du Conseil d'administration de manière à garantir au Groupe la capacité d'attirer et de fidéliser des administrateurs hautement compétents. Les membres du Conseil d'administration ne reçoivent pas de rémunération variable, soulignant l'accent placé sur la stratégie d'entreprise à long terme et leur rôle de surveillance.

La rémunération du Président repose sur un contrat. La rémunération des autres membres du Conseil d'administration est déterminée par le Conseil d'administration chaque année, sur la base d'une proposition du Comité de rémunération. Les membres du Conseil d'administration doivent détenir au moins 5 000 actions Novartis dans les trois années suivant leur nomination au Conseil d'administration.

REMUNERATION DU PRESIDENT

Le Président reçoit une rémunération annuelle fixe. Un tiers est versé sous la forme d'un salaire mensuel en espèces et les deux tiers restants le sont sous la forme d'actions Novartis non soumises à des restrictions qui lui sont octroyées une fois par an.

REMUNERATION DES AUTRES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les autres membres du Conseil d'administration perçoivent des honoraires annuels en leur qualité de membres du Conseil d'administration ainsi que des honoraires supplémentaires en fonction des comités qu'ils président, des comités dans lesquels ils siègent et des autres fonctions qu'ils exercent. Les membres du Conseil d'administration ne reçoivent pas d'honoraires supplémentaires en rétribution de leur participation aux réunions.

Les autres membres du Conseil d'administration peuvent choisir de percevoir leurs honoraires sous forme de espèces, d'actions ou d'une combinaison des deux. Les membres du Conseil d'administration ne peuvent pas recevoir d'options sur actions.

STRUCTURE DE REMUNERATION

	Rémunération du Conseil d'administration	Rémunération du Comité de direction
Rémunération fixe	Oui	Oui
Rémunération variable	Non	Oui

MEMBRES DU COMITE DE DIRECTION ET AUTRES COLLABORATEURS

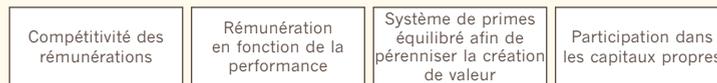
Novartis souhaite être un employeur de référence, capable d'attirer et de fidéliser les collaborateurs les plus talentueux partout dans le monde. Novartis offre à ses collaborateurs des rémunérations compétitives dans le cadre de sa politique de rémunération en fonction de la performance.

Les rémunérations octroyées aux collaborateurs de Novartis, y compris aux membres du Comité de direction, reflètent la valeur de marché des compétences, des résultats commerciaux, de la contribution individuelle et du respect des principales normes fondamentales relatives au comportement.

Le système de rémunération des collaborateurs de Novartis repose sur quatre principes clé et comprend trois composantes principales : rémunération de base, rémunération variable et avantages. La rémunération variable est octroyée sous la forme de plans de rémunération à court et long termes.

SYSTEME DE REMUNERATION

Principes de rémunération

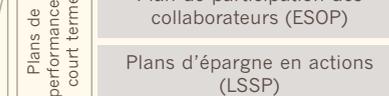


Plans de rémunération

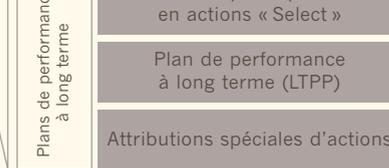
Eléments de la rémunération



Plans de performance à court terme



Plans de performance à long terme



PRINCIPES DE REMUNERATION

Nos politiques et plans de rémunérations reposent sur quatre principes clé :

- la compétitivité des rémunérations
- la rémunération en fonction de la performance
- un système de primes équilibré afin de créer de la valeur durable
- une participation dans les capitaux propres

Compétitivité des rémunérations

La compétitivité des rémunérations permet d'attirer et de fidéliser les collaborateurs talentueux et variés. Nos niveaux de rémunération reflètent la rémunération globale pratiquée pour des postes comparables par les sociétés qui nous servent de référence.

Par exemple, un collaborateur atteignant ses objectifs de performance se voit généralement octroyer une rémunération comparable à la médiane des rémunérations offertes par la concurrence. Si les objectifs ont été dépassés ou n'ont pas été atteints, la rémunération totale versée est ajustée en conséquence et peut différer sensiblement de la médiane des rémunérations de référence.

Novartis participe à plusieurs enquêtes comparatives sur les rémunérations, qui fournissent des informations sur les niveaux de salaire, les primes annuelles et les primes à long terme cibles et réelles, le pourcentage relatif de primes à court et long termes et le pourcentage de rémunération versé en espèces et en actions. Les sociétés qui nous servent de référence varient selon – et dépendent – des postes concernés.

Pour certains postes relevant du domaine pharmaceutique, les sociétés concurrentes prises pour référence dans notre enquête 2010 sont les suivantes :

SOCIETES DU GROUPE DE REFERENCE

Abbott	Eli Lilly and Company	Pfizer
Amgen	GlaxoSmithKline	Roche
AstraZeneca	Johnson & Johnson	Sanofi-Aventis
Bristol-Myers Squibb	Merck & Co.	

Pour d'autres postes, nous avons retenu des entreprises n'appartenant pas à notre secteur d'activité et dont l'envergure, la taille, la portée et la complexité sont proches de celles de Novartis, car nous sommes conscients du fait que la concurrence pour attirer les cadres supérieurs talentueux ne s'exerce pas exclusivement au sein de l'industrie pharmaceutique.

Les enquêtes comparatives sur les rémunérations, qui analysent des facteurs tels que les dernières tendances du marché et les meilleures pratiques, sont réalisées par des sociétés spécialisées en rémunération de renom international. Ces enquêtes sont vérifiées et complétées par les informations fournies par le conseiller indépendant du Comité de rémunération, Pearl Meyer & Partners LLC.

Rémunération en fonction de la performance

Afin de favoriser une culture axée sur la performance, Novartis applique partout dans le monde un même processus de gestion de la performance des collaborateurs reposant sur des critères quantitatifs et qualitatifs clairs.

Les collaborateurs de Novartis, y compris les membres du Comité de direction, sont soumis à un processus formel de définition des objectifs et d'évaluation des performances.

Chaque année, les supérieurs hiérarchiques et leurs collaborateurs directs s'accordent sur les critères de mesure de la performance et sur les objectifs. Ces objectifs découlent des objectifs commerciaux qui ont été définis au niveau du Groupe, des divisions, des fonctions, des pays ou des secteurs d'activité.

Deux évaluations 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 les collaborateurs et leurs responsables hiérarchiques et visent à évaluer la performance. Dans ce but, les supérieurs hiérarchiques s'appuient sur des paramètres axés sur les résultats ainsi que sur la manière dont ces résultats ont été atteints.

Les décisions et les actions conduisant à ces résultats doivent respecter les valeurs et comportements de Novartis, qui décrivent le code de conduite des collaborateurs et fixent des limites et des directives, comme l'un des fondements de la culture de notre Groupe. Les valeurs et comportements de Novartis mettent l'accent sur la qualité, l'engagement, la sincérité, la compassion, la loyauté et l'intégrité.

Étant donné que les évaluations de performance influent significativement sur la rémunération, nous assurons chaque année que la performance est évaluée de la même manière dans l'ensemble du Groupe.

À 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.

Afin d'encourager et de récompenser une performance supérieure à long terme, la rémunération globale peut atteindre des niveaux comparables aux quartiles supérieurs des rémunérations pratiquées par les sociétés concurrentes.

Toute prime versée par Novartis aux dirigeants-clés, y compris aux membres du Comité de direction, est soumise à un droit de reprise, c'est-à-dire que Novartis pourra ne pas verser ou récupérer les primes versées en cas de non-respect des normes de gestion interne, des procédures comptables ou de la loi.

Un système de primes équilibré pour pérenniser la création de valeur

Les actionnaires attendent de leur investissement des rendements réguliers accompagnés d'une gestion des risques appropriée.

Les primes offertes par Novartis confortent la planification stratégique à long terme nécessaire pour affronter les défis de l'innovation et la longueur des cycles de développement et de commercialisation qui caractérisent notre secteur d'activité. Une définition des objectifs et un plan d'intéressement appropriés permettent à nos dirigeants et à nos collaborateurs de construire l'avenir plutôt que de se limiter à réagir aux changements.

Nous considérons que les plans d'intéressement encouragent la performance, la loyauté et l'esprit d'entreprise de nos collaborateurs ainsi que la création de valeur durable favorable à Novartis et à ses actionnaires.

Participation dans les capitaux propres

Les investisseurs attendent des dirigeants des sociétés dans lesquelles ils investissent qu'ils agissent en actionnaires. Cette approche fonctionne le mieux lorsque les membres du Conseil d'administration et les dirigeants détiennent une participation significative dans les capitaux propres de leur société.

En conséquence, Novartis impose des directives de détention d'actions à environ 30 de ses dirigeants-clés.

Les dirigeants-clés doivent détenir au moins un certain multiple de leur rémunération annuelle de base en actions ou options sur actions Novartis. Ce multiple est de cinq pour le Directeur général, de trois pour les autres membres du Comité de direction et d'un à deux (selon les postes) pour les autres dirigeants-clés. Tous ces dirigeants-clés disposent d'un délai de trois ans à compter de leur recrutement ou de leur nomination. Dans l'éventualité d'une baisse substantielle du cours de l'action, le Conseil d'administration peut, s'il le juge opportun, prolonger ce délai.

Le Comité de rémunération vérifie chaque année le respect des directives de détention d'actions.

ELEMENTS DE LA REMUNERATION

Les principaux éléments de notre système de rémunération sont :

- la rémunération de base – sous forme de salaire fixe
- la rémunération variable – qui récompense la performance individuelle et celle de l'entreprise
- les avantages sociaux – qui comprennent les plans de prévoyance et les régimes d'assurance-maladie, ainsi que des avantages en nature

ELEMENTS DE REMUNERATION



Dans le tableau suivant, « court terme » se rapporte à la performance ou aux participations dans les capitaux propres inférieures à douze mois et « long terme » à celles supérieures à douze mois.

REMUNERATION DES CADRES DIRIGEANTS

Éléments de rémunération	Plan de rémunération	Facteurs déterminants	Mesures de la performance	Liens avec les principes de rémunération
Rémunération de base		Poste, expérience, performance durable	Pratiques du marché	Attirer et retenir les dirigeants clés
Rémunération variable				
Plan de performance à court terme	Plans d'intéressement à court terme	Réalisation des objectifs annuels individuels commerciaux et financiers ou réalisation des étapes définies dans les plans stratégiques à long terme	Mesures financières (ex. chiffre d'affaires net, résultat opérationnel, flux de trésorerie disponible, part de marché, innovation et efforts déployés en vue d'optimiser l'efficacité et la productivité)	Rémunération en fonction de la performance Attirer et retenir les dirigeants clés
Plan de performance à long terme	Plan de participation en actions « Select »	Réalisation des objectifs annuels individuels commerciaux et financiers ou réalisation des étapes définies dans les objectifs individuels ou les plans stratégiques à long terme.	Evaluation de fin d'année de la performance individuelle et de la performance du Groupe ou de l'unité d'affaires	Concilier les intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires Performance commerciale durable
	Plan de performance à long terme	Réalisation de profits à long terme, à l'aune des objectifs de plus-value financière (PVF) au niveau du Groupe	PVF du Groupe	Attirer et retenir les dirigeants clés
	Attributions spéciales d'actions	Récompenser les résultats particuliers ou les performances exceptionnelles	Discrétionnaire	
Avantages		Poste, expérience, performance durable	Pratiques du marché	Offrir un certain niveau de sécurité en ce qui concerne la vieillesse, la santé, l'invalidité et le décès

Rémunération de base

La rémunération de base est versée aux collaborateurs pour leurs domaines de responsabilités clés et reflète les caractéristiques du poste, l'ancienneté, l'expérience et les compétences. Elle est versée en espèces, généralement une fois par mois, et fixée conformément aux pratiques locales. Elle a pour but de garantir un salaire fixe à nos collaborateurs afin de leur assurer un niveau de vie comparable à celui offert par nos concurrents.

En général, la rémunération de base est révisée une fois par an, afin que le salaire reste compétitif et que les fluctuations indésirables soient minimisées.

La rémunération de base est également utilisée pour déterminer la rémunération variable.

Rémunération variable

La rémunération variable est déterminée par la nature de l'activité, le poste, le niveau, les pratiques du marché local, les résultats de l'entreprise et la performance individuelle du collaborateur.

La rémunération variable est une combinaison de primes à court et à long terme. Un accent particulier est placé sur les primes à long terme pour concilier les intérêts de nos collaborateurs avec ceux des actionnaires. Cet accent sur les primes à long terme reflète également l'importance cruciale de l'innovation et la longueur des cycles de développement et de commercialisation des produits qui caractérisent notre secteur d'activité.

Le tableau suivant donne un exemple des critères utilisés pour évaluer la performance et explique comment ces critères sont généralement pondérés.

COMPOSANTES D'ÉVALUATION DES PERFORMANCES ET LEURS PONDERATIONS			
Composantes	Facteurs	Pondération	Pondération des composantes
Performance de l'entreprise	Performance du Groupe ou de l'unité d'affaires		50%
	Réalisation des objectifs financiers et non financiers	25%	50%
Performance individuelle	Respect des valeurs et comportements de Novartis	25%	
Total			100%

La rémunération variable peut être versée en espèces, actions, unités d'actions ou options sur actions, selon le plan de rémunération. Les valeurs de conversion d'une action ou option sur action Novartis retenues pour convertir la rémunération variable en actions, unités d'actions ou options sur actions sont les cours de clôture à la date d'octroi qui, pour la performance de 2010, était le 19 janvier 2011.

Plans d'intéressement à court terme

Dans le cadre des plans d'intéressement à court terme, les attributions sont effectuées chaque année et calculées à l'aide de la formule suivante :

CALCUL DE LA PRIME ANNUELLE EFFECTIVE

$$\text{Pourcentage prime annuelle effective} = \text{Pourcentage prime cible} \times \text{Coefficient de performance de l'entreprise} \times \text{Coefficient de performance individuelle}$$

Dans le cadre de ces plans, Novartis fixe des pourcentages de primes cibles de la rémunération de base pour chaque collaborateur participant au début de chaque période de performance – qui coïncide en principe avec le début de l'année civile. Les pourcentages de primes cibles peuvent atteindre 100% de la rémunération de base.

Le coefficient de performance de l'entreprise dépend de la performance du Groupe ou du secteur d'activité et est compris entre 0 et 1,5.

Le coefficient de performance individuelle repose sur la réalisation des objectifs de performance définis individuellement et sur le respect de normes de comportement-clés (les valeurs et comportements de Novartis). Il est compris entre 0 et 1,5.

En règle générale, le coefficient de performance de l'entreprise combiné au coefficient de performance individuelle ne doit pas être supérieur à 2. Dans le cas d'une performance exceptionnelle, des coefficients plus élevés peuvent néanmoins être appliqués. Dans ces cas, l'approbation du Directeur général et, pour les membres du Comité de direction et les dirigeants-clés, celle du Comité de rémunération est également nécessaire.

Ce large éventail de pourcentages de primes cibles et de coefficients permet de proposer des rémunérations véritablement différenciées tenant compte de la performance.

Les collaborateurs de certains pays et certains dirigeants-clés au niveau mondial sont encouragés à recevoir leurs primes annuelles en totalité ou en partie en actions Novartis plutôt qu'en espèces en participant à un plan d'épargne en actions (Leveraged Share Savings Plan – LSSP).

Dans ces plans, Novartis octroie des actions supplémentaires après une certaine période de détention. En règle générale, aucune action supplémentaire n'est attribuée dans le cadre de ces plans en cas de départ d'un salarié avant la fin de la période de détention pour des motifs autres que le départ à la retraite, l'invalidité ou le décès.

Les principaux plans d'épargne en actions proposés par Novartis sont au nombre de trois.

- Le Plan de participation des collaborateurs (ESOP) est disponible en Suisse et concerne environ 12 000 collaborateurs. Les participants peuvent choisir de recevoir leur prime (i) 100% en actions, (ii) 50% en actions et 50% en espèces ou (iii) 100% en espèces. À l'issue d'une période de détention de trois ans des actions octroyées dans le cadre de l'ESOP, chaque participant reçoit une action Novartis supplémentaire gratuite pour deux actions Novartis octroyées. En 2010, 5 454 collaborateurs ont choisi de recevoir des actions dans le cadre du plan ESOP au titre de leur performance.
- Au Royaume-Uni, près de 2 900 collaborateurs peuvent investir en actions jusqu'à 5% de leur salaire mensuel (jusqu'à GBP 125), et peuvent aussi être invités à investir en actions l'intégralité ou une partie de leur prime nette. À l'issue d'une période de détention de trois ans, une action supplémentaire est attribuée pour deux actions investies. En 2010, près de 1 610 collaborateurs ont participé à ce plan.
- 26 cadres dirigeants au niveau mondial ont été invités à participer au plan d'épargne en actions à titre de rémunération pour leur performance en 2010. Leur prime annuelle a été octroyée en actions et bloquée pendant cinq ans. À la fin de la période d'investissement, Novartis attribue une action supplémentaire pour chaque action investie.

Les collaborateurs ne sont autorisés à participer qu'à un seul de ces plans pour une année donnée.

Plans d'intéressement à long terme

Plan de participation en actions « Select »

Chaque année, les collaborateurs, y compris les membres du Comité de direction, peuvent recevoir une prime dans le cadre du Plan de participation en actions « Select ». Le montant de la prime est déterminé sur la base de la performance individuelle et des résultats du Groupe. Si l'évaluation de la performance d'un collaborateur est inférieure à un certain seuil, aucune prime n'est versée. Les primes peuvent être versées sous forme d'actions, d'options sur actions ou d'une combinaison des deux. Dans certaines juridictions, des unités d'actions incessibles (Restricted Share Units – RSU) sont octroyées plutôt que des actions. En Suisse, les participants au plan peuvent choisir entre des actions ou des RSU et des options sur actions, ou une combinaison des deux.

Chaque action est assortie de droits de vote et d'un droit à dividende pendant la période d'acquisition.

Chaque RSU équivaut à une action Novartis et est convertie en action à l'issue de la période d'acquisition. Les RSU ne sont pas assorties de droit de vote ni de droit à dividende.

Chaque option sur action octroyée confère au collaborateur le droit d'acheter une action Novartis à un prix déterminé à l'avance, égal au cours de clôture de l'action sous-jacente à la date d'attribution

(19 janvier 2011 pour la performance de 2010). Si des collaborateurs d'Amérique du Nord choisissent de recevoir leur prime « Select », en totalité ou en partie, sous forme d'options sur des American Depository Shares (ADS), le nombre d'options sur actions qui en résulte est calculé en divisant le montant de la prime « Select » par une valeur égale à 95% de la valeur de l'option sur l'ADS selon les normes internationales d'information financière (International Financial Reporting Standards – IFRS). Pour les collaborateurs des autres pays, le diviseur correspond à 90% de la valeur de l'option sur les actions selon les IFRS.

Les options sur actions sont négociables une fois acquises et expirent au bout de dix ans. 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. Comme décrit ci-avant, en vue de concilier au mieux les intérêts à long terme de nos collaborateurs avec ceux du Groupe et de nos actionnaires, le Comité de rémunération a décidé de porter la période d'acquisition en Suisse de deux à trois ans à compter de 2011. Si un participant quitte Novartis pour des motifs autres que le départ à la retraite, l'invalidité ou le décès, les actions, les RSU et les options sur actions n'étant pas encore définitivement acquises deviennent caduques, sauf décision contraire du Comité de rémunération (par exemple en cas de réorganisation ou de cession).

Les durées de vie des options attribuées depuis 2007 figurent dans le tableau suivant.

ECHÉANCE DES OPTIONS SUR ACTIONS

Année d'attribution	Prix d'exercice (CHF/USD)	Période d'acquisition (années) (CH/autres pays)	Durée de vie (années)
2011	54,70/57,07	2/3	10
2010	55,85/53,70	2/3	10
2009	53,65/46,42	2/3	10
2008	64,05/57,96	2/3	10
2007	72,85/58,38	2/3	10

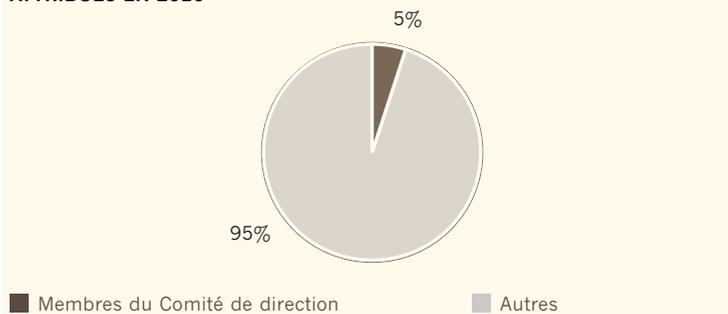
Au 31 décembre 2010, un total de 94,7 millions d'options sur actions attribuées à des collaborateurs étaient en circulation, donnant droit à un nombre égal d'actions, ce qui correspond à 3,8% du nombre total d'actions Novartis en circulation (hors actions propres).

À titre de rémunération pour leur performance en 2010, 10 796 participants ont reçu 0,9 million d'actions incessibles, 5,4 millions de RSU et 17,5 millions d'options sur actions dans le cadre du Plan de participation en actions « Select » de Novartis, ce qui représente un taux de participation d'environ 11% de l'ensemble des collaborateurs en équivalent plein temps dans le monde.

En vue de concilier au mieux les intérêts des membres du Comité de direction avec ceux du Groupe et de nos actionnaires, le Comité de rémunération a décidé d'abaisser les primes cibles pour les membres du Comité de direction dans le cadre du Plan de participation en actions « Select » à compter de 2010 et d'augmenter les primes cibles

du Plan de performance à long terme pour ces dirigeants. Environ 5% de la valeur totale des actions octroyées dans le cadre du Plan de participation en actions « Select » ont été attribués aux membres du Comité de direction.

VALEUR TOTALE DES INSTRUMENTS DE CAPITAUX PROPRES ATTRIBUES EN 2010



Plan de performance à long terme

Le Plan de performance à long terme est un plan de participation en actions qui récompense les dirigeants-clés sur une période de performance de trois ans.

Au début de la période de performance, les participants au plan reçoivent des RSU qui peuvent être converties en actions Novartis à l'issue de la période de performance.

À la fin de la période de performance, le Comité de rémunération ajuste le nombre de RSU en fonction de la performance réelle. Cette dernière est déterminée par la valeur économique ajoutée (VEA) du Groupe, une formule qui mesure la rentabilité de l'entreprise en tenant compte du coût du capital. L'objectif de performance est la somme de trois objectifs annuels VEA du Groupe. Si la VEA réelle du Groupe n'atteint pas le seuil fixé ou si le participant quitte Novartis au cours de la période considérée pour des motifs autres que le départ à la retraite, l'invalidité ou le décès, aucune prime n'est octroyée. En cas de VEA exceptionnelle du Groupe, l'ajustement peut atteindre 200% de la prime cible. À la date d'attribution, les RSU sont converties en actions Novartis non soumises à des restrictions. Aux Etats-Unis, les primes peuvent être versées en espèces dans le cadre du Plan de rémunération différé.

Comme décrit ci-avant, en vue de concilier au mieux les intérêts des membres du Comité de direction avec ceux du Groupe et de nos actionnaires, le Comité de rémunération a décidé d'abaisser les primes cibles pour les membres du Comité de direction dans le cadre du

Plan de participation en actions « Select » à compter 2010 et d'augmenter les primes cibles du Plan de performance à long terme pour ces dirigeants.

PERIODE DU PLAN DE PERFORMANCE A LONG TERME



Le 19 janvier 2011, 117 dirigeants-clés ont reçu des actions Novartis au vu de la VEA du Groupe sur la période de performance 2008–2010, dans le cadre du Plan de performance à long terme.

HISTORIQUE DES PARTICIPANTS AU PLAN DE PERFORMANCE A LONG TERME

Année d'attribution = fixation des objectifs	Période de performance	Année de rétribution = rémunération en actions	Participants au plan (nombre de cadres dirigeants clés)
2011	2011–2013	2014	127
2010	2010–2012	2013	131
2009	2009–2011	2012	132
2008	2008–2010	2011	117

Attributions spéciales d'actions

Certains collaborateurs sélectionnés peuvent, de manière exceptionnelle, bénéficier d'attributions spéciales d'actions soumises ou non à des restrictions ainsi que de RSU. Ces attributions spéciales d'actions sont discrétionnaires et permettent d'attirer des collaborateurs talentueux ou de récompenser des résultats particuliers ou une performance exceptionnelle. Elles peuvent également servir à fidéliser les collaborateurs-clés.

Les attributions spéciales d'actions sont généralement soumises à une période d'acquisition de trois à cinq ans. Si un collaborateur quitte Novartis pour des motifs autres que le départ à la retraite, l'invalidité ou le décès, les actions ou les RSU n'étant pas encore définitivement acquises deviennent caduques. En 2010, 389 collaborateurs, travaillant à différents niveaux de l'organisation, ont reçu au total 1,1 million d'actions ou de RSU.

Définition des objectifs

La rémunération des membres du Comité de direction dépend dans une large mesure des résultats du Groupe par rapport aux objectifs de performance. Les objectifs de performance des divisions incluent les paramètres mesurables suivants :

OBJECTIFS DE PERFORMANCE DES DIVISIONS

Chiffre d'affaires net	Résultat opérationnel	Part de marché
Innovation	Ratio flux de trésorerie disponible sur les ventes	Optimisation de la productivité et de l'efficacité organisationnelle

Ces paramètres mesurables visent à concilier les objectifs à court et à long terme. Les objectifs sont fixés chaque année à des niveaux ambitieux, afin de susciter un degré élevé de performance de l'entreprise, en privilégiant les objectifs financiers à long terme. Ils sont également conçus de manière à écarter toute prise de risques inconsidérée ou excessive.

Origine des actions attribuées

Pour faire face à son engagement de distribuer des actions dans le cadre des plans de rémunération variable, Novartis utilise des actions rachetées sur le marché.

Novartis ne dispose d'aucun capital conditionnel autorisé susceptible de fournir des actions à distribuer dans le cadre de nos primes en actions.

Avantages

L'objectif principal des plans de prévoyance et des régimes d'assurance maladie est d'apporter aux collaborateurs et à leurs proches un certain niveau de sécurité en ce qui concerne la vieillesse, la santé, l'invalidité et le décès. Le niveau des plans de prévoyance et des régimes d'assurance-maladie accordés aux collaborateurs est spécifique à chaque pays et dépend des pratiques du marché local et de la réglementation en vigueur, et est révisé régulièrement.

Le Groupe a une politique prévoyant le passage du régime de retraite à prestations définies à un régime à cotisations définies. Cette politique est actuellement mise en œuvre. Le passage au régime à cotisations définies pour le fonds de pension suisse, le plus important du Groupe, est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2011.

Novartis peut fournir d'autres avantages dans un pays spécifique en fonction des pratiques du marché local et de la réglementation en vigueur, y compris les primes d'ancienneté et les avantages en nature. Les collaborateurs nommés à l'étranger peuvent également bénéficier d'avantages prévus par les politiques d'entreprise de Novartis.

GESTION DU RISQUE

Notre système de rémunération encourage l'esprit d'entreprise tout en décourageant les prises de risque inappropriées ou excessives destinées à améliorer les résultats financiers à court terme au détriment de la réussite à long terme de Novartis. Les caractéristiques suivantes de notre système de rémunération favorisent une culture de gestion du risque d'entreprise :

- Processus de gestion de la performance des collaborateurs – Un rigoureux processus de gestion de la performance des collaborateurs est en place sur la base des objectifs convenus, des valeurs et des comportements, reflétant le mérite. La performance est surveillée et régulièrement discutée avec les collaborateurs.
- Approche de notation équilibrée pour l'octroi de primes basées sur la performance – Les objectifs financiers incluent le chiffre d'affaires net, le résultat opérationnel, le free cash-flow en pourcentage du chiffre d'affaires et la valeur économique ajoutée (VEA) du Groupe. Les objectifs non financiers se concentrent sur la réalisation des objectifs en termes de stratégie et de direction ainsi que la gestion des collaborateurs mais également sur l'innovation et l'amélioration des processus et de la productivité. Dans le cadre des plans d'intéressement, les coefficients de performance ne peuvent généralement pas être supérieurs à deux sur une base combinée.
- Périodes de performance et calendriers d'acquisition – Pour les primes à long terme, les périodes de performance et les calendriers d'acquisition se chevauchent, réduisant la motivation de maximiser la performance au cours d'une même période. Le Plan de performance à long terme est un plan de participation en actions sur une période de performance de trois ans. Les options attribuées dans le cadre du Plan de participation en actions « Select » sont soumises à une période d'acquisition de deux ans ou trois ans, en fonctions du pays.
- Combinaison équilibrée d'éléments de rémunération – La combinaison de rémunération cible n'est pas excessivement axée sur les primes annuelles mais représente une combinaison d'espèces et d'instruments de capitaux propres à long terme soumis à une période d'acquisition de deux ans ou trois ans, en fonctions du pays.
- Les valeurs et comportements de Novartis – La conformité et la conduite éthique sont des facteurs-clés pour toutes les évaluations de performance.
- Absence d'indemnité de fin de contrat ou de clause de cession de contrôle – Les contrats de travail passés avec des membres du Comité de direction ne doivent pas contenir de préavis d'une durée supérieure à la normale, de clause de cession de contrôle ni de paiement d'indemnités de fin de contrat.
- Droit de reprise – Nous avons mis en place un droit de reprise (« clawback ») dans les contrats de travail individuels de tous les membres du Comité de direction ainsi que dans les plans d'intéressement et les lettres d'attribution aux collaborateurs, permettant à Novartis de ne pas verser ou de récupérer les primes versées en cas de non-respect des normes de gestion interne, des procédures comptables ou de la loi.

GOVERNANCE EN MATIERE DE REMUNERATIONS

CADRE JURIDIQUE

Le Code des obligations et les lignes directrices du SIX Swiss Exchange en matière de gouvernance d'entreprise exigent des sociétés cotées qu'elles divulguent certaines informations sur la rémunération des membres du Conseil d'administration et du Comité de direction, le nombre d'actions du Groupe qu'ils détiennent, ainsi que les prêts qui leur sont consentis. Le présent Rapport sur les rémunérations répond à cette exigence. En outre, notre rapport sur les rémunérations est conforme aux principes du Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise de la Fédération des entreprises suisses (economiesuisse).

INSTANCES DE DECISION

L'attribution des compétences en matière de décisions relatives aux rémunérations est régie par les statuts, le règlement du Conseil d'administration et la charte du Comité de rémunération, qui sont publiés sur le site Internet de Novartis : www.novartis.com/corporate-governance.

Le Comité de rémunération est l'organe de supervision et de direction chargé des politiques et plans de rémunération au sein du Groupe Novartis. Il examine et propose les politiques et plans de rémunération au Conseil d'administration pour approbation. Le Comité de rémunération est également chargé d'examiner et d'approuver les contrats de travail et les rémunérations individuelles de certains dirigeants-clés, notamment des membres du Comité de direction.

Les principales responsabilités du Comité de rémunération sont décrites à la rubrique Rapport sur le Gouvernement d'entreprise – Notre Conseil d'administration – Rôle du Conseil d'administration et des comités du Conseil.

Le Comité de rémunération est exclusivement composé de membres du Conseil d'administration qui satisfont aux critères d'indépendance exposés dans le Règlement du Conseil d'administration. À l'heure actuelle, les cinq membres du Comité de rémunération sont : Marjorie M.T. Yang (Présidente), William Brody, Srikant Datar, Ulrich Lehner et Hans-Joerg Rudloff. En 2010, le Comité de rémunération s'est réuni quatre fois. Les réunions qui ont eu lieu en janvier 2010 avaient pour objectif principal d'évaluer les résultats des différentes activités et de leurs équipes de direction respectives ainsi que de déterminer la rémunération des membres du Comité de direction.

Tous les plans et niveaux de rémunération sont examinés régulièrement sur la base des données disponibles publiquement ainsi qu'à l'aune des analyses fournies par des sociétés indépendantes de conseil en rémunération et par des spécialistes externes en rémunération. 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 et des conseillers externes.

Les niveaux d'autorisation sont présentés ci-dessous.

NIVEAUX DE COMPETENCE DECISIONNELLE EN MATIERE DE REMUNERATIONS

Objet de la décision	Recommandation	Autorité
Rémunération des membres du Conseil d'administration	Comité de rémunération	Conseil d'administration
Rémunération du Directeur général	Président du Conseil d'administration	Comité de rémunération
Rémunération des autres membres du Comité de direction et de certains dirigeants clés	Directeur général	Comité de rémunération
Plans d'intéressement annuels et Plan de participation en actions « Select »	Directeur général	Comité de rémunération
Plan de performance à long terme	Directeur général	Comité de rémunération
Attributions spéciales d'actions	Président du Conseil d'administration ou Directeur général	Comité de rémunération

CONSEILLER AU COMITE DE REMUNERATION

Pearl Meyer & Partners LLC intervient actuellement auprès du Comité de rémunération en qualité de conseiller externe indépendant. Le conseiller est indépendant de la direction et ne fournit aucun autre service de conseil à Novartis. La principale tâche du conseiller consiste à aider le Comité de rémunération à garantir que les politiques et plans de rémunération de Novartis sont compétitifs, correspondent aux pratiques du marché et sont conformes à nos principes de rémunération.

Le Comité de rémunération conclut une fois par an un accord de conseil avec son conseiller indépendant. Afin de décider de renouveler ou non l'engagement avec le conseiller, le Comité de rémunération évalue la qualité du service de conseil et détermine annuellement le champ d'application envisagé pour l'année à venir.

Au vu de l'évaluation au titre de l'année 2010, le Comité de rémunération a estimé que le conseiller n'entretient aucune relation susceptible d'altérer son discernement professionnel et les conseils qu'il prodigue au Comité de rémunération.

REMUNERATION 2010

CONSEIL D'ADMINISTRATION

PRESIDENT

En janvier 2010, le Conseil d'administration a accepté la proposition du Dr Daniel Vasella de mener à terme le processus de succession et de transmettre ses responsabilités en tant que Directeur général de Novartis à Joseph Jimenez au 1^{er} février 2010. Le Dr Daniel Vasella a exercé la fonction de Directeur général pendant 14 ans et celle de Président du Conseil d'administration pendant 11 ans. Il demeure Président du Conseil d'administration pour se concentrer sur les priorités stratégiques.

Dans le cadre d'un nouveau contrat, le Président reçoit une rémunération annuelle fixe. Un tiers est versé sous la forme d'un salaire mensuel en espèces et les deux tiers restants le sont sous la forme d'actions Novartis non soumises à des restrictions qui lui sont attribuées chaque année. Il ne peut plus participer à aucun des plans de rémunération variable décrits ci-dessus.

A l'issue de son mandat de Président, le Dr Daniel Vasella a accepté de continuer à faire bénéficier Novartis de son savoir-faire et a convenu de n'exercer aucune activité en concurrence avec les activités de Novartis pendant plusieurs années. Une indemnité fondée sur la juste valeur de marché lui sera versée en rémunération des services qu'il aura rendus et en compensation des restrictions imposées par l'accord de non-concurrence.

En outre, le contrat prévoit des prestations de retraite complémentaires de CHF 12 millions versés en une seule fois sous la forme d'une police d'assurance.

AUTRES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les autres membres du Conseil d'administration perçoivent des honoraires annuels en leur qualité de membres du Conseil ainsi que des honoraires supplémentaires en fonction des comités qu'ils président, des comités dans lesquels ils siègent et des autres fonctions qu'ils exercent afin de refléter les différents niveaux de responsabilité et d'implication. Les membres du Conseil d'administration ne reçoivent pas d'honoraires supplémentaires en rétribution de leur participation aux réunions.

Les membres du Conseil d'administration ne reçoivent pas de rémunération variable, ce qui souligne l'accent placé sur la stratégie d'entreprise à long terme et leur rôle de surveillance. Le Conseil d'administration s'appuie sur une proposition soumise chaque année par le Comité de rémunération pour fixer la rémunération des autres membres du Conseil d'administration.

Les rémunérations des autres membres du Conseil d'administration figurent ci-après.

REMUNERATIONS ANNUELLES DES AUTRES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

	Rémunération (CHF)
Conseil d'administration (membre)	350 000
Vice-Président	50 000
Comité du Président (membre)	150 000
Comité d'audit et de conformité (membre)	100 000
Comité des risques (membre)	50 000
Comité de rémunération (membre)	50 000
Comité de gouvernement d'entreprise et de nomination (membre)	50 000
Délégation de la fonction d'administrateur ¹	125 000

¹ Le Conseil d'administration a délégué Rolf M. Zinkernagel auprès du Conseil consultatif scientifique de l'Institut Novartis pour les maladies tropicales (NITD). Le Conseil d'administration a délégué Rolf M. Zinkernagel et William Brody auprès du Conseil d'administration de l'Institut de génomique de la Fondation Novartis pour la recherche (GNF).

Les autres membres du Conseil d'administration peuvent choisir de percevoir leurs honoraires sous forme de espèces, d'actions ou d'une combinaison des deux. Les membres du Conseil d'administration ne reçoivent pas d'options sur actions.

REMUNERATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2010¹

	Fonction d'administrateur	Vice- Président	Comité du Président	Comité d'audit et de conformité	Comité des risques	Comité de rémuné- ration	Comité de gouver- nement d'entre- prise et de nomination	Délégation de la fonc- tion d'admini- strateur	Rémunération annuelle en espèces (CHF)	Actions (nombre)	Autres (CHF) ²	Total (CHF) ³
Daniel Vasella	Président		Président	• ⁴	• ⁴	• ⁴	• ⁴		3 666 674	131 304	189 260	7 950 791 ⁵
Ulrich Lehner	•	•	•	•	•	•	Président		1 110 000		59 034	1 169 034
Hans-Joerg Rudloff	•	•	•	•	•	•			750 000		37 666	787 666
William Brody ⁶	•					•		•	375 000	2 686		525 013
Srikant Datar	•		Président		•	•			459 688	1 797		560 050
Ann Fudge	•						•		250 000	2 686		400 013
Alexandre F. Jetzer-Chung ⁷	•								350 000		17 722	367 722
Pierre Landolt ⁸	•						•		106 000	5 265	22 604	422 654
Andreas von Planta	•			•	Président		•		453 000	1 916	28 344	561 307
Wendelin Wiedeking	•			•	•				150 875	6 252	26 593	526 642
Marjorie M.T. Yang	•					Président			410 000		23 133	433 133
Rolf M. Zinkernagel ⁹	•						•	•	650 000		33 677	683 677
Total									8 731 237	151 906	438 033	14 387 702

Se référer à l'annexe 11 des comptes annuels de Novartis AG pour les chiffres de 2009

¹ N'inclut pas le remboursement des frais de déplacement et d'autres frais occasionnés dans le cadre de la mission des administrateurs, le remboursement de ces frais n'étant pas assimilé à une rémunération. Toutes les actions ont été attribuées le 19 janvier 2010 au cours de CHF 55,85.

² Coûts des prestations de retraite et cotisations aux prestations de soins médicaux dus par le bénéficiaire mais pris en charge par la société.

³ Un membre du Conseil d'administration ayant la qualité de résident fiscal en Suisse peut choisir de bloquer ses actions. En 2010, Daniel Vasella a bloqué ses actions pour dix ans et Andreas von Planta pour cinq ans. La valeur des actions indiquée dans ce tableau a été calculée selon la méthode décrite au paragraphe Rapport sur les rémunérations – Rémunération 2010 – Principes d'évaluation.

⁴ Daniel Vasella a participé aux réunions de ce Comité en tant qu'invité à partir du 1^{er} février 2010.

⁵ Ne comprend pas la rémunération perçue en tant qu'administrateur d'Alcon, Inc.

⁶ Le Conseil d'administration a délégué William Brody auprès du Conseil d'administration de l'Institut de génomique de la Fondation Novartis pour la recherche (GNF).

⁷ Alexandre F. Jetzer-Chung a en outre perçu la somme de CHF 380 004 pour d'autres services de conseil.

⁸ Selon Pierre Landolt, la Fondation de la famille Sandoz est le bénéficiaire économique de la rémunération.

⁹ Le Conseil d'administration a délégué Rolf M. Zinkernagel 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).

MEMBRES DU COMITE DE DIRECTION

PROCESSUS D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE ET DEFINITION DE LA REMUNERATION DU DIRECTEUR GENERAL

Au début de l'exercice, le Président du Conseil d'administration se réunit avec le Directeur général pour étudier et définir ses objectifs pour l'année à venir. Le Conseil d'administration examine et approuve ces objectifs, en veillant à ce qu'ils aillent dans le sens des objectifs du Groupe consistant à encourager une performance durable, à concilier les objectifs à court et à long termes et à décourager les prises de risque inappropriées et excessives au détriment de la réussite à long terme du Groupe.

À la fin de l'exercice, le Directeur général prépare et présente au Président et au Conseil d'administration une auto-évaluation portant sur les résultats réels au regard des objectifs préalablement convenus, en tenant compte des résultats financiers audités ainsi que des valeurs et comportements de Novartis. Le Conseil d'administration discute de l'auto-évaluation en l'absence du Directeur général. Il évalue dans quelle mesure les objectifs fixés ont été atteints et, dans la mesure du possible, compare ces résultats avec ceux de sociétés concurrentes, en tenant compte de critères financiers généraux et de l'évolution du secteur. Le Conseil d'administration communique ensuite son évaluation au Directeur général. Le Comité de rémunération s'appuie sur cette évaluation pour décider de la rémunération totale du Directeur général et de sa rémunération cible pour l'année à venir. Le Comité de rémunération tient compte de tous les facteurs concernés, notamment des informations portant sur les sociétés qui servent de référence et des recommandations formulées par le conseiller du Comité de rémunération.

PROCESSUS D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE ET DEFINITION DE LA REMUNERATION DES AUTRES MEMBRES DU COMITE DE DIRECTION

En janvier, le Conseil d'administration se réunit avec le Directeur général 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, du degré de réalisation des objectifs financiers et non financiers ainsi que des valeurs et comportements de Novartis.

Au cours d'une séance particulière, le Comité de rémunération décide, en présence du Directeur général 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 rémunérations cibles de ces dirigeants pour l'année à venir.

Outre l'évaluation annuelle, la performance des autres membres du Comité de direction est examinée en milieu d'année, en août. Parallèlement, le Conseil d'administration réalise une évaluation des résultats de chacune de leurs activités en milieu d'année.

DES OBJECTIFS DE PERFORMANCE MOTIVANTS

La rémunération des membres du Comité de direction dépend dans une large mesure du niveau de performance de l'entreprise par rapport aux objectifs. Les paramètres mesurables des objectifs de performance, notamment le chiffre d'affaires net, le résultat opérationnel, les parts de marché, la valeur économique ajoutée (VEA) du Groupe ou l'innovation, sont conçus pour concilier les objectifs à court et long termes. Les objectifs sont fixés chaque année à des niveaux ambitieux, afin de susciter un degré élevé de performance de l'entreprise, en privilégiant les objectifs financiers à long terme. Ils sont également conçus de manière à écarter toute prise de risques inconsidérée ou excessive.

Novartis ne divulgue pas les objectifs spécifiques – ou leur pondération – afin de ne pas dévoiler les domaines d'orientation stratégique et compromettre la capacité du Groupe à tirer des avantages concurrentiels de ces domaines. Par exemple, la communication de nos objectifs en matière de flux de trésorerie fournirait des informations sur le calendrier des investissements importants ou des acquisitions. En outre, des informations sur les objectifs pourraient être utilisées par nos concurrents pour tenter de recruter des dirigeants-clés de Novartis. La divulgation des objectifs spécifiques et des paramètres mesurables leur donnerait également des indications sur la dynamique des marchés et certains domaines, qui pourraient être utilisés contre les intérêts de Novartis par des sociétés de conseil du secteur ou des sociétés concurrentes ciblant les clients existants.

OBJECTIFS DE REMUNERATION VARIABLE DU DIRECTEUR GENERAL

Les critères financiers servant à mesurer la performance à court terme sont habituellement des objectifs de croissance du chiffre d'affaires, du résultat opérationnel, du résultat net et du bénéfice par action. Le critère financier servant à mesurer la performance à long terme est la valeur économique ajoutée (VEA) du Groupe.

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 du développement, lancement de produits, mise en œuvre satisfaisante de mesures de croissance ou de réduction des coûts, lancements ou fermetures de sites ou d'activités, qualités de direction et gestion des collaborateurs.

PERFORMANCE EN 2010

Lors de sa réunion du 18 janvier 2011, le Comité de rémunération a décidé des montants des rémunérations variables octroyées aux autres membres du Comité de direction au titre de l'année 2010, en appliquant les principes énoncés ci-dessus. Les décisions de rémunération prises pour le Directeur général et les membres du Comité de direction reflètent leur degré de réalisation par rapport aux objectifs financiers et non financiers fixés pour chacun d'eux en début d'année.

Le Comité de rémunération a procédé à une évaluation des réalisations d'un point de vue à la fois quantitatif et qualitatif, en fondant son jugement sur une appréciation de divers paramètres mesurables. Cette pratique est conforme aux bonnes pratiques de Novartis en matière d'évaluation de la performance des cadres dirigeants.

Le Comité de rémunération a reconnu les réalisations-clés suivantes :

- La division Pharmaceuticals a affiché une forte croissance en volume (+8 points de pourcentage), bien supérieure à la moyenne du secteur, grâce aux ventes des produits lancés récemment qui ont atteint USD 6,6 milliards, soit 21% du chiffre d'affaires de la division contre 16% l'année dernière ;
- Sandoz a affiché une croissance à deux chiffres grâce au lancement de premières versions génériques différenciées complexes sur le marché américain, telles que l'énoxaparine, générique de l'héparine de bas poids moléculaire, au maintien de la progression des biosimilaires et à des taux de croissance largement supérieurs à ceux du marché en Europe centrale et orientale, en Turquie et au Moyen-Orient ;
- La division Consumer Health a surmonté les effets de la récession mondiale et a affiché une croissance de son chiffre d'affaires net de 6% à taux de change constants, dépassant la progression du marché dans tous les secteurs grâce à la solide performance de plusieurs de ses marques-clés ;
- La division Vaccins et Diagnostic a enregistré une croissance de son chiffre d'affaires net à USD 2,9 milliards et obtenu l'homologation de Menveo. Les ventes de vaccins contre la pandémie de grippe A (H1N1) ont généré USD 1,3 milliard au cours du premier semestre ;
- Le succès à long terme dépend étroitement de notre capacité à lancer de nouveaux produits encore plus efficaces en vue de conquérir de nouvelles parts de marché. A ce titre, les homologations obtenues pour *Gilenyx*, le premier médicament administré par voie orale comme traitement de première intention des formes récurrentes de la sclérose en plaques, aux Etats-Unis, et pour *Tasigna* autorisé pour le traitement de patients atteints d'une leucémie myéloïde chronique nouvellement diagnostiquée, aux Etats-Unis, dans l'UE, au Japon et en Suisse, constituent des étapes essentielles ;

- Depuis août 2010, Novartis détient une participation majoritaire dans Alcon Inc., le leader mondial de l'ophtalmologie, qu'il prévoit d'intégrer entièrement au sein du Groupe. Ceci offrira aux actionnaires une nouvelle plateforme de croissance et permettra de dégager des synergies importantes entre les deux organisations ;
- En 2010, Novartis a été en mesure de développer davantage sa présence sur les marchés émergents et enregistré une croissance de son chiffre d'affaires de 12% par rapport à l'année précédente sur les six principaux d'entre eux.

REMUNERATION DE PERFORMANCE EN 2010

Le tableau de rémunération à la page suivante détaille les rémunérations accordées aux membres du Comité de direction au titre de la performance de l'année 2010. Les paragraphes suivants décrivent les principes qui régissent les données du tableau.

Alignement du reporting et de la performance

Le tableau de rémunération synchronise le reporting des rémunérations annuelles avec la performance obtenue dans l'année donnée. Autrement dit, toutes les sommes accordées au titre de la performance de 2010, y compris les futures attributions supplémentaires ESOP/LSSP, sont indiquées dans leur intégralité.

Informations sur la structure des rémunérations

Le tableau de rémunération présente tous les éléments composant la rémunération accordée à chaque membre du Comité de direction au titre de la performance de 2010 – rémunération de base, rémunération variable et avantages – comme indiqué précédemment.

La colonne « futures attributions supplémentaires ESOP/LSSP » correspond aux actions qui seront octroyées ultérieurement si le membre du Comité de direction demeure au sein de Novartis pendant au moins trois ou cinq ans, respectivement. Les membres du Comité de direction ont été invités à placer la prime annuelle perçue au titre de 2010 dans les plans d'épargne en actions – 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 se verront attribuer des actions supplémentaires à l'expiration de la période d'acquisition de trois ou cinq ans. Dans le cadre de l'ESOP de trois ans, une action supplémentaire est attribuée pour deux actions détenues. Dans le cadre du LSSP de cinq ans, chaque action investie donne droit à une action supplémentaire. En règle générale, aucune action supplémentaire n'est attribuée en cas de départ d'un participant de Novartis avant l'expiration de la période d'acquisition.

Principes d'évaluation

Les actions, les RSU et les options sur actions attribuées dans le cadre des plans de rémunération variable sont généralement assorties d'une période d'acquisition¹. En outre, les collaborateurs travaillant en Suisse, membres du Comité de direction compris, peuvent décider de bloquer² volontairement pendant une période maximum de dix ans les actions reçues dans le cadre d'un plan de rémunération variable.

Le Comité de rémunération est d'avis que de telles restrictions affectent la valeur des actions, des RSU et des options sur actions.

Dans sa circulaire n° 5, l'Administration fédérale des contributions définit une méthode d'évaluation des actions ou options indisponibles ou bloquées volontairement par l'application d'une décote pour chaque année d'acquisition 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.

Le Comité de rémunération estime que cette méthode de calcul de la valeur économique des actions, des RSU et des options sur actions pour la publication de la rémunération des cadres dirigeants selon la loi suisse est appropriée car, contrairement aux normes IFRS, elle

tient compte du fait que les cadres dirigeants ne peuvent céder leurs actions, RSU ou options sur actions qu'à l'issue de la période d'acquisition et de blocage. Le recours à cette méthode pour déterminer la valeur des actions, des RSU et des options sur actions attribuées au titre de 2010 fait l'objet d'explications à la note 9 du tableau de rémunération des membres du Comité de direction ci-dessous et s'applique à tous les membres du Comité de direction.

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 27 des comptes consolidés du Groupe.

¹ L'expression « période d'acquisition » désigne, dans le cadre d'un plan de participation en actions, la période qui doit s'écouler avant que le collaborateur entre de manière irrévocable en possession des actions, RSU ou options sur actions en question. Le collaborateur ne peut vendre ou exercer les actions, RSU ou options sur actions non définitivement acquises. 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 ces actions, RSU ou options sur actions.

² Le terme « blocage volontaire » désigne la possibilité, pour les collaborateurs travaillant en Suisse, de s'engager 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.

REMUNERATION DES MEMBRES DU COMITE DE DIRECTION AU TITRE DE LA PERFORMANCE ENREGISTREE EN 2010¹

	Rémunération de base		Rémunération variable						Avantages		Total	Rémunération totale		
	Devise	Espèces (montant)	Plans d'intéressement à court terme			Plans d'intéressement à long terme			Prestations de retraite	Autres avantages	(montant) ⁹	Futures attributions supplémentaires ESOP/LSSP ¹⁰	Y compris futures attributions supplémentaires ESOP/LSSP ^{11,12}	
			Actions (nombre) ²	Actions (nombre) ³	Options (nombre) ⁴	Actions (nombre) ⁵	Attributions spéciales d'actions	Actions (nombre) ⁶						(montant) ⁷
Joseph Jimenez (Directeur général depuis le 1 ^{er} février 2010)	CHF	1 458 334	590 000	16 180	124 552		37 088			166 162	92 287	11 060 421	16 180	11 721 780
Juergen Brokatzky-Geiger	CHF	678 338		12 432	24 863		11 435			146 470	11 965	2 729 841	12 432	3 109 563
David Epstein (depuis le 1 ^{er} février 2010) ¹³	USD	779 167	358 359	7 944	38 646		17 031			184 984	85 309	4 570 330	7 944	4 909 104
Mark C. Fishman	USD	968 000	14 036	16 716	67 847		31 006			256 555	122 518	7 094 527	16 716	7 807 400
Jeff George (depuis le 1 ^{er} février 2010) ¹³	CHF	595 833	589 783		10 782	129 613	4 913	9 167		62 006	47 226	2 574 092		2 574 092
George Gunn (depuis le 1 ^{er} février 2010) ¹³	CHF	756 250	862 217		27 364		13 840			98 780	14 529	3 820 992		3 820 992
Andrin Oswald (depuis le 1 ^{er} février 2010) ¹³	CHF	595 833	577 317		21 105		6 488	9 167		65 063	27 818	2 635 810		2 635 810
Jonathan Symonds (depuis le 1 ^{er} février 2010) ¹³	CHF	770 000		14 022	29 159		6 772			125 650		2 937 515	14 022	3 510 676
Thomas Werlen	CHF	725 008		10 010	10 010	120 330	13 718			122 617	22 366	2 442 364	10 010	2 670 839
Total¹⁴	CHF	7 397 668	3 006 825	77 304	354 328	249 943	142 291	18 334	1 246 206	432 452	40 339 284	77 304	43 276 326	

Se référer à l'annexe 11 des comptes annuels de Novartis AG pour les chiffres de 2009

¹ N'inclut pas le remboursement des frais de déplacement et d'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 leur prime dans le plan d'épargne en actions (LSSP) de cinq ans ou dans le plan de participation de trois ans des collaborateurs en Suisse (ESOP, sous réserve d'éligibilité), plutôt que de recevoir du numéraire.

³ Juergen Brokatzky-Geiger, Andrin Oswald et Thomas Werlen ont volontairement bloqué ces actions pour une durée de dix ans, Jonathan Symonds pour une durée de cinq ans. Ces durées de blocage comprennent la durée d'acquisition de deux ans.

⁴ Les options sur actions de Novartis sont négociables. Les options attribuées dans le cadre du Plan de participation en actions « Select », hors Amérique du Nord, expireront le 19 janvier 2021, 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 54,70 par action (cours de clôture de l'action Novartis à la date d'attribution, soit le 19 janvier 2011). Les options sur ADS attribuées en Amérique du Nord expireront le 19 janvier 2021, sont soumises à une période d'acquisition de trois ans et ont un prix d'exercice de USD 57,07 par ADS (cours de clôture de l'ADS Novartis à la date d'attribution, soit le 19 janvier 2011).

⁵ Actions attribuées en fonction de la réalisation des objectifs de valeur économique ajoutée (VEA) sur la période de performance close au 31 décembre 2010. Jonathan Symonds a volontairement bloqué ces actions pour une durée de cinq ans.

⁶ Correspond à l'attribution spéciale d'unités d'actions incessibles (RSU) à Jeff George et Andrin Oswald le 1^{er} septembre 2010 au cours de clôture à la date d'attribution de CHF 54,05. La valeur figurant dans le tableau est basée sur la période d'acquisition de cinq ans s'appliquant à ces actions.

⁷ Coûts des prestations de retraite et prestations de soins médicaux en faveur des collaborateurs à la retraite versées en 2010, et cotisations de l'employeur à des plans de retraite à cotisations définies versées en 2010.

⁸ Inclut les avantages en nature et autres rémunérations versés durant l'exercice. N'inclut pas les remboursements de frais et paiements de péréquation fiscale afférents aux missions internationales de David Epstein, Jeff George and Andrin Oswald.

⁹ La valeur des primes en actions et d'unités d'actions est diminuée de 6 % par an selon la durée cumulée des périodes d'acquisition et de blocage volontaire. Par exemple, la valeur d'une prime en actions dont la période de blocage cumulée, calculée selon la méthode décrite dans la circulaire n° 5, est de deux ans, 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 dix ans est égale à 55,839 % de sa valeur de marché à la date d'attribution. Le cours de

clôture des actions à la date d'attribution (19 janvier 2011) était de CHF 54,70 par action Novartis et de USD 57,07 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 susmentionnée. Selon cette méthode, les options sur actions négociables attribuées dans le cadre du Plan de participation en actions « Select » et soumises à une période d'acquisition de deux ans ont une valeur de CHF 0,89 par option à la date d'attribution.

¹⁰ Correspond aux actions à attribuer ultérieurement dans le cadre des plans d'épargne en actions, à savoir le Plan de participation des collaborateurs en Suisse (ESOP) de trois ans et le Plan d'épargne en actions (LSSP) de cinq ans. Les participants se verront attribuer des actions supplémentaires à l'expiration de la période d'acquisition de trois ou cinq ans. En règle générale, aucune action supplémentaire n'est attribuée en cas de départ d'un participant avant l'expiration de la période d'acquisition. Thomas Werlen a volontairement bloqué ces actions supplémentaires dans le cadre de LSSP pour quinze ans (y compris la période d'acquisition de cinq ans). Juergen Brokatzky-Geiger a volontairement bloqué ces actions supplémentaires dans le cadre LSSP pour dix ans (y compris la période d'acquisition 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 pour dix années supplémentaires (ce qui porte la période de blocage cumulée à quinze 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 (19 janvier 2011) était de CHF 54,70 par action Novartis et de USD 57,07 par ADS.

¹² Tous les montants sont des montants bruts (avant déduction des cotisations de sécurité sociale et de l'impôt sur le revenu du par les cadres dirigeants). La part de cotisations sociales de l'employeur n'est pas incluse.

¹³ La rémunération de base et les prestations de retraite figurant dans le tableau concernent la période entre le 1^{er} février 2010 et le 31 décembre 2010. La rémunération variable et les autres avantages octroyés correspondent à la rémunération versée en qualité de membre du Comité de direction durant cette période. En d'autres termes, pour ces éléments de rémunération, les chiffres indiqués correspondent à 11/12 de la rémunération annuelle.

¹⁴ Les montants en USD s'appliquant à David Epstein et à Mark C. Fishman ont été convertis au cours de CHF 1,00 = USD 0,961. Il s'agit là du même taux de change moyen que celui utilisé dans les comptes consolidés du Groupe.

Comme illustré dans le tableau suivant, la plupart des rémunérations des cadres dirigeants sont de nature variable et attribuées sous la forme d'actions inaccessibles. Cette mesure permet de concilier les intérêts des membres du Comité de direction avec ceux de Novartis et de ses actionnaires.

DECOMPOSITION DE LA REMUNERATION DES MEMBRES DU COMITE DE DIRECTION EN 2010 – REMUNERATIONS EN ESPECES ET EN ACTIONS

	Espèces ¹	Rémunération en actions ²
Joseph Jimenez	18,5%	81,5%
Juergen Brokatzky-Geiger	23,3%	76,7%
David Epstein	25,9%	74,1%
Mark C. Fishman	14,6%	85,4%
Jeff George	49,1%	50,9%
George Gunn	43,9%	56,1%
Andrin Oswald	46,7%	53,3%
Jonathan Symonds	22,7%	77,3%
Thomas Werlen	29,3%	70,7%
Total	25,8%	74,2%

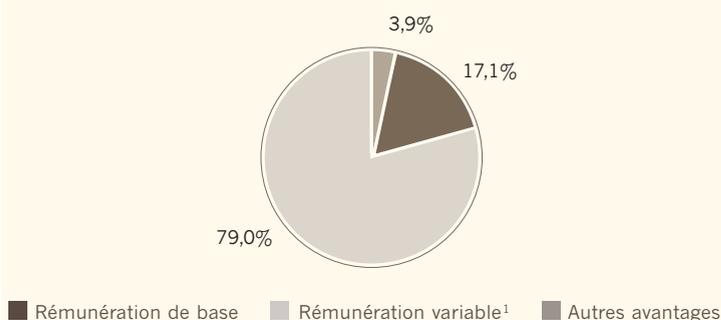
¹ La rémunération en espèces inclut toutes les prestations sauf les prestations de retraite.

² Actions et options sur actions, y compris les actions supplémentaires futures dans le cadre de ESOP/LSSP.

La rémunération variable accordée à chaque membre du Comité de direction au titre de la performance de 2010 représentait entre 314% et 686% de la rémunération de base.

En 2010, les membres du Comité de direction ont perçu 17,1% au titre de la rémunération de base, 79,0% au titre de la rémunération variable et 3,9% en avantages.

ELEMENTS DE REMUNERATION DE LA DIRECTION EN 2010



¹ Dont futures attributions supplémentaires dans le cadre du LSSP/ESOP.

HISTORIQUE DE LA REMUNERATION DES MEMBRES DU COMITE DE DIRECTION

	Membres du Comité de direction	Rémunération totale (CHF)
2010	9 ¹	43 276 326
2009	9	59 952 704
2008	10 ²	55 017 871
2007 ³	11 ⁴	55 812 695
2006	8	60 988 500
2005	7	51 771 841
2004	6	46 190 589

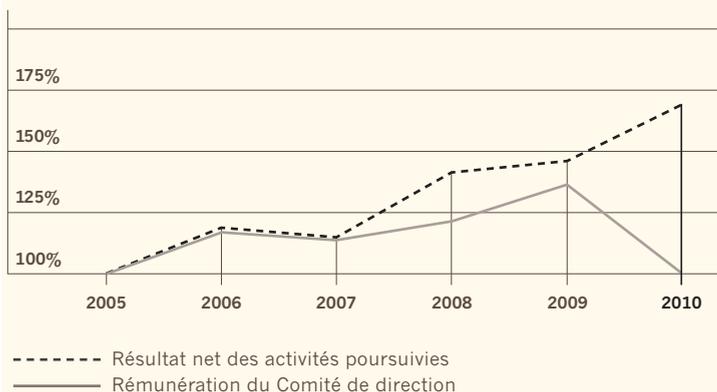
¹ N'inclut pas les cinq membres du Comité de direction qui se sont retirés en 2010. Pour de plus amples informations sur ces membres, voir le paragraphe Rapport sur les rémunérations – Rémunération des membres du Comité de direction – Rémunération des membres du Comité de direction qui se sont retirés en 2010.

² Inclut Thomas Ebeling qui a siégé au Comité de direction jusqu'au 1^{er} décembre 2008.

³ Depuis 2007, les rémunérations publiées incluent tous les montants versés au titre de la performance pour un exercice donné. En d'autres termes, le rapport sur les rémunérations annuelles est synchronisé avec la performance enregistrée durant cet exercice.

⁴ Inclut Paul Choffat qui est parti à la retraite le 11 mai 2007 et Urs Baerlocher qui est parti à la retraite le 31 août 2007.

HISTORIQUE DE LA REMUNERATION DU COMITE DE DIRECTION PAR RAPPORT AU RESULTAT NET



REMUNERATION DES MEMBRES DU COMITE DE DIRECTION QUI SE SONT RETIRES EN 2010

En janvier 2010, le Conseil d'administration a accepté la proposition du D^r Daniel Vasella de mener à terme le processus de succession et de transmettre ses responsabilités en tant que Directeur général de Novartis à Joseph Jimenez au 1^{er} février 2010. Le D^r Vasella a exercé la fonction de Directeur général pendant 14 ans et celle de Président du Conseil d'administration pendant 11 ans. Il demeure Président du Conseil pour se concentrer sur les priorités stratégiques.

Raymund Breu a quitté le Comité de direction le 1^{er} février 2010 et pris sa retraite le 31 mars 2010, ayant atteint l'âge légal du départ à la retraite.

Au 1^{er} février 2010, Novartis a mis en place une structure de direction simplifiée, réduisant le nombre des membres du Comité de direction de 12 à 9. Joerg Reinhardt, Andreas Rummelt et Thomas Wellauer se sont retirés du Comité de direction, ayant décidé de poursuivre leur carrière en dehors de Novartis.

REMUNERATION DES MEMBRES DU COMITE DE DIRECTION QUI SE SONT RETIRES EN 2010

	Rémunération totale (CHF) ¹
Daniel Vasella ²	14 179 305
Raymund Breu ³	2 370 073
Joerg Reinhardt ⁴	3 524 149
Andreas Rummelt ⁵	1 738 299
Thomas Wellauer ⁶	2 593 081
Total	24 404 907

¹ Rémunération calculée selon la méthode décrite au paragraphe Rémunération 2010 – Rémunération de performance en 2010 – Principes d'évaluation.

² Rémunération au titre de la période allant jusqu'au 31 janvier 2010, pendant laquelle Daniel Vasella a exercé les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. Inclut les futures attributions d'actions supplémentaires dans le cadre du plan d'épargne en actions (LSSP), un versement unique de CHF 12 millions sous forme d'une police d'assurance et les sommes dues en vertu du contrat et de la loi.

³ Rémunération au titre de la période allant jusqu'au 31 janvier 2010, date à laquelle Raymund Breu s'est retiré du Comité de direction. Inclut une prime en reconnaissance des contributions apportées à Novartis.

⁴ Rémunération au titre de la période allant jusqu'au départ de Joerg Reinhardt de Novartis.

⁵ Rémunération au titre de la période allant jusqu'au départ d'Andreas Rummelt de Novartis. Inclut une prime pour sa participation au projet A (H1N1).

⁶ Rémunération au titre de la période allant jusqu'au départ de Thomas Wellauer de Novartis. Inclut une prime pour sa participation au projet lié aux économies dans l'approvisionnement. Inclut également une contribution spéciale au plan de retraite.

REMUNERATION TOTALE VERSEE AUX MEMBRES DU COMITE DE DIRECTION EN 2010

Le montant total des rémunérations versées aux membres du Comité de direction en 2010 (y compris les rémunérations versées aux membres du Comité de direction qui se sont retirés en 2010) s'élève à CHF 67 681 233.

REMUNERATION TOTALE VERSEE AUX MEMBRES DU COMITE DE DIRECTION EN 2010

	Rémunération totale (CHF)
Rémunération des membres du Comité de direction au titre de la performance de 2010	43 276 326
Rémunération des membres du Comité de direction qui se sont retirés en 2010	24 404 907
Total	67 681 233

DETENTION D' ACTIONS

DIRECTIVES DE DETENTION D' ACTIONS

Les investisseurs attendent des dirigeants des sociétés dans lesquelles ils investissent qu'ils agissent en actionnaires. Le Conseil d'administration est d'avis que l'investissement d'une proportion significative des participations personnelles des membres du Conseil d'administration et des dirigeants-clés dans les capitaux propres de leur société permet de concilier au mieux leurs intérêts et ceux des actionnaires. Pour cette raison, Novartis a établi des directives de détention d'actions concernant les membres du Conseil d'administration et environ 30 dirigeants-clés du Groupe.

Les membres du Conseil d'administration doivent détenir au moins 5 000 actions Novartis dans les trois années suivant leur entrée au Conseil d'administration.

Les dirigeants-clés doivent détenir au moins un certain multiple de leur salaire de base annuel en actions ou options sur actions Novartis. Ce multiple est de cinq pour le Directeur général, de trois pour les autres membres du Comité de direction et d'un à deux (selon les postes) pour les autres dirigeants-clés. Tous ces dirigeants-clés disposent d'un délai de trois ans à compter de leur recrutement ou de leur nomination. Dans l'éventualité d'une baisse substantielle du cours de l'action, le Conseil d'administration peut, s'il le juge opportun, prolonger ce délai.

Le Comité de rémunération vérifie chaque année le respect des directives de détention d'actions.

Pour le calcul du nombre de titres répondant aux exigences de détention d'actions, sont incluses les actions ou ADS attribuées dans le cadre des plans de rémunération de Novartis, qu'elles soient ou non définitivement acquises, ainsi que les RSU correspondantes, à l'exception des RSU supplémentaires non définitivement acquises, octroyées dans le cadre des plans d'épargne en actions et des RSU non acquises définitivement octroyées dans le cadre du Plan de performance à long terme. Le calcul inclut également les autres actions, ainsi que les options, définitivement acquises, sur des actions Novartis ou des ADS détenues directement ou indirectement par des « personnes étroitement liées¹ » à un membre du Conseil d'administration ou à un dirigeant clé.

ACTIONS ET OPTIONS SUR ACTIONS DETENUES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le nombre total d'actions et d'options sur actions Novartis, acquises et non acquises, détenues par les membres du Conseil d'administration et les « personnes qui leur sont étroitement liées¹ » au 19 janvier 2011 est indiqué dans les tableaux ci-après.

Au 19 janvier 2011, aucun des membres du Conseil d'administration ni aucune des « personnes qui leur sont étroitement liées¹ » ne détenait 1% ou plus des actions Novartis en circulation, soit directement, soit par le biais d'options sur actions.

¹ 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.

Au 31 décembre 2010, tous les administrateurs ayant siégé pendant trois ans au moins au Conseil d'administration répondaient aux directives de détention d'actions.

ACTIONS DETENUES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

	Nombre d'actions ¹
Daniel Vasella	3 288 608
Ulrich Lehner	22 193
Hans-Joerg Rudloff	40 080
William Brody	5 133
Srikant Datar	17 342
Ann Fudge	6 008
Alexandre F. Jetzer-Chung	80 800
Pierre Landolt ²	35 061
Andreas von Planta	109 580
Wendelin Wiedeking	34 182
Marjorie M.T. Yang	18 000
Rolf M. Zinkernagel	22 800
Total	3 679 787

¹Inclut les actions détenues par les « personnes étroitement liées » aux membres du Conseil d'administration (cf. définition au paragraphe Rapport sur les rémunérations – Détention d'actions – Directives de détention d'actions).

²Selon Pierre Landolt, la Fondation de la famille Sandoz est le bénéficiaire économique de toutes les actions.

OPTIONS SUR ACTIONS DETENUES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

	Nombre d'options sur actions ¹
Daniel Vasella	3 565 366
Ulrich Lehner	
Hans-Joerg Rudloff	24 570
William Brody	
Srikant Datar	
Ann Fudge	
Alexandre F. Jetzer-Chung	9 214
Pierre Landolt ²	6 911
Andreas von Planta	
Wendelin Wiedeking	
Marjorie M.T. Yang	
Rolf M. Zinkernagel	15 357
Total	3 621 418

¹Inclut les options détenues par les « personnes étroitement liées » aux membres du Conseil d'administration (cf. définition au paragraphe Rapport sur les rémunérations – Détention d'actions – Directives de détention d'actions). 2002 est la dernière année où Novartis a attribué des options sur actions aux administrateurs externes. Cette année-là, il leur a été attribué 79 087 options sur actions à un prix d'exercice de CHF 62 et pour une durée de neuf ans.

²Selon Pierre Landolt, la Fondation de la famille Sandoz est le bénéficiaire économique de toutes les options sur actions.

ACTIONS ET OPTIONS SUR ACTIONS DETENUES PAR LES MEMBRES DU COMITE DE DIRECTION

Les tableaux ci-après indiquent le nombre total d'actions Novartis, acquises définitivement ou non, (y compris celles octroyées dans le cadre des plans d'épargne en actions mais hors actions supplémentaires non définitivement acquises et hors unités cibles non définitivement acquises octroyées dans le cadre du Plan de performance à long terme) et le nombre total d'options sur actions détenues par les membres du Comité de direction au 19 janvier 2011.

Au 19 janvier 2011, aucun membre du Comité de direction ni aucune des « personnes qui leur sont étroitement liées » (cf. définition au paragraphe Rapport sur les rémunérations – Détention d'actions – Directives de détention d'actions) ne détenait 1% ou plus des actions Novartis en circulation, soit directement, soit par le biais d'options.

Au 31 décembre 2010, tous les membres du Comité de direction ayant siégé pendant trois ans au moins répondaient aux exigences de détention d'actions de Novartis ou dépassaient ces exigences.

ACTIONS DETENUES PAR LES MEMBRES DU COMITE DE DIRECTION

	Nombre d'actions ¹
Joseph Jimenez	298 366
Juergen Brokatzky-Geiger	199 600
David Epstein	245 201
Mark C. Fishman	385 921
Jeff George	47 613
George Gunn	210 932
Andrin Oswald	90 347
Jonathan Symonds	79 548
Thomas Werlen	109 797
Total	1 667 325

¹Inclut les actions détenues par les « personnes étroitement liées » aux membres du Comité de direction (cf. définition au paragraphe Rapport sur les rémunérations – Détention d'actions – Directives de détention d'actions).

OPTIONS SUR ACTIONS DETENUES PAR LES MEMBRES DU COMITE DE DIRECTION

	Nombre d'options sur actions ¹						Total
	2011	2010	2009	2008	2007	Autres	
Joseph Jimenez			552 076	157 266			709 342
Juergen Brokatzky-Geiger			75 705	109 016	55 130	91 306	331 157
David Epstein						590 229	590 229
Mark C. Fishman				184 870	142 724	523 215	850 809
Jeff George	141 396					114 979	256 375
George Gunn						94 371	94 371
Andrin Oswald						5 633	5 633
Jonathan Symonds						54 348	54 348
Thomas Werlen	120 330	171 196	175 912			141 215	608 653
Total	261 726	171 196	803 693	451 152	197 854	1 615 296	3 500 917

¹ Les options sur actions indiquées pour une année spécifique ont été attribuées durant cet exercice dans le cadre du Plan Novartis de participation en actions « Select ». La colonne « Autres » concerne les options attribuées en 2005 ou avant, les options octroyées à ces cadres dirigeants alors qu'ils n'étaient pas membres du Comité de direction 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 au paragraphe Rapport sur les rémunérations – Détention d'actions – Directives de détention d'actions).

PRETS ET AUTRES PAIEMENTS

PRETS ACCORDES AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DU COMITE DE DIRECTION

En 2010, aucun prêt n'a été accordé à des membres du Conseil d'administration ou du Comité de direction actuels ou passés et aucun n'était en cours au 31 décembre 2010.

AUTRES PAIEMENTS ACCORDES AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DU COMITE DE DIRECTION

En 2010, aucun paiement (ni aucune renonciation à d'éventuelles créances) autre que ceux figurant dans le tableau de rémunération des membres du Conseil d'administration, dans le tableau de rémunération des membres du Comité de direction et dans le tableau de rémunération des membres du Comité de direction qui se sont retirés en 2010 n'a été accordé aux membres du Conseil d'administration ou du Comité de direction actuels ou à des « personnes qui leur sont étroitement liées » (cf. définition au paragraphe Rapport sur les rémunérations – Détention d'actions – Directives de détention d'actions).

PAIEMENTS ACCORDES AUX ANCIENS MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DU COMITE DE DIRECTION

En 2010, aucun paiement (ni aucune renonciation à d'éventuelles créances) n'a été accordé aux anciens membres du Conseil d'administration ou du Comité de direction ou à des « personnes qui leur sont étroitement liées » (cf. définition au paragraphe Rapport sur les rémunérations – Détention d'actions – Directives de détention d'actions), à l'exception d'une somme de CHF 62 298 versée au Président honoraire.





RAPPORT FINANCIER

SOMMAIRE

RAPPORT FINANCIER	Principales données financières	134
	Principaux événements financiers	135
	Rapport opérationnel et financier	136
	Rétrospective financière	181
	Politique en matière de capitaux propres et informations sur l'action	183
	Comptes consolidés du Groupe Novartis y compris :	186
	Principales filiales et entreprises associées	252
	Rapport de la Direction de Novartis sur le contrôle interne relatif aux informations financières	255
	Rapport de l'organe de révision sur les comptes consolidés et sur le contrôle interne relatif aux informations financières du Groupe Novartis	256
	Comptes annuels de Novartis AG comprenant :	258
	Informations sur les rémunérations du Conseil d'administration et du Comité de direction	263
	Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels de Novartis AG	273

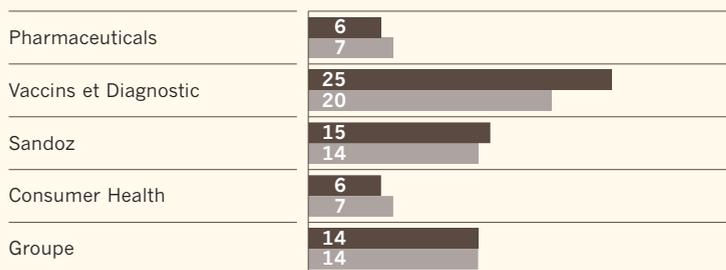
PRINCIPALES DONNEES FINANCIERES 2010

CHIFFRES-CLES

	2010 M USD	2009 M USD	Variation %
Chiffre d'affaires net	50 624	44 267	14
Résultat opérationnel	11 526	9 982	15
en % du chiffre d'affaires net	22,8	22,5	
Résultat net	9 969	8 454	18
Résultat de base par action (USD) ¹	4,28	3,70	16
« Core » ²			
Résultat opérationnel	14 006	11 437	22
en % du chiffre d'affaires « core »	27,7	25,8	
Résultat net	12 029	10 267	17
Résultat de base par action (USD) ¹	5,15	4,50	14
Variation de la liquidité nette	- 18 314	4 708	
Capitaux propres en fin d'exercice	69 769	57 462	21
Dividende par action (CHF) ³	2,20	2,10	5

CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET⁴

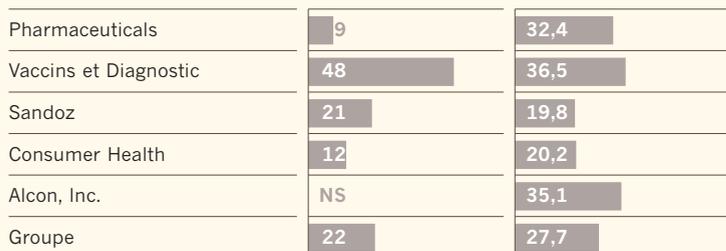
(en %)



■ Taux de change constants ■ USD

VARIATION DU RESULTAT OPERATIONNEL « CORE »

(en %)²

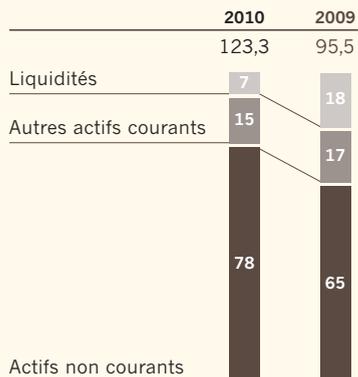


MARGE OPERATIVE « CORE »

(en %)²

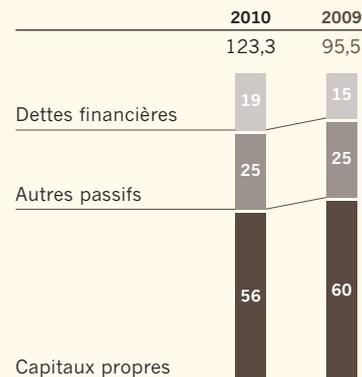
TOTAL ACTIF

(en Md USD et %)



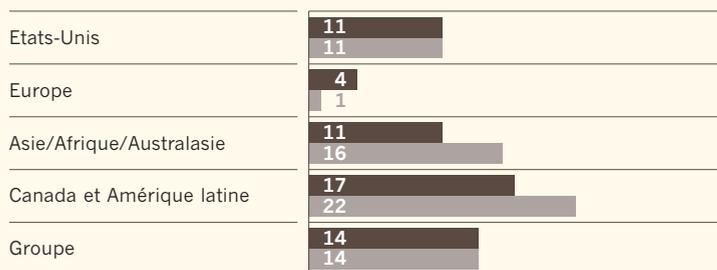
TOTAL PASSIF

(en Md USD et %)



CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR REGION⁴

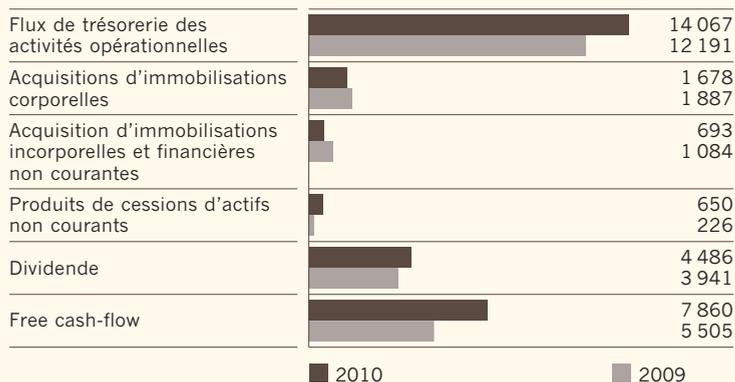
(en %)



■ Taux de change constants ■ USD

FLUX DE TRESORERIE ET FREE CASH-FLOW

(en M USD)



■ 2010 ■ 2009

¹ Nombre moyen d'actions en circulation en 2010 : 2 285,7 millions (2009 : 2 267,9 millions)

² Les résultats opérationnels, nets, et par action (BPA) « core » sont calculés sans tenir compte de l'impact des facteurs liés aux acquisitions et d'autres éléments exceptionnels significatifs. Ces ajustements sont expliqués en détail à partir de la page 146.

³ Dividende 2010: proposition à l'Assemblée générale 2011

⁴ Croissance nette du chiffre d'affaires hors Alcon, Inc. puisqu'il n'est consolidé que depuis le 25 août 2010

NS = non significatif

PRINCIPAUX EVENEMENTS FINANCIERS EN 2010

NOVARTIS EN 2010	L'innovation entraîne une croissance durable à deux chiffres grâce à une régénération du portefeuille s'appuyant sur des produits lancés récemment.
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	En progression de 14% (+14% à taux de change constants ou tcc), à USD 50,6 milliards, dopé par une forte expansion sous-jacente dans toutes les divisions.
PHARMACEUTICALS	Forte croissance du chiffre d'affaires dans toutes les régions à USD 30,6 milliards, en hausse de 7% (+6% tcc), soutenu par une augmentation de volume de huit points de pourcentage. Les produits lancés récemment représentent 21% du chiffre d'affaires net .
VACCINS ET DIAGNOSTIC	Chiffre d'affaires net en hausse de 20% (+25% tcc) à USD 2,9 milliards. Chiffre d'affaires sous-jacent (hors ventes de vaccins contre la grippe A (H1N1) en progression de 16% tcc à USD 1,6 milliard.
SANDOZ	Croissance à deux chiffres du chiffre d'affaires net à USD 8,5 milliards, (+14%, +15% tcc) grâce à de nouveaux produits-clés qui stimulent l'expansion en Amérique du Nord et sur les principaux marchés émergents.
CONSUMER HEALTH	Croissance dans toute les unités d'affaires à un rythme supérieur à celui de leurs marchés respectifs malgré un climat économique difficile. Chiffre d'affaires net de USD 6,2 milliards (7% en USD, +6% tcc).
ALCON, INC.	La consolidation d'Alcon, Inc. à partir du 25 août 2010 accroît le chiffre d'affaires net du Groupe de USD 2,4 milliards.
RESULTAT OPERATIONNEL	Résultat opérationnel en hausse de 15% à USD 11,5 milliards, grâce à une expansion des ventes en volume et à des gains de productivité, en partie contrebalancé par l'impact des fluctuations de change. La marge opérationnelle atteint 22,8% du chiffre d'affaires net contre 22,5% en 2009. Hausse du résultat opérationnel « core » de 22% à USD 14,0 milliards et de la marge opérationnelle « core » de 1,9 point de pourcentage à 27,7%.
RESULTAT NET	Résultat net en progression de 18% à USD 10,0 milliards, soit davantage que le résultat opérationnel, en raison de la hausse de la quote-part dans le résultat des entreprises associées, contrebalancée par un accroissement des frais financiers. Le résultat net « core » progresse de 17% à USD 12,0 milliards.
RESULTAT DE BASE PAR ACTION	BPA de base en hausse de 16%, à USD 4,28, contre USD 3,70 en 2009, tandis que le résultat de base par action « core » augmente de 14%, à USD 5,15.
FREE CASH-FLOW	Le free cash-flow avant dividende bondit de 31%, à USD 12,3 milliards, grâce essentiellement à l'amélioration des flux de trésorerie des activités opérationnelles.
DIVIDENDE	Le dividende de CHF 2,20 par action proposé pour 2010 constitue la quatorzième hausse annuelle consécutive, +5% par rapport aux CHF 2,10 versés en 2009, soit un rendement sur dividende de 4,0%.

Ce rapport opérationnel et financier s'appuie sur les comptes consolidés du présent rapport annuel qui ont été établis conformément aux International Financial Reporting Standards (IFRS) publiés par l'International Accounting Standards Board.

APERÇU

Novartis propose des solutions thérapeutiques destinées à répondre aux besoins en constante évolution des patients et des populations dans le monde entier. Notre portefeuille d'activités centré et diversifié s'articule autour de quatre divisions opérationnelles au niveau mondial :

- Pharmaceuticals : médicaments sur ordonnance innovants protégés par un brevet
- Vaccins et Diagnostic : vaccins humains et diagnostics d'analyses sanguines
- Sandoz : médicaments génériques
- Consumer Health : OTC (médicaments délivrés sans ordonnance), Animal Health et CIBA Vision

En outre, le portefeuille santé du Groupe est renforcé par sa participation de 77% dans Alcon, Inc. (Alcon) qui identifie et développe des produits de soins ophtalmologiques innovants, visant à améliorer la qualité de vie de la population en lui permettant de bénéficier d'une meilleure vue. Le 15 décembre 2010, Novartis a annoncé la conclusion avec Alcon d'un accord de fusion définitif prévoyant l'absorption des activités d'Alcon par Novartis sous réserve d'obtenir certaines autorisations et de remplir certaines conditions. La fusion devrait être achevée au cours du premier semestre 2011. La fusion une fois finalisée avec succès, Alcon deviendra une nouvelle division de Novartis incluant CIBA Vision et certains médicaments ophtalmologiques.

Novartis occupe une position de leader dans chacune de ces activités, ce qui nous permet de satisfaire les besoins des clients et des patients dans des segments du marché de la santé. Nous sommes convaincus que notre capacité à innover dans tous ces segments nous permettra d'adapter notre portefeuille afin de saisir les opportunités de marché, et permettra à Novartis de rester un leader du secteur.

Basé à Bâle, en Suisse, le Groupe Novartis déploie ses activités dans plus de 140 pays à travers le monde et comptait quelque 119 000 emplois en équivalent plein temps au 31 décembre 2010 (en incluant Alcon).

FACTEURS SUSCEPTIBLES D'INFLUENCER LE RESULTAT DES ACTIVITES

Les résultats des activités du Groupe et leur évolution sont influencés par un certain nombre de facteurs-clés.

Les fondamentaux du secteur de la santé demeurent solides en raison de tendances démographiques et socio-économiques internationales à long terme. Tant dans les pays industrialisés que dans les pays émergents, le vieillissement de la population, les modes de vie sédentaires et les mauvaises habitudes alimentaires entraînent une augmentation des maladies chroniques. Ces facteurs, parmi d'autres, notamment une plus forte demande de soins médicaux sur les marchés émergents, accroissent les besoins en médicaments et autres produits de santé. Des investissements conséquents dans l'innovation et des avancées technologiques permettent de développer de nouveaux médicaments pour mieux traiter nombre de maladies.

Parallèlement, d'autres facteurs ont créé un environnement économique comportant des risques accrus. L'alourdissement des coûts de la santé en pourcentage du PIB dans de nombreux pays a conduit les gouvernements et les agents payeurs à maîtriser les dépenses de manière encore plus stricte, notamment en baissant les prix de nos produits et en favorisant le recours aux médicaments génériques. En outre, le souci de sécurité accru des autorités réglementaires rend plus difficile l'obtention des autorisations de mise sur le marché de nouveaux médicaments.

Selon nous, Novartis est stratégiquement bien positionné pour tirer son épingle du jeu dans ce paysage en constante évolution. Nous sommes d'avis que notre portefeuille diversifié et ciblé, notre capacité à innover qui nous permet de disposer d'un riche pipeline de nouveaux médicaments et notre solide présence dans toutes les régions devraient nous permettre de croître et d'évoluer de concert avec le marché de la santé.

FERMETE PERSISTANTE DES FACTEURS FONDAMENTAUX

Les tendances à long terme en matière de composition et de comportement de la population mondiale sont le moteur de l'accès et de la demande dans le domaine de la santé. Le vieillissement de la population mondiale et le développement économique rapide sur les marchés émergents entraînent une augmentation de la demande de soins médicaux du fait de modes de vie de plus en plus sédentaires et de maladies chroniques de plus en plus fréquentes. Qui plus est, les avancées scientifiques continuent de repousser les frontières dans le traitement des patients, ouvrant des opportunités majeures d'amélioration des soins. Ces tendances devraient soutenir une croissance régulière sur l'ensemble du marché de la santé ces prochaines années et favoriser une accélération de la croissance dans les segments-clés.

VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION MONDIALE

Les avancées scientifiques dans le traitement des maladies et l'amélioration de l'accès aux soins dans le monde ont permis aux populations de la planète entière de vivre plus longtemps et en meilleure santé. L'augmentation de l'espérance de vie coïncide avec une baisse du taux de natalité, accroissant la proportion de personnes âgées au niveau mondial. Dans les dix années à venir, les pays développés devraient enregistrer une augmentation de 75% du nombre de personnes de plus de 60 ans et d'ici 2040, cette tranche d'âge devrait compter deux fois plus de personnes que celle des moins de 15 ans. La proportion de personnes âgées croît encore plus rapidement dans les pays en développement ; selon les Nations Unies, en Chine, le pourcentage de personnes de plus de 60 ans par rapport au reste de la population devrait progresser de plus de 15% par an jusqu'en 2040.

Le vieillissement progressif de la population s'accompagne d'une accélération continue des besoins en traitements des maladies et des pathologies auxquelles les personnes âgées sont proportionnellement plus sujettes. Le portefeuille de Novartis contient de nombreux produits susceptibles de répondre aux besoins spécifiques, notamment une offre de traitements innovants contre le cancer, des maladies neurodégénératives, des maladies de l'œil et des troubles cardiovasculaires.

CROISSANCE DES MARCHES EMERGENTS

La prospérité croissante des pays en développement devrait s'accélérer dans les années à venir. On estime que d'ici à 2030, les marchés émergents représenteront 60% du PIB mondial. Cette croissance économique accroît grandement l'accès à la santé dans ces régions du monde. En Inde, par exemple, la hausse des revenus alimente l'achat de prestations d'assurance et l'on estime qu'environ 220 millions de personnes bénéficieront d'une couverture d'ici 2015. En outre, des études économiques ont montré qu'une fois que le PIB d'un pays a atteint un certain niveau, ses dépenses de santé s'accroissent généralement. IMS Health, un important fournisseur de données du secteur, estime que les grands marchés émergents de la santé – comme le Brésil, la Chine, l'Inde, le Mexique, la Russie, la Corée du Sud et la Turquie – connaîtront une croissance de l'ordre de 14% à 17% par an jusqu'en 2014, tandis que les marchés développés ne progresseront probablement que de 3% à 6% sur la même période. Selon IMS Health, d'ici 2013, la Chine devrait se hisser au 3^e rang des marchés de médicaments sur ordonnance derrière les Etats-Unis et le Japon. Les besoins de santé des marchés émergents évoluent vers une convergence plus forte avec ceux des pays développés. Le cancer fait désormais plus de morts dans les pays en développement que la tuberculose, le paludisme et le SIDA conjugués, et les maladies chroniques prennent de plus en plus le pas sur les maladies infectieuses dans le domaine de la santé publique.

Afin de répondre aux besoins de leurs citoyens en matière de santé, de nombreux gouvernements de pays en développement accroissent fortement leurs dépenses dans ce domaine. Par exemple, en 2009, 70% de la population chinoise, qui compte 1,3 milliard d'habitants, ne bénéficiait d'aucune couverture d'assurance. Le gouverne-

ment chinois a donc lancé un ambitieux programme à hauteur de USD 124 milliards pour fournir une couverture d'assurance à près de 90% de sa population d'ici 2011. Le gouvernement russe, quant à lui, a récemment engagé USD 10 milliards pour réformer son système de santé, et Pharmexpert, une société russe d'études de marché de premier plan, prévoit que si la tendance actuelle se confirme, le marché russe des produits pharmaceutiques dépassera USD 60 milliards d'ici la fin de la décennie.

A l'heure où la progression du chiffre d'affaires du secteur pharmaceutique ralentit dans bien des pays industrialisés, l'expansion économique de nombreux marchés émergents se traduit par une croissance des ventes et une contribution accrue à la performance mondiale de ce secteur. Les récents investissements publics effectués dans la santé sur les principaux marchés émergents devraient accroître les opportunités de ce secteur sur ces marchés. Nous pensons donc qu'à long terme, le succès de notre secteur dépendra de plus en plus de la capacité à répondre non seulement aux besoins des patients dans les pays développés, mais aussi à ceux des patients des marchés émergents dans le monde entier.

Nombre de ces marchés émergents se caractérisent par une faible distinction entre les produits pharmaceutiques, les médicaments délivrés sans ordonnance (OTC) et les génériques. Le portefeuille du Groupe Novartis est bien positionné sur ces marchés. Nous sommes en mesure d'offrir une large gamme de médicaments pour traiter diverses maladies et avons lancé des initiatives en vue de mieux tirer parti d'opportunités de croissance. Par conséquent, les marchés émergents ainsi que les marchés hors Etats-Unis, Europe occidentale et Japon ont représenté environ 25% du chiffre d'affaires net du Groupe en 2010 et ils devraient apporter des contributions de plus en plus substantielles aux futurs résultats des activités.

L'EVOLUTION DES MODES DE VIE FAVORISE LA PREVALENCE DES MALADIES CHRONIQUES

Ces dix dernières années, le secteur mondial de la santé est parvenu avec succès à réduire les taux des maladies infectieuses comme le paludisme et la tuberculose. Désormais, ce sont les maladies chroniques qui prennent le relais comme étant la principale menace pour la santé mondiale. En raison du vieillissement de la population mondiale, de l'augmentation des taux d'obésité et des habitudes comme le tabagisme, ces maladies – qui comprennent notamment les maladies cardiovasculaires, les diabètes, le glaucome et les troubles respiratoires chroniques – sont désormais responsables de 60% des décès dans le monde. A elle seule, la broncho-pneumopathie chronique obstructive (BPCO) touche plus de 200 millions de personnes dans le monde et pourrait devenir la troisième cause de mortalité à l'échelle planétaire d'ici la fin de la présente décennie.

Alors que l'on considérerait qu'elle ne posait un problème que dans les pays riches, du fait de la croissance économique et de l'évolution des habitudes alimentaires, selon une étude de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) publiée en 2006, la prévalence de personnes en surpoids ou obèses connaît une progression considérable dans les pays à revenu faible ou moyen. De fait, il y a aujourd'hui plus de per-

sonnes obèses dans le monde que de personnes souffrant de malnutrition, et l'OMS cite l'obésité comme étant le premier problème de santé publique au niveau international. Les taux d'obésité augmentent indifféremment chez les enfants et les adultes, dans les pays développés et en développement. Une étude réalisée par la Tulane University aux Etats-Unis a estimé que d'ici 2030, la majorité de la population mondiale sera en surpoids ou obèse. L'obésité et les modes de vie sédentaires constituent des facteurs de risque importants favorisant le diabète, les maladies cardiovasculaires et d'autres maladies graves, comme le cancer. Novartis propose de nombreux produits permettant de répondre aux besoins des patients atteints de ces maladies et d'autres maladies chroniques et entend pérenniser ses investissements importants dans de nouveaux traitements pour faire face à cette menace croissante pour la santé.

AVANCEES SCIENTIFIQUES OUVRANT DE NOUVELLES OPPORTUNITES POUR DES THERAPIES CIBLEES

Les progrès technologiques constants et les avancées dans la connaissance scientifique, en particulier en ce qui concerne le génome humain, permettent de mettre au point de nouveaux traitements contre des affections jusqu'ici sans remède, ou sans remède adéquat. De plus, nous améliorons notre capacité à identifier les facteurs biologiques spécifiques, appelés biomarqueurs, qui indiquent si un médicament donné sera efficace ou non pour un patient donné. On estime que la variabilité de la réaction à un médicament peut être due à concurrence de 95% à des différences génétiques. Le couplage adéquat des traitements et des biomarqueurs génétiques recèle un fabuleux potentiel en termes de santé du patient et d'économies au niveau des soins.

La science des biomarqueurs n'est qu'un élément d'une tendance plus vaste du secteur vers ce que l'on nomme la « médecine personnalisée ». La médecine personnalisée s'attache en priorité à trouver le traitement le plus approprié pour chaque patient. La médecine personnalisée devrait être un important moteur de croissance pour le secteur, le marché étant appelé à quadrupler en taille au cours des cinq prochaines années, pour atteindre quelque USD 160 milliards.

Le principe consistant à « suivre la science » est à la base de l'approche de Novartis en matière de recherche et développement. Nous utilisons une technologie de pointe pour comprendre le mécanisme des maladies au sein du corps et nous nous servons ensuite de cette connaissance comme d'une base pour développer des thérapies ciblées, dont un certain nombre sont déjà disponibles sur le marché. En outre, conformément à notre stratégie axée sur la science, Novartis a développé une unité au sein de la division Pharmaceuticals afin d'affiner les outils de diagnostic mis à disposition par la médecine personnalisée dans le but de tirer avantage des opportunités commerciales qu'ils représentent.

UN ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE DE PLUS EN PLUS DIFFICILE

La demande croissante de soins dans le monde et les avancées scientifiques offrent aux sociétés du secteur de la santé des opportunités de croissance et leur permettent d'améliorer les résultats pour les patients (« patient outcome »). Cela dit, l'environnement opérationnel devient de plus en plus exigeant pour les entreprises de santé. La récente crise financière mondiale, conjuguée à l'accroissement de la demande pesant sur les systèmes de santé, a conduit les gouvernements et les organismes payeurs à travers le monde à redoubler d'attention en termes de maîtrise des coûts. La recherche et développement de nouveaux produits a été rendue plus difficile et coûteuse suite à un examen plus approfondi en matière réglementaire et de sécurité. Le secteur est en outre confronté en permanence à l'expiration des brevets et à l'importance accrue des génériques sur le marché, ce qui représente un défi de taille pour notre division Pharmaceuticals.

PRESSION ACCRUE POUR MAITRISER LES DEPENSES DE SANTE

La croissance des coûts de santé globaux en pourcentage du PIB dans nombre de pays a pour effet que les gouvernements et les organismes payeurs sont soumis à une forte pression pour maîtriser les dépenses de manière encore plus stricte. Ces pressions sont exacerbées par les effets persistants de la récente crise économique et financière mondiale, notamment la crise de la dette qui perdure dans certains pays européens. En conséquence, nos divisions et le secteur de la santé en général, opèrent dans un environnement de plus en plus difficile, soumis à des pressions très importantes sur les prix. Ces pressions continues affectent la totalité de nos activités qui reposent sur le remboursement, y compris Pharmaceuticals, Sandoz et Vaccins et Diagnostic. Elles se traduisent notamment par des réductions de prix imposées par les pouvoirs publics à l'ensemble du secteur, la mise en place de systèmes de réglementation des prix, d'initiatives en matière de prix de référence, une augmentation des importations parallèles de médicaments de pays à plus faible coût vers d'autres dont les coûts sont plus élevés, le transfert des coûts de santé aux patients par une augmentation de leur participation financière, la limitation de la capacité du médecin à choisir entre des médicaments concurrents, la substitution d'office en faveur des médicaments génériques et la pression accrue exercée sur les praticiens pour qu'ils limitent leurs prescriptions de médicaments brevetés.

En conséquence de ces mesures, nous avons subi des pressions à la baisse sur les prix de nos médicaments de marque et génériques dans de nombreux pays en 2010. La Grèce a, par exemple, imposé des réductions temporaires de prix de l'ordre de 3% à 27%. L'Allemagne a relevé le rabais exigé pour certains produits de 6% à 16%. La Turquie a imposé une remise sur certains produits allant de 11% à 23%. Quant à l'Espagne, elle a imposé un rabais de 7,5% sur les médicaments de marque et de 25% sur les génériques.

Selon nous, ces pressions devraient continuer en 2011 dès lors que les organismes payeurs dans le monde entier – en particulier les autorités sanitaires contrôlées par l'Etat, les compagnies d'assurance et les organismes de santé – intensifient leurs initiatives en vue de réduire les coûts de santé globaux.

RELEVEMENT DES BARRIERES REGLEMENTAIRES ET DE SECURITE

Notre capacité à poursuivre le développement de nos activités et de compenser les pertes de chiffre d'affaires dues à la fin de l'exclusivité sur le marché dépend de l'aptitude de nos activités de recherche et développement à identifier et développer des produits novateurs à fort potentiel qui répondent aux besoins non satisfaits, soient acceptés par les autorités de réglementation, les patients et les médecins et soient remboursés par les organismes payeurs. Le développement de nouveaux produits pharmaceutiques, biologiques et de vaccins et leur mise sur le marché est toutefois un processus extrêmement coûteux, de longue haleine et à l'issue incertaine. A la suite de plusieurs problèmes dont les médias se sont largement fait l'écho ces dernières années, les autorités de réglementation de la santé mettent de plus en plus l'accent sur la sécurité des produits. Elles ont en outre accordé une attention plus soutenue au profil risques/avantages des produits pharmaceutiques en privilégiant la sécurité des produits et leur valeur ajoutée. Le cours des événements a conduit à demander davantage de données issues d'essais cliniques, portant sur un nombre nettement plus élevé de patients et assorties d'analyses plus approfondies. Résultat, le processus déjà laborieux et coûteux pour obtenir l'homologation des produits pharmaceutiques est devenu encore plus difficile.

Les sociétés pharmaceutiques doivent par ailleurs satisfaire à des formalités post-homologation croissantes. Les médicaments homologués font de plus en plus l'objet d'exigences telles qu'une évaluation du risque et de son atténuation (REMS = Risk Evaluation and Mitigation Strategies), de plans de gestion des risques, d'études comparatives sur l'efficacité, d'évaluations des technologies de santé et de l'obligation de procéder à des essais cliniques post-homologation de phase IV pour obtenir des données de sécurité et d'autres données détaillées sur les produits. Ces exigences rendent de plus en plus onéreux le maintien des homologations et l'obtention du remboursement pour nos produits tout en accroissant encore le risque de rappels, de retraits de produits ou de perte de parts de marché. A l'avenir, nous prévoyons que les autorités s'attacheront encore plus à réduire les risques et à maximiser les avantages au niveau de chaque patient.

Si Novartis reste un leader du secteur en matière d'homologations, comme à nos pairs, les autorités de santé nous ont demandé de procéder à des essais cliniques supplémentaires et de fournir des compléments d'analyses de nos données pour obtenir les homologations de produits. Des REMS et obligations semblables nous ont été imposées pour obtenir des homologations de nouveaux médicaments. Cela s'est traduit par une augmentation de nos coûts et des retards dans l'obtention des homologations de nouveaux produits, accroissant ainsi le risque que des produits sûrs et efficaces ne soient pas autorisés ou soient retirés du marché après avoir été précédemment homologués. Novartis entend relever ces défis en privilégiant la qualité et l'innovation et en mettant l'accent sur la connaissance des voies moléculaires des maladies, ce qui nous permettra de continuer à commercialiser de nouveaux médicaments différenciés qui répondent efficacement aux besoins non satisfaits des patients.

PRESSIONS DES EXPIRATIONS DE BREVETS ET DE LA CONCURRENCE DES GENERIQUES SUR LE SECTEUR PHARMACEUTIQUE

L'industrie pharmaceutique sera confrontée ces prochaines années à un nombre sans précédent d'expirations de brevets, ce qui, selon les experts, constituera un facteur essentiel de limitation de la croissance du secteur. A l'échelle de l'ensemble du secteur, les nouveaux produits lancés sur le marché ne devraient pas combler le recul du chiffre d'affaires des produits perdant leur exclusivité sur le marché.

La capacité à protéger et défendre les droits de propriété intellectuelle est importante pour la division Pharmaceuticals. La perte d'exclusivité pour un ou plusieurs produits phares, que ce soit en raison de l'expiration de brevets, de la concurrence de génériques ou de nouveaux produits de marque, ou encore de changements réglementaires, pourrait avoir des répercussions négatives sur les résultats des activités du Groupe. Novartis prend les mesures autorisées par la loi en vue de défendre ses droits de propriété intellectuelle, notamment en intentant des actions en justice pour violation de brevet contre des fabricants de génériques.

Certains de nos produits les plus vendus devraient se heurter dès cette année à une forte concurrence due à la fin de l'exclusivité sur le marché résultant de l'expiration des brevets.

- Le brevet du valsartan, principe actif de Diovan/Co-Diovan/Diovan HCT (médicament contre l'hypertension), expire courant 2011 dans les grands pays de l'UE, en septembre 2012 aux Etats-Unis et 2013 au Japon. Si l'exclusivité de marché pour *Exforge/Exforge HCT* devait perdurer dans l'UE et au Japon en raison d'exclusivités réglementaires, le produit pourrait se trouver confronté à la concurrence des génériques aux Etats-Unis dès septembre 2012.
- Le brevet de l'acide zolédronique, principe actif de *Zometa* (cancer), présent également dans *Reclast/Aclasta* (ostéoporose), expirera en 2013 aux Etats-Unis et en 2012 et 2013 sur d'autres grands marchés.
- Le brevet de *Femara* (cancer) expirera en 2011 aux Etats-Unis et dans des pays européens de première importance tandis que des versions génériques ont déjà été lancées sur certains marchés européens de moindre importance.

Nous prévoyons de remplacer les recettes perdues sur ces produits par celles de produits récemment lancés (ceux lancés depuis 2007 ont représenté plus de 21% de notre chiffre d'affaires en 2010). La perte du chiffre d'affaires issu de produits phares n'en reste pas moins un défi majeur pour nos activités.

LES LITIGES PEUVENT AVOIR UN IMPACT NEGATIF SIGNIFICATIF SUR NOS RESULTATS OPERATIONNELS

Ces dernières années, les secteurs où nous intervenons ont connu une tendance croissante aux litiges, en particulier aux Etats-Unis. Certaines de nos filiales font parfois et continueront sans doute de faire l'objet de diverses procédures judiciaires. Nous pourrions ainsi avoir à assumer d'importants engagements qui ne seraient pas couverts par une assurance. Les litiges sont imprévisibles par nature et il arrive que des verdicts lourds soient rendus. Des jugements rendus à notre

encontre ou des règlements de plaintes dans lesquels nous serions impliqués pourraient donc affecter sensiblement nos résultats opérationnels ou nos flux de trésorerie.

Ces dernières années, les gouvernements et les autorités réglementaires ont renforcé leurs activités en matière de conformité et d'application de la loi dans plusieurs domaines importants, notamment la corruption, les pratiques commerciales, la législation antitrust et les sanctions commerciales. Nos activités ont fait l'objet de litiges civils d'importance ainsi que d'investigations et de demandes d'informations émanant des autorités réglementaires. Pour de plus amples informations concernant divers litiges, prière de consulter la note 20 des comptes consolidés du Groupe.

STRATEGIES DE NOVARTIS POUR UNE CROISSANCE DURABLE

Novartis estime disposer d'un excellent portefeuille pour répondre à des besoins de santé en rapide évolution. Nous mettons par ailleurs en œuvre des initiatives stratégiques à long terme, centrées sur nos principales priorités que sont l'innovation, la croissance et la productivité, afin de rendre notre croissance durable.

La stratégie de croissance de Novartis : une diversification ciblée

Grâce à son portefeuille d'activités de santé, Novartis est bien positionné pour répondre à la plupart des besoins des clients et des patients sur le marché actuel de la santé. Pour réaliser une croissance soutenue dans le secteur, il faut être capable de s'adapter aux marchés en constante évolution et expansion, de collaborer avec les parties prenantes du secteur et de proposer de nouveaux traitements sur la base de nouvelles avancées médicales qui améliorent la santé du patient. Selon nous, Novartis a l'envergure et la capacité d'innovation nécessaires pour réaliser cela dans de nombreux segments attractifs du marché mondial de la santé.

Novartis maintient une position de leader dans le développement et la fourniture de médicaments sur ordonnance (Pharmaceuticals), les vaccins préventifs et les outils de diagnostic (Vaccins et Diagnostic), les génériques différenciés complexes et les biosimilaires (Sandoz), et propose également une offre leader sur le marché des médicaments délivrés sans ordonnance, des médicaments pour les animaux et des produits de soins ophtalmologiques grand public (Consumer Health). En outre, par le biais de notre participation dans Alcon, Inc., nous disposons d'une présence de premier plan sur le marché dynamique de l'ophtalmologie. En conséquence, Novartis ne dépend pas de la croissance d'un seul produit, d'une seule région ou d'un seul marché. Notre croissance est soutenue par notre solide position sur différents segments de marché, l'accent étant mis sur les régions où les besoins des clients et des patients sont les plus grands.

Malgré la pression des Etats sur les prix et la concurrence des génériques, le paysage de la santé continue d'offrir des opportunités de croissance. Nous sommes convaincus que le portefeuille de Novartis nous permettra de continuer à croître et d'améliorer les résultats obtenus dans toutes les catégories de traitements dans le monde.

Pharmaceuticals : extension du pipeline de médicaments novateurs

Novartis a développé des médicaments novateurs pour le traitement du cancer, des maladies cardiovasculaires et des troubles neurologiques, entre autres. Il demeure toutefois des besoins non satisfaits urgents car les patients ne disposent pas de traitement efficace, voire pas de traitement du tout, pour nombre de pathologies et de troubles. Sans compter qu'avec le vieillissement de la population mondiale et l'accélération globale de l'incidence des maladies chroniques et de l'obésité, il est devenu urgent de trouver des traitements pour soigner notamment les troubles respiratoires chroniques, l'hypertension et le diabète.

Novartis Pharmaceuticals continue d'investir dans un robuste pipeline de nouveaux médicaments prometteurs pour répondre aux besoins des patients dans le monde entier. Ces dernières années, nous avons été leader du secteur en ce qui concerne l'homologation de nouvelles entités moléculaires aux Etats-Unis et dans l'UE et, en 2010, notre division Pharmaceuticals a investi USD 6,2 milliards dans les activités de R&D « core », soit 20,1% du chiffre d'affaires net.

Par ailleurs, notre capacité à renouveler constamment notre portefeuille avec de nouvelles offres, comme *Gilenya*, qui a été autorisé aux Etats-Unis et dans d'autres pays en 2010 pour le traitement des formes récurrentes de la sclérose en plaques, nous permet de soutenir la croissance malgré la présence de facteurs comme la perte de brevets, l'intensification de la concurrence des génériques et les plafonds de prix imposés par les Etats. En 2010, les produits récemment lancés (ceux lancés depuis 2007) ont représenté USD 6,6 milliards, soit 21% de notre chiffre d'affaires net, contre 16% en 2009. Selon nous, ces produits ainsi que les nouveaux qui seront lancés ces cinq prochaines années contribueront pour une part accrue à nos ventes.

Vaccins et Diagnostic : prévenir les maladies

Compte tenu de l'augmentation des coûts de santé globaux et de l'alourdissement de la charge des maladies chroniques dans les marchés émergents, la prévention des maladies revêt une urgence inédite. Les gouvernements et les organismes payeurs reconnaissent de plus en plus le rôle essentiel joué par les vaccins et le dépistage sanguin dans la prévention et, de manière générale, dans le maintien de la santé mondiale.

Le marché des vaccins poursuit son essor, avec un rythme annuel escompté de l'ordre de 10% ces cinq prochaines années. Nous privilégions le développement de méthodes sûres et efficaces pour mieux prévenir différentes formes de la grippe ainsi que d'autres causes majeures de maladies chez les humains. La recherche de Novartis en matière de vaccins produit des avancées dans la façon dont les vaccins sont fabriqués afin d'offrir aux patients des solutions novatrices pour prévenir efficacement les maladies infectieuses dont les effets sont dévastateurs.

Nous avons intégré avec succès des technologies de pointe dans nos pratiques de recherche, notamment en recourant à la génomique et à la vaccinologie inverse. Ces procédés ont été essentiels, par exemple, dans le développement de notre réponse à la pandémie de grippe A (H1N1) de l'an dernier, et dans notre développement du *Bexsero*,

notre vaccin investigateur contre le sérotype B de maladies à méningocoques, qui infecte de 20 000 à 80 000 personnes chaque année, les nourrissons étant le groupe le plus vulnérable. Nous avons également conclu un certain nombre d'alliances spécifiques pour donner accès aux vaccins à de nombreux pays en développement, renforçant notre présence sur les marchés émergents clés et fournissant des vaccins aux patients dont des besoins essentiels ne sont pas satisfaits.

Sandoz : produire des alternatives efficaces à des prix abordables aux médicaments complexes

Les gouvernements et les prestataires de soins de santé dans le monde se tournent de plus en plus vers les médicaments génériques comme une alternative aux produits de marque délivrés sur ordonnance afin de maîtriser les dépenses globales de santé. D'ici 2015, les produits pharmaceutiques de marque dont les ventes totalisent USD 140 milliards verront leurs brevets expirer et devront faire face à la concurrence des génériques. La demande de génériques est particulièrement forte pour les traitements de marque complexes car ceux-ci comptent souvent parmi les plus coûteux. Grâce à cette demande, le marché des génériques différenciés, « difficiles à fabriquer » est devenu l'un des segments en plus forte progression et l'un des plus attractifs de l'industrie des génériques. Sandoz s'est imposé comme un leader dans le développement de produits « difficiles à fabriquer » dont les inhalateurs, produits oncologiques injectables, patches et biosimilaires. Le coût, les importantes capacités technologiques et le savoir-faire nécessaires pour développer de tels traitements représentent une importante barrière à l'entrée pour la plupart des sociétés. Sandoz a su tirer parti des compétences technologiques novatrices et de l'engorgement commerciale de l'ensemble du groupe Novartis pour surmonter ces obstacles. En 2010, Sandoz a été la première société à lancer un générique de l'énoxaparine sodique, connu comme étant le produit de référence des traitements anti-thrombotiques et le médicament le plus vendu aux États-Unis, mettant ainsi en œuvre sa stratégie visant à être le premier sur le marché et à occuper une place de leader avec des produits-clés dans le domaine des génériques différenciés.

En outre, nous avons renforcé ces compétences de manière sélective en procédant à des acquisitions ciblées, comme celle d'EBEWE, un fabricant privé de génériques autrichien spécialisé dans les produits oncologiques injectables, et celle d'Oriel Therapeutics, une société américaine non cotée spécialisée dans le développement de médicaments génériques à inhaler.

Sandoz a rencontré un grand succès en matière de fabrication de biosimilaires d'une grande complexité, avec une part du segment de marché supérieure à 50% en 2010. Sandoz est également la première et seule société à avoir plus d'un produit biosimilaire commercialisé sur le marché européen, et il a obtenu la toute première homologation de biosimilaires aux États-Unis, au Japon et au Canada. Fort de plus de 8 molécules en développement, notre solide pipeline de biosimilaires nous permet de rester à la pointe de ce secteur-clé, stimulant constamment la croissance et rendant la santé plus accessible pour les patients.

Consumer Health : proposer des traitements à domicile pour les patients dans le monde entier, des médicaments pour les animaux et des produits de soins ophtalmologiques grand public

L'accélération des dépenses de santé pousse les gouvernements, les organismes payeurs et les autres prestataires de soins à trouver des moyens pour réduire les coûts globaux de la santé. Bien souvent, les médicaments OTC constituent une alternative meilleur marché et efficace aux produits délivrés sur ordonnance. Qui plus est, la disponibilité accrue d'informations sur la santé via Internet, qui permet aux patients de jouer un plus grand rôle au niveau de leur santé, peut les amener à choisir des médicaments OTC pour traiter ou prévenir la maladie. Nous prévoyons de stimuler la croissance des OTC en accroissant l'ampleur de nos activités sur les principaux marchés et en étayant notre portefeuille dans le domaine des maladies de base comme les troubles gastro-intestinaux et le soulagement de la douleur.

Nous pouvons également maximiser le retour sur investissement de la recherche de nouveaux médicaments en cherchant à traiter les animaux avec les mêmes molécules que les humains. Dans de nombreux cas, les médicaments de notre division Pharmaceuticals, moyennant une adaptation des doses et de la posologie, ont des applications pour les populations animales qui revêtent une importance pour les sociétés humaines, comme les animaux d'élevage et de compagnie. Nous pouvons ainsi exploiter les synergies en termes de recherche et développement et de fabrication pour faire de la division Animal Health un deuxième vecteur de croissance important pour nos traitements, actuels ou futurs.

CIBA Vision, qui a connu une croissance soutenue en 2010, propose une gamme de lentilles de contact et de produits d'entretien pour ces dernières. Celle-ci comprend notamment des produits à la technologie sophistiquée, comme la ligne *Air Optix* de lentilles en hydrogel de silicone de nouvelle génération. Les lentilles *Air Optix Aqua Multifocal*, l'un des principaux produits de cette gamme, continuent d'enregistrer une croissance soutenue après être devenues les lentilles leader pour corriger la presbytie en avril 2010, moins de 12 mois après son lancement. Nous continuerons à profiter de nos compétences en matière d'innovation pour proposer des soins de la vue adaptés aux besoins des pays développés et des marchés émergents.

Alcon, Inc. : répondre aux besoins en soins de la vue à l'échelle mondiale

Compte tenu du vieillissement de la population mondiale, on devrait assister à une envolée de la demande de soins de la vue. Au niveau mondial, il y a déjà 65 millions de personnes atteintes de glaucome et 22 millions souffrant de dégénérescence maculaire liée à l'âge. Par conséquent, les soins de la vue sont l'un des domaines thérapeutiques en plus forte progression dans le secteur de la santé.

Novartis occupe depuis longtemps une position bien établie dans ce segment par le biais de CIBA Vision et du portefeuille ophtalmopharmaceutique. En 2010, nous avons encore renforcé notre capacité à répondre aux besoins des patients souffrant de troubles de la vue et à saisir les opportunités de croissance de ce secteur avec la finalisation en août de notre acquisition d'une participation majoritaire de

77% dans Alcon, Inc., le leader mondial des soins ophtalmologiques. En décembre, nous avons annoncé la conclusion d'un accord de fusion définitif avec Alcon, Inc. qui prévoit l'absorption de ses activités par Novartis sous réserve d'obtenir certaines autorisations et de remplir certaines conditions. Cette fusion devrait être achevée au cours du premier semestre 2011.

En complément des portefeuilles de Novartis Pharmaceuticals et de CIBA Vision, Alcon propose aux médecins spécialisés des produits pharmaceutiques et du matériel chirurgical innovants pour le traitement du glaucome, de la cataracte, des infections ophtalmologiques et des allergies ainsi que des maladies rétinienues. Il fournit également des produits grand public en matière de soins de la vue aux patients. Une fois la fusion achevée, nous entendons combiner nos activités complémentaires dans une division nouvelle nommée Alcon afin de mieux répondre aux besoins des patients et de générer de la valeur pour nos actionnaires.

NOS PRIORITES : INNOVATION, CROISSANCE ET PRODUCTIVITE

Novartis s'est fixé pour objectif suprême de devenir la société la plus performante et la plus respectée du monde dans le secteur de la santé. Pour ce faire, trois priorités stratégiques gouvernent nos activités : une innovation de pointe soutenue par de nouvelles méthodes de recherche et de nouvelles collaborations avec les acteurs du secteur pour mieux répondre aux besoins des clients et des patients ; l'accélération de la croissance en saisissant les principales opportunités de marché, en développant de nouveaux traitements et en les mettant rapidement et efficacement à la disposition des clients et des patients ; et l'amélioration de la productivité en restructurant notre organisation afin d'accroître la rentabilité et de dégager des ressources pour effectuer de nouveaux investissements en matière de recherche et développement. Nous sommes convaincus qu'en nous focalisant sur ces principes, nous pourrions améliorer nos capacités à répondre aux besoins de santé dans le monde et continuer à créer de la valeur pour nos investisseurs.

INNOVATION DE POINTE

Notre engagement en faveur de l'innovation scientifique est un fondement de notre stratégie. Notre approche axée sur la recherche et centrée sur la compréhension des maladies et des voies moléculaires qui conduisent à la maladie, a fondamentalement changé notre façon de conduire nos affaires. La recherche de ces voies nous permet d'établir une validation de principe (« proof of concept ») en menant de petites études cliniques, qui concernent souvent des maladies rares, à un stade précoce du processus de recherche et développement. L'autorisation réglementaire peut souvent être obtenue relativement rapidement en raison de l'ampleur des besoins non satisfaits des patients atteints de ces maladies rares. Si la croissance est soutenue par le lancement initial de la molécule concernée dans la population cible, nous sommes généralement aussi en mesure de développer en parallèle d'autres applications potentielles de traitement, souvent auprès de populations beaucoup plus larges.

Il a par exemple été démontré dans des études récentes qu'*Ilaris*, un traitement médicamenteux initialement développé et autorisé pour une utilisation dans le traitement du syndrome périodique associé à la cryopyrine (CAPS), une maladie rare qui ne touche que quelques milliers de personnes dans le monde, avait le potentiel de traiter la goutte, certaines formes d'arthrite, le diabète et des maladies cardiovasculaires – des pathologies qui touchent des populations de patients nettement plus importantes que le CAPS. Autorisé pour le traitement du carcinome des cellules rénales, *Afinitor* a reçu cette année une autorisation supplémentaire pour le traitement de l'astrocytome sous-ependymaire à cellules géantes, une forme bénigne de tumeur du cerveau associée à la sclérose tubéreuse. *Afinitor* fait l'objet de la part de la FDA d'un examen prioritaire concernant le traitement des tumeurs neuro-endocrines, contre lesquelles il n'existe actuellement aucun traitement homologué, et est actuellement soumis à des essais cliniques au dernier stade pour plusieurs autres cancers, dont le cancer du sein à un stade avancé.

Nous restons toujours leader du secteur en termes de mise sur le marché de nouveaux médicaments. Entre 2007 et 2010, nous avons obtenu l'homologation de 12 nouvelles entités moléculaires par l'Agence européenne des médicaments et de 6 par la Food and Drug Administration aux Etats-Unis. Dans chaque cas, nous devançons toutes les autres sociétés, ce qui montre que notre engagement à investir des sommes considérables en faveur de l'innovation porte ses fruits.

Novartis cherche par ailleurs le moyen d'utiliser la technologie pour améliorer les résultats obtenus au-delà des activités traditionnelles de recherche et développement. Nous explorons activement les possibilités de mise en œuvre de la technologie de la télésanté, qui permet de contrôler à distance les indicateurs-clés de la santé et le respect du traitement par le patient. Ces technologies pourraient simultanément réduire les coûts de la santé et améliorer les résultats obtenus en permettant aux professionnels de santé d'évaluer les traitements et d'identifier les problèmes en temps réel.

Nous sommes convaincus que la priorité accordée à l'innovation nous permettra de réaliser des avancées majeures pour répondre aux besoins non satisfaits des patients tout en développant nos activités.

ACCELERER NOTRE CROISSANCE

Novartis compte accélérer sa croissance en s'appuyant sur deux stratégies-clés : le lancement de produits novateurs comme décrit ci-dessus et l'expansion sur les marchés émergents en expansion rapide. Novartis se développe sur les marchés à forte croissance du monde entier, en particulier sur les marchés émergents de premier plan que sont le Brésil, la Chine, l'Inde, la Russie, la Corée du Sud et la Turquie. Les investissements à long terme dans ces zones géographiques sont cruciaux pour gagner des parts de marché et être en bonne posture pour saisir les opportunités que devraient générer leurs perspectives de croissance.

Novartis s'est employé à adapter sa présence sur ces marchés à leurs besoins spécifiques. En Chine, par exemple, nous avons réagi activement aux programmes de réforme de la santé du gouvernement en passant d'un modèle commercial centralisé à une approche flexi-

ble et décentralisée, donnant aux équipes locales les moyens d'allouer des ressources et de lancer des programmes adaptés à leur clientèle particulière. Nous allons continuer à développer notre infrastructure commerciale et nos capacités en Chine tout en recherchant des opportunités ciblées en matière de licences, d'acquisitions et d'alliances. Au Brésil, nous exploitons notre vaste portefeuille pour atteindre une taille nous permettant de rivaliser avec des canaux de distribution en phase de consolidation et de mettre à la disposition des grands comptes la totalité de l'offre de Novartis. En Inde, nous nous appuyons sur les compétences des divisions Pharmaceuticals, Sandoz et Vaccins et Diagnostic pour atteindre la taille critique suffisante et investissons dans des infrastructures commerciales et des produits locaux. En Russie, nous concluons des alliances avec le gouvernement, les régions et les sociétés locales, tout en renforçant la gestion des grands comptes afin d'étendre notre portée. Fin 2010, nous avons par exemple confirmé notre intention de construire un site de production multi-produits à St-Petersbourg dans le cadre d'un engagement à hauteur de USD 500 millions dans les infrastructures locales et d'initiatives de collaboration en matière de santé sur une période de cinq ans.

En 2010, USD 4,6 milliards, soit près de 10% (2009 : 9%) du chiffre d'affaires net de Novartis (hors Alcon), provenaient des six plus grands marchés développés mondiaux que sont le Brésil, la Chine, l'Inde, la Russie, la Corée du Sud et la Turquie tandis que USD 30,8 milliards, soit près de 64% (2009 : 65%) du chiffre d'affaires net du Groupe, provenaient des sept plus grands marchés développés mondiaux. Cependant, le chiffre d'affaires total réalisé sur ces six marchés émergents prioritaires a augmenté au rythme élevé de 12% à taux de change constants en 2010, contre 8% à taux de change constants sur les sept principaux marchés développés. Les marchés émergents contribuent donc de manière croissante à nos résultats, une tendance qui devrait selon nous se poursuivre.

En outre, Novartis reconnaît que pour atteindre son objectif plus général de répondre aux besoins non satisfaits des clients et patients dans le monde, il doit collaborer avec d'autres parties prenantes afin de les aider à atteindre leurs objectifs. Nous adaptons par conséquent notre stratégie commerciale, favorisant des alliances avec les clients visant à créer un engagement mutuel concernant le résultat des traitements pour les patients allant au-delà de la simple vente de produits. Nous collaborons avec les hôpitaux pour améliorer les soins apportés aux patients grâce à notre vaste portefeuille, avec les distributeurs pour fournir des solutions de santé globales, et avec les organismes payeurs pour soutenir les programmes de gestion des maladies et appliquer les recettes de l'économie de la santé ainsi que de la recherche de résultats pour les patients. Compte tenu de l'expansion et de l'évolution du marché de la santé, Novartis estime que des approches spécifiquement adaptées aux besoins des clients seront essentielles pour soutenir la croissance à long terme et promouvoir la santé mondiale.

ACCROITRE LA PRODUCTIVITE

La productivité est un principe fondamental de la stratégie de Novartis. Nous nous efforçons d'améliorer la productivité et d'accroître l'efficacité dans toutes nos activités, cherchant en permanence des moyens pour simplifier et rationaliser les processus, tout en réduisant les coûts afin d'améliorer les marges. La productivité fait ainsi partie de la culture de Novartis qui cherche à libérer des ressources pour les consacrer aux clients, à des projets de croissance et à des activités de recherche et développement permettant de proposer de nouveaux produits qui répondent aux besoins non satisfaits des patients.

Ces dernières années, nous avons également lancé plusieurs initiatives spécifiques pour améliorer la productivité. Lancé en 2009, notre programme « Customers First » continue d'exploiter les synergies entre les divisions qui permettent d'abaisser les coûts opérationnels et de favoriser un surcroît de croissance. Il tire parti de la taille des divisions pour mieux répondre aux besoins des clients, stimuler la croissance du chiffre d'affaires, accroître la qualité du service et réaliser des économies au niveau du back-office. Lancé dans 45 pays, le programme a porté ses fruits en améliorant le chiffre d'affaires annuel dans plusieurs régions.

En outre, nous avons récemment lancé une étude à l'échelle du Groupe en vue de réviser la structure de production de 86 sites et 17 entrepôts gérés en interne. Nous avons également recentré notre équipe commerciale Pharmaceuticals aux Etats-Unis pour affecter des ressources supplémentaires en faveur des principales opportunités de croissance. Enfin, nous avons réalisé d'importantes économies au sein de la fonction d'achat en tirant parti de notre taille pour mettre en œuvre une gestion globale par catégorie et en créant des centres d'excellence nationaux sur les marchés-clés.

ACQUISITIONS, CESSIONS ET AUTRES TRANSACTIONS IMPORTANTES

ACQUISITIONS EN 2010

Corporate – Alcon, Inc.

Le 25 août, Novartis a finalisé l'acquisition d'une participation supplémentaire de 52% dans Alcon, Inc. (Alcon) à la suite de l'annonce, le 4 janvier 2010, de l'exercice de l'option d'achat sur la participation restante de 52% détenue par Nestlé dans Alcon pour un montant de USD 28,3 milliards environ, soit de USD 180 par action. Cette transaction porte à 77% la participation de Novartis dans Alcon, car Novartis avait déjà acquis, en avril 2008, une première participation de 25% de Nestlé dans Alcon pour la somme de USD 10,4 milliards, soit USD 143 par action.

Le prix d'acquisition global de USD 38,7 milliards comprend certains ajustements au titre des dividendes et intérêts d'Alcon dus. Les sources de financement de cette participation de 77%, y compris la participation initiale de 25% achetée à la mi-2008, ont été les suivantes : USD 17,0 milliards provenant des liquidités disponibles, USD 13,5 milliards des emprunts obligataires émis en mars 2010 ainsi qu'en 2008 et 2009. En outre, Novartis a levé des fonds par le biais de son programme de billets de trésorerie dont le produit a été employé à des fins générales du Groupe ainsi qu'au financement interentreprises en vue de l'acquisition de la participation de 52% dans Alcon.

L'affectation du prix d'acquisition est définitive, hormis certains éléments nouveaux susceptibles de provenir de l'obtention du contrôle à 100%. Elle a abouti à une valorisation à USD 27,1 milliards de la juste valeur des actifs nets identifiables. Novartis a choisi d'enregistrer la participation minoritaire restante dans Alcon à hauteur de sa quote-part dans les actifs nets identifiables d'un montant de USD 6,3 milliards. Par conséquent, le goodwill (USD 17,9 milliards) est calculé comme étant la différence entre la somme de la juste valeur de la contrepartie transférée pour la participation supplémentaire de 52% (USD 28,3 milliards) et la juste valeur de la participation initiale de 25% de Novartis (USD 10,4 milliards) dans Alcon déduction faite des 77% du montant des actifs nets identifiables comptabilisés (USD 20,8 milliards) à la date de l'acquisition.

Pour les regroupements d'entreprises effectués par étapes, les normes IFRS exigent que toute participation détenue précédemment par un acquéreur dans une entreprise acquise soit ajustée à sa juste valeur dans le compte de résultat à la date de l'acquisition. L'accord conclu par Novartis avec Nestlé en 2008 prévoyait un prix moyen de USD 168 par action pour l'ensemble de la participation de près de 77% détenue par Nestlé dans Alcon dont USD 143 par action pour la participation initiale de 25% acquise par Novartis en 2008, et un maximum de USD 181 par action pour la participation restante de 52%, y compris la prime de contrôle.

Novartis a réévalué la juste valeur de la participation minoritaire initiale de 25% de Nestlé dans Alcon acquise en 2008. Novartis a retenu une juste valeur de USD 38,7 milliards pour la participation totale dans Alcon, actuellement détenue par Novartis sur la base d'un prix de USD 168 par action Alcon, ce qui équivaut au prix par action offert pour acquérir la participation minoritaire restante et dont il est question ci-après, ainsi qu'au prix moyen par action payé par Novartis pour la participation totale acquise auprès de Nestlé. Novartis a évalué la juste valeur attribuable à la participation minoritaire initiale de 25% au 25 août 2010 (date de l'acquisition de la participation majoritaire de 52% dans Alcon) en déduisant de la juste valeur d'environ USD 38,7 milliards pour la participation totale dans Alcon acquise auprès de Nestlé le montant payé pour la participation majoritaire de 52% de USD 28,3 milliards (incluant une prime pour l'obtention du contrôle). Il en résulte une juste valeur pour la participation minoritaire initiale dans Alcon d'environ USD 10,4 milliards. Cette dernière excédant la valeur comptable d'environ USD 10,0 milliards enregistrée pour cette participation, Novartis a comptabilisé une plus-value de réévaluation de USD 378 millions.

De ce gain ont été déduits USD 43 millions correspondant aux pertes accumulées comptabilisées dans le résultat global de Novartis depuis juillet 2008, date de l'acquisition de la participation initiale. Ces pertes cumulées ont été comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence, qui exige qu'elles soient transférées dans le compte de résultat consolidé au moment de l'acquisition de la participation majoritaire. Le montant net de USD 335 millions est comptabilisé sous le poste Quote-part dans le résultat des entreprises associées.

Depuis l'acquisition de la participation majoritaire dans Alcon, Inc., le 25 août 2010, celui-ci a contribué au chiffre d'affaires net à raison de USD 2,4 milliards et au résultat opérationnel à hauteur de USD 323 millions.

Le 15 décembre, Novartis a annoncé la conclusion d'un accord de fusion définitif prévoyant l'absorption des activités d'Alcon dans Novartis moyennant un règlement en actions Novartis et le paiement d'une soulte (contingent value amount ou CVA). Aux termes de cet accord, l'opération de fusion inclura jusqu'à 2,8 actions Novartis et le paiement d'une soulte (CVA) en espèces, pour un total de USD 168 par action. Si la valeur de 2,8 actions Novartis est supérieure à USD 168, le nombre d'actions Novartis sera réduit en conséquence. L'accord de fusion totale prévoit le versement aux intérêts minoritaires de USD 12,9 milliards, incluant jusqu'à 215 millions d'actions Novartis et une éventuelle soulte (CVA) en espèces.

La fusion devrait être achevée au cours du premier semestre 2011 sous réserve d'une déclaration d'enregistrement auprès des autorités de surveillance boursière aux Etats-Unis (US Securities and Exchange Commission), de l'approbation par les deux tiers des actionnaires de Novartis et d'Alcon lors de leurs assemblées respectives et d'autres conditions de conclusion usuelles.

La proposition d'acquisition de la participation minoritaire restante dans Alcon dans le cadre de la fusion est une transaction séparée consécutive à l'acquisition précédente de la participation majoritaire dans Alcon par Novartis. Cette opération modifiant l'actionnariat de Novartis dans Alcon mais n'induisant pas un changement de contrôle, elle est considérée comme une transaction sur capitaux propres conformément à la norme IAS 27R, ce qui signifie que les actifs et passifs ne sont pas réévalués à la date de l'acquisition de la participation minoritaire restante dans le cadre de la fusion, qu'aucun goodwill n'est généré et que tout excédent du montant payé pour acquérir la participation minoritaire restante par rapport à la quote-part dans les actifs nets de la participation minoritaire restante est comptabilisé dans les capitaux propres.

Pharmaceuticals – Corthera

Le 3 février, Novartis a achevé l'acquisition à 100% de Corthera Inc., une entreprise américaine non cotée, pour un prix total de USD 327 millions. Cette acquisition lui permet d'obtenir les droits mondiaux de la relaxine, pour le traitement de l'insuffisance cardiaque aiguë. Novartis assume désormais la responsabilité pleine et entière du développement et de la commercialisation de cette molécule. Ce montant comprend un versement initial en espèces de USD 120 millions et une contrepartie éventuelle d'un montant de USD 207 millions. Cette dernière représente la valeur actuelle nette de paiements supplémentaires aux anciens actionnaires de Corthera liés au franchissement d'étapes spécifiques de développement et de commercialisation. L'affectation finale du coût de regroupement se compose de USD 309 millions d'actifs nets acquis et d'un goodwill de USD 18 millions. Le résultat des opérations depuis la date de cette acquisition n'a pas été significatif.

Sandoz – Oriel Therapeutics

Le 1^{er} juin, Sandoz a finalisé l'acquisition totale d'Oriel Therapeutics Inc., une entreprise américaine non cotée, afin d'élargir son portefeuille de projets dans le domaine des médicaments respiratoires. Le prix d'acquisition s'élève à USD 332 millions. Ce montant comprend un versement initial en espèces de USD 74 millions et une contrepartie éventuelle de USD 258 millions. Les actionnaires précédents d'Oriel sont susceptibles de recevoir des paiements supplémentaires liés au franchissement d'étapes de développement, d'autorisations réglementaires et de lancements sur les marchés ainsi que des redevances sur les ventes. Le montant total de USD 258 millions de contreparties éventuelles représente la valeur actuelle nette de ces paiements d'étape et de redevances. L'affectation finale du coût de regroupement, y compris la contrepartie éventuelle, se compose d'actifs nets acquis d'un montant de USD 281 millions et d'un goodwill de USD 51 millions. Le résultat des opérations depuis la date de cette acquisition n'a pas été significatif.

ACQUISITIONS EN 2009

Sandoz – EBEWE Pharma

Le 20 mai, Novartis a annoncé la conclusion d'un accord définitif portant sur le rachat total par Sandoz du portefeuille de spécialités génériques injectables d'EBEWE Pharma pour la somme de EUR 925 millions (USD 1,3 milliard) en espèces, à ajuster de manière à tenir compte des liquidités ou de l'endettement éventuels assumés lors de la conclusion du rachat. Cette transaction a été finalisée le 22 septembre 2009. Le premier paiement de EUR 600 millions (USD 0,9 milliard) a été effectué en 2009 et le solde en 2010. La juste valeur des actifs nets acquis, selon l'affectation finale du coût de regroupement, s'élève à USD 0,7 milliard, générant un goodwill de USD 0,5 milliard. Les résultats des activités découlant de cette acquisition, qui n'étaient pas importants en 2009, ont été inclus à partir de la date de finalisation de cette transaction.

Vaccins et Diagnostic – Zhejiang Tianyuan

Le 4 novembre, Novartis a annoncé la conclusion d'un accord définitif en vue d'acquérir une participation de 85% dans la société de vaccins chinoise Zhejiang Tianyuan Bio-Pharmaceutical Co., Ltd. Ce projet s'inscrit dans le cadre d'une initiative stratégique destinée à créer un leader du secteur des vaccins en Chine et à étendre la présence limitée du Groupe dans ce secteur de marché qui connaît une croissance rapide. La Chine est le troisième marché au monde pour les vaccins. Le chiffre d'affaires annuel de ce secteur dépasse le milliard de dollars et devrait connaître une croissance à deux chiffres durable compte tenu de l'engagement pris par le gouvernement d'améliorer l'accès à des soins de santé de qualité. Aux termes de ce contrat, Novartis acquiert une participation majoritaire de 85% pour environ USD 125 millions en espèces. La transaction, qui devrait être finalisée en 2011, est soumise à certaines conditions, notamment l'obtention de l'approbation du gouvernement et des autorités de réglementation en Chine.

AUTRES TRANSACTIONS IMPORTANTES EN 2010

Corporate – émission d'un emprunt obligataire en dollars

Le 9 mars, Novartis a émis un emprunt obligataire en trois tranches totalisant USD 5 milliards enregistré auprès de l'autorité américaine de surveillance des marchés financiers (US Securities and Exchange Commission SEC) dans le cadre d'un « shelf registration statement » (document d'enregistrement permettant d'émettre un titre quand les conditions sont plus favorables) déposé par Novartis en 2008. Une tranche à 1,9% d'une durée de trois ans et d'un montant de USD 2 milliards, une tranche à 2,9% d'une durée de cinq ans s'élevant à USD 2 milliards et une tranche à 4,4% d'une durée de dix ans se montant à USD 1 milliard ont été émises par Novartis Capital Corp., l'entité américaine du Groupe. Toutes les tranches sont garanties inconditionnellement par Novartis AG.

Corporate – Modification du régime de retraite en Suisse

Le 23 avril, le Conseil de Fondation de la Caisse de pensions Novartis a décidé de modifier, avec effet au 1^{er} janvier 2011, les conditions et les prestations assurées du régime de retraite en Suisse. Ces modifications n'ont pas d'impact sur les retraites versées actuellement, ni sur les assurés nés avant le 1^{er} janvier 1956. Sous le régime précédent, les prestations étaient principalement liées au niveau atteint par le salaire au cours des années précédant la retraite, tandis que sous le nouveau régime, les prestations dépendent aussi en partie des cotisations versées par les assurés pendant leur vie active jusqu'à leur retraite. Ces modifications ont amené des changements dans les montants, inclus dans les états financiers consolidés du Groupe, préparés à l'aide des normes IFRS et relatifs au régime de retraite en Suisse.

Ces changements impliquent que Novartis, soutenu par la Caisse de pensions, effectue des versements de primes de transfert qui varient en fonction de l'âge de l'assuré et des années de service. Ces versements supplémentaires, répartis sur une période de dix ans, pourraient atteindre USD 481 millions environ (CHF 453 millions) selon les estimations. Ce montant variera selon que tous les assurés affectés par ce changement resteront ou non soumis au régime durant cette période.

Sur le plan comptable, en 2010, ce changement du régime de retraite en Suisse a entraîné un gain lié aux modifications de la comptabilisation du régime de retraite de USD 265 millions (CHF 283 millions) avant impôts reflété dans les comptes consolidés du Groupe préparés selon les normes IFRS. Ce calcul ne prend en compte que la valeur escomptée des primes de transfert pour les années de service accomplies attribuée aux assurés affectés par le changement de régime. Cette valeur calculée conformément aux exigences IFRS se monte à USD 202 millions (CHF 219 millions). En revanche, ce calcul ne tient pas compte des primes de transfert relatives à leurs futures années de service.

AUTRES TRANSACTIONS IMPORTANTES EN 2009

Corporate – émission d'un emprunt obligataire en dollars

Le 5 février, Novartis a émis un emprunt obligataire en deux tranches totalisant USD 5,0 milliards enregistré auprès de l'autorité américaine de surveillance des marchés financiers (US Securities and Exchange Commission SEC) dans le cadre d'un « shelf registration statement » (document d'enregistrement permettant d'émettre un titre quand les conditions sont plus favorables) déposé par Novartis en 2008. Une tranche à 4,125% d'une durée de cinq ans et s'élevant à USD 2,0 milliards a été émise par Novartis Capital Corp., l'entité américaine du Groupe, tandis qu'une tranche à 5,125% d'une durée de dix ans et s'élevant à USD 3,0 milliards a été émise par Novartis Securities Investment Ltd., l'unité du Groupe située aux Bermudes. Ces deux tranches sont garanties inconditionnellement par Novartis AG.

Corporate – émission d'un emprunt obligataire en euros

Le 2 juin, Novartis a émis un emprunt obligataire de EUR 1,5 milliard (environ USD 2,1 milliards) assorti d'un coupon de 4,25% dans le cadre de son programme d'émission de medium term notes (MTN) en euros d'un montant de EUR 15 milliards. Cet emprunt obligataire de sept ans, émis par Novartis Finance S.A., Luxembourg, arrive à échéance le 15 juin 2016 et est garanti par Novartis AG.

Corporate – Novartis India Ltd.

Le 8 juin, Novartis a finalisé une offre publique d'achat sur une participation supplémentaire dans Novartis India Ltd., sa filiale indienne dont il détient la majorité, ce qui lui a permis de porter sa participation de 50,9% à 76,4% pour INR 3,8 milliards environ (USD 80 millions). La presque totalité des grands investisseurs institutionnels et des actionnaires quasi-institutionnels ont répondu à l'offre. Cette transaction a généré un goodwill de USD 57 millions.

Pharmaceuticals – Idenix

Le 5 août, Novartis n'a pas participé à une augmentation de capital d'Idenix Pharmaceuticals, ce qui a entraîné une dilution de la participation du Groupe de 53% avant l'offre à 47% après l'offre. En raison de cette offre, Novartis ne contrôle plus cette société, si bien qu'Idenix a été déconsolidée avec effet au 1^{er} septembre 2009. Depuis cette date, Idenix est consolidée par mise en équivalence, ce qui n'a pas d'impact important sur le résultat consolidé du Groupe.

RESULTATS « CORE » TELS QUE DEFINIS PAR NOVARTIS

Le résultat opérationnel, le résultat net et le résultat par action du Groupe ont été grandement affectés par des facteurs liés aux acquisitions tels que les amortissements d'immobilisations incorporelles, de charges pour pertes de valeur, de dépenses liées à l'intégration des acquisitions ainsi que d'autres éléments dépassant ou susceptibles en cumul de dépasser un seuil de USD 25 millions, et que la Direction estime exceptionnels.

Novartis estime qu'en les publiant, il améliore la compréhension de la performance du Groupe par les investisseurs.

Novartis considère que ces mesures « core » sont des facteurs importants pour évaluer la performance du Groupe conjointement à d'autres paramètres. En voici quelques exemples :

- En plus des rapports mensuels contenant des informations financières préparées selon les normes IFRS (International Financial Reporting Standards), les cadres dirigeants reçoivent une analyse mensuelle intégrant ces mesures « core ».
- Les budgets annuels sont établis en utilisant à la fois les normes IFRS et les mesures « core ».

En dépit de leur utilité pour la Direction quand celle-ci doit fixer les objectifs et mesurer la performance du Groupe, ces mesures ne sont pas déterminées selon les normes IFRS et ne revêtent aucune des significations prescrites par lesdites normes. Par conséquent, leur utilité pour les investisseurs est limitée. Comme leurs définitions ne sont pas normalisées à l'instar des normes IFRS, les mesures « core » peuvent ne pas être comparables à celles calculées de la même manière par d'autres entreprises. Ces mesures sont présentées uniquement dans le but de permettre aux investisseurs de mieux comprendre comment la Direction du Groupe évalue la performance sous-jacente. Elles ne sont pas destinées à se substituer aux mesures IFRS et ne doivent pas être considérées comme telles.

Mesures internes de la performance du Groupe, les grandeurs « core » ont leurs limites de sorte que le processus de gestion de la performance ne saurait être dicté uniquement par elles. L'une de ces limites réside dans le fait que ces mesures donnent une image des opérations du Groupe qui ne tient pas compte de tous les événements qui se sont produits pendant la période sous revue, tels que les effets d'une acquisition ou les amortissements d'immobilisations incorporelles acquises.

Les tableaux ci-dessous présentent un rapprochement entre les résultats « core » et selon les IFRS :

RAPPROCHEMENT DES RESULTATS 2010 ET 2009 IFRS ET « CORE »

2010	Résultat IFRS M USD	Amortissements des immobilisations incorporelles ¹ M USD	Pertes de valeur ² M USD	Eléments liés à des coûts de restructuration et d'intégration relatifs à des acquisitions ³ M USD	Eléments exceptionnels ⁴ M USD	Résultat « core » M USD
Marge brute	37 073	1 061	- 90	471	2	38 517
Résultat opérationnel	11 526	1 135	981	600	- 236	14 006
Résultat avant impôts	11 702	1 560	981	280	- 104	14 419
Impôts	- 1 733					- 2 390 ⁵
Résultat net	9 969					12 029
Résultat de base par action (USD) ⁶	4,28					5,15
Les ajustements suivants permettent d'arriver à la marge « core »						
Coût des ventes	- 14 488	1 061	- 90	471	2	- 13 044
Les ajustements suivants permettent d'arriver au résultat opérationnel « core »						
Marketing et vente	- 13 316	1				- 13 315
Recherche et développement	- 9 070	69	903		18	- 8 080
Administration et frais généraux	- 2 481	4				- 2 477
Autres produits	1 234		- 10		- 739	485
Autres charges	- 1 914		178	129	483	- 1 124
Les ajustements suivants permettent d'arriver au résultat net avant impôts « core »						
Quote-part dans le résultat net des entreprises associées	804	425		- 320	132	1 041

¹ Amortissements des immobilisations incorporelles : « Coût des ventes » inclut l'amortissement récurrent de droits de commercialisation de produits et d'autres immobilisations incorporelles relatives à la production ; « Marketing et vente » inclut l'amortissement récurrent d'immobilisations incorporelles ; « Recherche et développement » inclut les amortissements récurrents relatifs à des plateformes technologiques ; « Administration et frais généraux » inclut l'amortissement récurrent d'immobilisations incorporelles ; « Quote-part dans le résultat net des entreprises associées » inclut l'amortissement de l'affectation du coût du regroupement d'entreprises aux immobilisations incorporelles, principalement pour Roche et Alcon.

² Pertes de valeur : « Coût des ventes » inclut des pertes de valeur sur des droits de produits commercialisés et d'autres immobilisations incorporelles relatives à la production comprenant une reprise partielle de USD 100 millions pour des pertes de valeur de 2007 concernant *Famvir* ; « Recherche et développement » inclut des pertes de valeur relatives à des travaux de R&D acquis principalement relatives à l'arrêt des projets de développement *Mycograb*, albinterferon alfa-2b, PTZ601 et ASA404 ; « Autres produits » inclut des reprises de pertes de valeur principalement pour des immobilisations corporelles ; « Autres charges » inclut des pertes de valeur principalement pour des actifs financiers pour USD 45 millions dans Pharmaceuticals, USD 98 millions dans Vaccins et Diagnostic et USD 20 millions dans Corporate ainsi qu'USD 14 millions dans Vaccins et Diagnostic pour des pertes de valeurs sur immobilisations corporelles.

³ Eléments liés à des coûts de restructuration et d'intégration relatifs à des acquisitions : « Coût des ventes » inclut principalement une charge d'USD 467 millions relative à la réévaluation des stock à leur juste valeur dans Alcon ; « Autres charges » inclut dans Corporate des charges d'USD 99 millions relatives à l'acquisition d'Alcon et d'USD 30 millions enregistrés dans Alcon, relatives au changement de majorité ; « Quote-part dans le résultat net des entreprises associées » inclut un gain d'USD 378 millions lié à la réévaluation de la participation initiale de 25% dans Alcon, une charge d'USD 43 millions due à l'imputation sur le résultat des pertes accumulées dans le résultat global depuis la comptabilisation d'Alcon en tant qu'entreprise associée, et une charge d'USD 15 millions liée au changement de majorité.

⁴ Eléments exceptionnels : « Coût des ventes » correspond à des dépréciations de stocks relatives à un plan de restructuration dans Vaccins et Diagnostic ; « Recherche et développement » inclut des charges relatives à l'arrêt des projets de co-développement dans Sandoz ; « Autres produits » inclut dans Pharmaceuticals, un produit de cession d'USD 392 millions lié à la vente d'*Enblex*, un gain d'USD 42 millions lié à un règlement légal avec Teva pour *Famvir*, et un gain d'USD 33 millions pour *Tofranil* ainsi qu'un gain d'USD 265 millions dans Corporate relatif à la réduction du plan de pension Suisse ; « Autres charges » inclut principalement une provision d'USD 152,5 millions pour un cas de discrimination sexuelle aux Etats-Unis et une charge d'USD 203 millions pour des programmes de restructuration dans Pharmaceuticals, Vaccins et Diagnostic et Sandoz, une provision d'USD 25,5 millions en relation avec une investigation gouvernementale aux Etats-Unis pour Pharmaceuticals, USD 45 millions pour un règlement légal chez Vaccins et Diagnostic, et une charge d'USD 38 millions pour un règlement légal chez Sandoz ; « Quote-part dans le résultat net des entreprises associées » comprend une charge d'USD 43 millions correspondant à la part de Novartis dans les frais de restructuration de Roche pour Genentech enregistrée par Roche en 2009 et par Novartis en 2010, ainsi qu'une charge estimée d'USD 89 millions relative à la part de Novartis dans la restructuration annoncée récemment par Roche.

⁵ L'incidence fiscale des ajustements entre les résultats IFRS et « core » tiennent compte pour chaque élément de cet ajustement des taux d'imposition des juridictions dans lesquelles ces ajustements sont enregistrés. En principe, les amortissements des immobilisations incorporelles ainsi que les charges de restructuration et d'intégration liés aux acquisitions sont totalement déductibles. Les incidences fiscales sur les pertes de valeur ne peuvent être prises en compte que si les variations de valeur des actifs sous-jacents sont fiscalement déductibles dans les juridictions où les actifs sont enregistrés. Il y a généralement une incidence fiscale sur les éléments exceptionnels à l'exception de ceux provenant du règlement d'affaires pénales dans certaines juridictions. Les ajustements relatifs au résultat des entreprises associées sont enregistrés nets de toute incidence fiscale. En raison de ces facteurs et des différents taux d'imposition applicables dans les diverses juridictions, l'impôt sur le total des ajustements permettant de parvenir aux résultats « core » avant impôts de USD 2,7 milliards se monte à USD 657 millions. Le taux d'imposition moyen sur les ajustements ressort à 24,2%.

⁶ Le résultat par action est calculé sur le résultat net attribuable aux actionnaires de Novartis AG.

2009	Résultat IFRS M USD	Amortissements des immobilisations incorporelles ¹ M USD	Pertes de valeur ² M USD	Eléments liés à des coûts de restructuration et d'intégration relatifs à des acquisitions ³ M USD	Eléments exceptionnels ⁴ M USD	Résultat « core » M USD
Marge brute	32 924	938	- 69	18	- 28	33 783
Résultat opérationnel	9 982	1 025	75	18	337	11 437
Résultat avant impôts	9 922	1 594	167	18	434	12 135
Impôts	- 1 468					- 1 868 ⁵
Résultat net	8 454					10 267
Résultat de base par action (USD) ⁶	3,70					4,50

Les ajustements suivants permettent d'arriver à la marge « core »

Autres revenus	836				- 28	808
Coût des ventes	- 12 179	938	- 69	18		- 11 292

Les ajustements suivants permettent d'arriver au résultat opérationnel « core »

Recherche et développement	- 7 469	87	95			- 7 287
Autres produits	782				- 65	717
Autres charges	- 1 924		49		430	- 1 445

Les ajustements suivants permettent d'arriver au résultat net avant impôts « core »

Quote-part dans le résultat net des entreprises associées	293	569	92		97	1 051
---	-----	-----	----	--	----	-------

¹ Amortissements des immobilisations incorporelles : « Coût des ventes » inclut l'amortissement récurrent de droits de commercialisation de produits et d'autres immobilisations incorporelles relatives à la production ; « Recherche et développement » inclut les amortissements récurrents relatifs à des plateformes technologiques ; « Quote-part dans le résultat net des entreprises associées » inclut l'amortissement de l'affectation du coût du regroupement d'entreprises aux immobilisations incorporelles, principalement pour Roche et Alcon.

² Pertes de valeur : « Coût des ventes » inclut des pertes de valeur de droits de produits commercialisés et d'autres immobilisations incorporelles relatives à la production comprenant une reprise partielle de USD 100 millions pour des pertes de valeur de 2007 concernant Famvir ; « Recherche et développement » inclut des pertes de valeur relatives à des travaux de R&D acquis ; « Autres charges » inclut des pertes de valeur principalement pour des actifs financiers ; « Quote-part dans le résultat net des entreprises associées » correspond à une perte de valeur de USD 92 millions relative à un projet de développement d'un produit pharmaceutique par Alcon.

³ Eléments liés à des coûts de restructuration et d'intégration relatifs à des acquisitions : « Coût des ventes » inclut une charge d'USD 18 millions relative à l'acquisition de l'activité génériques d'EBEWE Pharma.

⁴ Eléments exceptionnels : « Autres revenus » comprend un gain d'USD 28 millions relatif à un accord pour Vaccins et Diagnostic ; « Autres produits » inclut des gains relatifs à des cessions dans Pharmaceuticals ; « Autres charges » inclut une hausse d'USD 345 millions relative aux investigations des autorités américaines concernant principalement Trileptal et TOBI ; « Quote-part dans le résultat net des entreprises » comprend une charge non récurrente correspondant à la part de Novartis dans les frais de restructuration de Roche pour Genentech.

⁵ L'incidence fiscale des ajustements entre les résultats IFRS et « core » tiennent compte pour chaque élément de cet ajustement des taux d'imposition des juridictions dans lesquelles ces ajustements sont enregistrés. En principe, les amortissements des immobilisations incorporelles ainsi que les charges de restructuration et d'intégration liés aux acquisitions sont totalement déductibles. Les incidences fiscales sur les pertes de valeur ne peuvent être prises en compte que si les variations de valeur des actifs sous-jacents sont fiscalement déductibles dans les juridictions où les actifs sont enregistrés. Il y a généralement une incidence fiscale sur les éléments exceptionnels à l'exception de ceux provenant du règlement d'affaires pénales dans certaines juridictions. Les ajustements relatifs au résultat des entreprises associées sont enregistrés nets de toute incidence fiscale. En raison de ces facteurs et des différents taux d'imposition applicables dans les diverses juridictions, l'impôt sur le total des ajustements permettant de parvenir aux résultats « core » avant impôts de USD 2,2 milliards se monte à USD 400 millions. Le taux d'imposition moyen sur les ajustements ressort à 18,1%.

⁶ Le résultat par action est calculé sur le résultat net attribuable aux actionnaires de Novartis AG.

RAPPROCHEMENT DES RESULTATS 2010 ET 2009 IFRS ET « CORE » – PHARMACEUTICALS

	Résultat IFRS 2010 M USD	Amortissements d'immobilisations incorporelles ¹ M USD	Pertes de valeur ² M USD	Eléments liés à des coûts de restructuration et d'intégration relatifs à des acquisitions M USD	Eléments exceptionnels ³ M USD	Résultat « Core » 2010 M USD
Marge brute	25 776	421	- 100			26 097
Résultat opérationnel	8 798	453	833		- 175	9 909
Les ajustements suivants permettent d'arriver à la marge « core »						
Coût des ventes	- 5 361	421	- 100			- 5 040
Les ajustements suivants permettent d'arriver au résultat opérationnel « core »						
Recherche et développement	- 7 081	32	896			- 6 153
Autres produits	687		- 8		- 474	205
Autres charges	- 971		45		299	- 627

¹Amortissements des immobilisations incorporelles : « Coût des ventes » inclut l'amortissement récurrent de droits de commercialisation de produits et d'autres immobilisations incorporelles relatives à la production ; « Recherche et développement » inclut les amortissements récurrents relatifs à des plateformes technologiques.

²Pertes de valeur : « Coût des ventes » inclut des pertes de valeur sur des droits de produits commercialisés et d'autres immobilisations incorporelles relatives à la production comprenant une reprise partielle de USD 100 millions pour des pertes de valeur de 2007 concernant *Famvir* ; « Recherche et développement » inclut principalement un total d'USD 704 millions de pertes de valeur relatives à des travaux de R&D acquis principalement relatives à l'arrêt des projets de développement *Mycograb* (USD 356 millions), albinterferon alfa-2b (USD 228 millions), et ASA404 (USD 120 millions) et un ajustement avant impôts d'USD 152 millions (USD 250 millions relatifs à la valeur de l'immobilisation incorporelle contrebalancée par une réduction d'USD 98 millions relatif à la valeur estimée des compléments de prix) pour l'arrêt de PTZ601 ; « Autres produits » inclut des reprises de pertes de valeur principalement pour des immobilisations corporelles ; « Autres charges » inclut des pertes de valeur principalement pour des actifs financiers.

³Eléments exceptionnels : « Autres produits » inclut un produit de cession d'USD 392 millions lié à la vente d'*Enablex*, un gain d'USD 42 millions lié à un règlement légal avec Teva pour *Famvir*, et un gain d'USD 33 millions pour *Tofranil* ; « Autres charges » inclut principalement une provision d'USD 152,5 millions pour un cas de discrimination sexuelle aux Etats-Unis et une charge d'USD 111 millions pour des programmes de restructuration ainsi qu'une provision d'USD 25,5 millions en relation avec une investigation gouvernementale aux Etats-Unis

	Résultat IFRS 2009 M USD	Amortissements d'immobilisations incorporelles ¹ M USD	Pertes de valeur ² M USD	Eléments liés à des coûts de restructuration et d'intégrations relatifs à des acquisitions M USD	Eléments exceptionnels ³ M USD	Résultat « Core » 2009 M USD
Marge brute	24 135	322	- 92			24 365
Résultat opérationnel	8 392	366	30		280	9 068
Les ajustements suivants permettent d'arriver à la marge « core »						
Coût des ventes	- 4 955	322	- 92			- 4 725
Les ajustements suivants permettent d'arriver au résultat opérationnel « core »						
Recherche et développement	- 5 840	44	81			- 5 715
Autres produits	414				- 65	349
Autres charges	- 1 078		41		345	- 692

¹Amortissements des immobilisations incorporelles : « Coût des ventes » inclut l'amortissement récurrent de droits de commercialisation de produits et d'autres immobilisations incorporelles relatives à la production ; « Recherche et développement » inclut l'amortissement récurrent relatif à des plateformes technologiques.

²Pertes de valeur : « Coût des ventes » inclut des pertes de valeur de droits de produits commercialisés et d'autres immobilisations incorporelles relatives à la production comprenant une reprise partielle de USD 100 millions pour des pertes de valeur de 2007 concernant *Famvir* ; « Recherche et développement » inclut des pertes de valeur relatives à des travaux de R&D acquis ; « Autres charges » inclut des pertes de valeur principalement pour des actifs financiers.

³Eléments exceptionnels : « Autres produits » inclut des gains relatifs à des cessions ; « Autres charges » inclut une hausse d'USD 345 millions relative aux investigations des autorités américaines concernant principalement Trileptal.

RAPPROCHEMENT DES RESULTATS 2010 ET 2009 IFRS ET « CORE » – VACCINS ET DIAGNOSTIC

	Résultat IFRS 2010 M USD	Amortissements d'immobilisations incorporelles ¹ M USD	Pertes de valeur ² M USD	Eléments liés à des coûts de restructuration et d'intégration relatifs à des acquisitions M USD	Eléments exceptionnels ³ M USD	Résultat « Core » 2010 M USD
Marge brute	1 860	242			2	2 104
Résultat opérationnel	612	259	112		83	1 066

Les ajustements suivants permettent d'arriver à la marge « core »

Coût des ventes	- 1 551	242			2	- 1 307
-----------------	---------	-----	--	--	---	---------

Les ajustements suivants permettent d'arriver au résultat opérationnel « core »

Recherche et développement	- 523	17				- 506
Autres charges	- 273		112		81	- 80

¹Amortissements des immobilisations incorporelles : « Coût des ventes » inclut l'amortissement récurrent de droits de commercialisation de produits et d'autres immobilisations incorporelles relatives à la production ; « Recherche et développement » inclut les amortissements récurrents relatifs à des plateformes technologiques.

²Pertes de valeur : « Autres charges » inclut des pertes de valeur principalement pour des actifs financiers d'USD 98 millions, ainsi qu'USD 14 millions pour des pertes de valeur sur immobilisations corporelles.

³Eléments exceptionnels : « Coût des ventes » correspond à des dépréciations de stocks relatives à un plan de restructuration ; « Autres charges » correspond à une provision pour des programmes de restructuration d'USD 36 millions en Grande-Bretagne et USD 45 millions pour un règlement légal.

	Résultat IFRS 2009 M USD	Amortissements d'immobilisations incorporelles ¹ M USD	Pertes de valeur ² M USD	Eléments liés à des coûts de restructuration et d'intégration relatifs à des acquisitions M USD	Eléments exceptionnels ³ M USD	Résultat « Core » 2009 M USD
Marge brute	1 445	287			- 28	1 704
Résultat opérationnel	372	312	18		17	719

Les ajustements suivants permettent d'arriver à la marge « core »

Autres revenus	390				- 28	362
Coût des ventes	- 1 415	287				- 1 128

Les ajustements suivants permettent d'arriver au résultat opérationnel « core »

Recherche et développement	- 508	25	18			- 465
Autres charges	- 119				45	- 74

¹Amortissements des immobilisations incorporelles : « Coût des ventes » inclut l'amortissement récurrent de droits de commercialisation de produits et d'autres immobilisations incorporelles relatives à la production ; « Recherche et développement » inclut les amortissements récurrents relatifs à des plateformes technologiques.

²Pertes de valeur : « Recherche et développement » inclut des pertes de valeur relatives à des travaux de R&D acquis.

³Eléments exceptionnels : « Autres revenus » correspond à un gain d'USD 28 millions relatifs à un accord ; « Autres charges » inclut des provisions légales, pour litiges et pour accords exceptionnels d'USD 45 millions.

RAPPROCHEMENT DES RESULTATS 2010 ET 2009 IFRS ET « CORE » – SANDOZ

	Résultat IFRS 2010 M USD	Amortissements d'immobilisations incorporelles ¹ M USD	Pertes de valeur ² M USD	Eléments liés à des coûts de restructuration et d'intégration relatifs à des acquisitions ³ M USD	Eléments exceptionnels ⁴ M USD	Résultat « Core » 2010 M USD
Marge brute	3 947	278	4	4		4 233
Résultat opérationnel	1 272	293	11	4	105	1 685
Les ajustements suivants permettent d'arriver à la marge « core »						
Coût des ventes	-4 854	278	4	4		-4 568
Les ajustements suivants permettent d'arriver au résultat opérationnel « core »						
Recherche et développement	-658	15	7		18	-618
Autres produits	77		-1			76
Autres charges	-295		1		87	-207

¹Amortissements des immobilisations incorporelles : « Coût des ventes » inclut l'amortissement récurrent de droits de commercialisation de produits et d'autres immobilisations incorporelles relatives à la production ; « Recherche et développement » inclut l'amortissement récurrent relatif à des plateformes technologiques.
²Pertes de valeur : « Coût des ventes » inclut des pertes de valeur sur des droits de produits commercialisés et d'autres immobilisations incorporelles relatives à la production ; « Recherche et développement » inclut des pertes de valeur relatives à des travaux de R&D acquis ; « Autres produits » inclut des reprises de pertes de valeur principalement pour des immobilisations corporelles ; « Autres charges » inclut des pertes de valeur sur immobilisations corporelles.
³Eléments liés à des coûts de restructuration et d'intégration relatifs à des acquisitions : « Coût des ventes » inclut principalement une charge d'USD 4 millions relative à une acquisition.
⁴Eléments exceptionnels : « Recherche et développement » inclut des charges relatives à l'arrêt des projets de co-développement dans Sandoz ; « Autres charges » inclut principalement une charge d'USD 49 millions pour un programme de restructuration en Allemagne, et une charge d'USD 38 millions pour un règlement légal.

	Résultat IFRS 2009 M USD	Amortissements d'immobilisations incorporelles ¹ M USD	Pertes de valeur ² M USD	Eléments liés à des coûts de restructuration et d'intégration relatifs à des acquisitions ³ M USD	Eléments exceptionnels ⁴ M USD	Résultat « Core » 2009 M USD
Marge brute	3 566	246	10	18		3 840
Résultat opérationnel	1 071	260	6	18	40	1 395
Les ajustements suivants permettent d'arriver à la marge « core »						
Coût des ventes	-4 201	246	10	18		-3 927
Les ajustements suivants permettent d'arriver au résultat opérationnel « core »						
Recherche et développement	-613	14	-4			-603
Autres charges	-272				40	-232

¹Amortissements des immobilisations incorporelles : « Coût des ventes » inclut l'amortissement récurrent de droits de commercialisation de produits et d'autres immobilisations incorporelles relatives à la production ; « Recherche et développement » inclut l'amortissement récurrent relatif à des plateformes technologiques.
²Pertes de valeur : « Coût des ventes » inclut des pertes de valeur sur des droits de produits commercialisés et d'autres immobilisations incorporelles relatives à la production ; « Recherche et développement » inclut des pertes de valeur relatives à des travaux de R&D acquis, ainsi qu'une reprise de provision pour perte de valeur.
³Eléments liés à des coûts de restructuration et d'intégration relatifs à des acquisitions : « Coût des ventes » inclut une charge d'USD 18 millions relative à l'acquisition de l'activité génériques d'EBEWE Pharma.
⁴Eléments exceptionnels : « Autres charges » inclut une provision d'USD 40 millions pour la restructuration des opérations commerciales en Allemagne.

RAPPROCHEMENT DES RESULTATS 2010 ET 2009 IFRS ET « CORE » – CONSUMER HEALTH

	Résultat IFRS 2010 M USD	Amortissements d'immobilisations incorporelles ¹ M USD	Pertes de valeur ² M USD	Eléments liés à des coûts de restructuration et d'intégration relatifs à des acquisitions M USD	Eléments exceptionnels M USD	Résultat « Core » 2010 M USD
Marge brute	4 145	93	6			4 244
Résultat opérationnel	1 153	94	6			1 253
Les ajustements suivants permettent d'arriver à la marge « core »						
Coût des ventes	- 2 173	93	6			- 2 074
Les ajustements suivants permettent d'arriver au résultat opérationnel « core »						
Marketing et vente	- 2 238	1				- 2 237

¹Amortissements des immobilisations incorporelles : « Coût des ventes » inclut l'amortissement récurrent de droits de commercialisation de produits et d'autres immobilisations incorporelles relatives à la production ; « Marketing et vente » inclut l'amortissement récurrent d'immobilisations incorporelles.

²Pertes de valeur : « Coût des ventes » inclut des pertes de valeur sur des droits de produits commercialisés et d'autres immobilisations incorporelles relatives à la production.

	Résultat IFRS 2009 M USD	Amortissements d'immobilisations incorporelles ¹ M USD	Pertes de valeur ² M USD	Eléments liés à des coûts de restructuration et d'intégration relatifs à des acquisitions M USD	Eléments exceptionnels M USD	Résultat « Core » 2009 M USD
Marge brute	3 804	83	13			3 900
Résultat opérationnel	1 016	84	18			1 118
Les ajustements suivants permettent d'arriver à la marge « core »						
Coût des ventes	- 2 111	83	13			- 2 015
Les ajustements suivants permettent d'arriver au résultat opérationnel « core »						
Recherche et développement	- 346	1				- 345
Autres charges	- 84		5			- 79

¹Amortissements des immobilisations incorporelles : « Coût des ventes » inclut l'amortissement récurrent de droits de commercialisation de produits et d'autres immobilisations incorporelles relatives à la production ; « Recherche et développement » inclut l'amortissement récurrent relatif à des plateformes technologiques.

²Pertes de valeur : « Coût des ventes » inclut des pertes de valeur sur des droits de produits commercialisés et d'autres immobilisations incorporelles relatives à la production ; « Autres charges » inclut des pertes de valeur principalement pour des immobilisations corporelles.

RAPPROCHEMENT DES RESULTATS 2010 IFRS ET « CORE » – ALCON, INC. (CONSOLIDE A COMPTER DU 25 AOUT 2010)

	Résultat IFRS 2010 M USD	Amortissements d'immobilisations incorporelles ¹ M USD	Pertes de valeur M USD	Eléments liés à des coûts de restructuration et d'intégration relatifs à des acquisitions ² M USD	Eléments exceptionnels M USD	Résultat « Core » 2010 M USD
Marge brute	1 347	27		467		1 841
Résultat opérationnel	323	32		497		852
Les ajustements suivants permettent d'arriver à la marge « core »						
Coût des ventes	- 1 082	27		467		- 588
Les ajustements suivants permettent d'arriver au résultat opérationnel « core »						
Recherche et développement	- 254	1				- 253
Administration et frais généraux	- 140	4				- 136
Autres charges	- 30			30		
¹ Amortissements des immobilisations incorporelles : « Coût des ventes » inclut l'amortissement récurrent de droits de commercialisation de produits et d'autres immobilisations incorporelles relatives à la production ; « Recherche et développement » inclut l'amortissement récurrent relatif à des plateformes technologiques; « Administration et frais généraux » inclut l'amortissement récurrent d'immobilisations incorporelles. ² Eléments liés à des coûts de restructuration et d'intégration relatifs à des acquisitions : « Coût des ventes » inclut une charge d'USD 467 millions relative à la réévaluation obligatoire des stocks à la juste valeur ; « Autres charges » inclut une charge d'USD 30 millions relative au changement de majorité.						

RAPPROCHEMENT 2010 ET 2009 DU RESULTAT OPERATIONNEL DES SECTEURS ET DU RESULTAT OPERATIONNEL « CORE »

	Pharmaceuticals		Vaccins et Diagnostic	
	2010 M USD	2009 M USD	2010 M USD	2009 M USD
Résultat opérationnel	8 798	8 392	612	372
Amortissements d'immobilisations incorporelles	453	366	259	312
Pertes de valeur				
– immobilisations incorporelles	796	– 11		18
– immobilisations corporelles	– 4	4	14	
– actifs financiers	41	37	98	
Total pertes de valeur	833	30	112	18
Éléments liés à des restructurations et des intégrations (y compris impacts de la réévaluation des stocks suite à la comptabilisation des acquisitions), nets				
Éléments exceptionnels				
Gains exceptionnels de cessions de marques, de filiales et d'actifs financiers	– 425	– 65		
Autres charges de restructuration	111		38	
Provisions légales, pour litiges et règlements exceptionnels	139	345	45	17
Gain lié à la modification de la comptabilisation des régimes de retraite en Suisse				
Autres éléments exceptionnels				
Total éléments exceptionnels	– 175	280	83	17
Total ajustements	1 111	676	454	347
Résultat opérationnel « core »	9 909	9 068	1 066	719
en % du C.A. net « core »	32,4%	31,8%	36,5%	29,7%

INCIDENCES DES FLUCTUATIONS DE CHANGE

Nous effectuons des activités dans de nombreuses monnaies autres que le dollar des Etats-Unis, qui est notre monnaie de référence.

Le tableau ci-après présente une répartition du chiffre d'affaires net et des charges opérationnelles en 2010 et 2009 entre les monnaies les plus importantes pour le Groupe (hors Alcon, Inc.) :

Devise		2010 %	2009 %
Dollar des Etats-Unis (USD)	Chiffre d'affaires net	36	35
	Charges opérationnelles	34	33
Euro (EUR)	Chiffre d'affaires net	29	31
	Charges opérationnelles	27	31
Franc suisse (CHF)	Chiffre d'affaires net	2	3
	Charges opérationnelles	13	12
Yen japonais (JPY)	Chiffre d'affaires net	8	8
	Charges opérationnelles	4	4
Autres monnaies	Chiffre d'affaires net	25	23
	Charges opérationnelles	22	20

Comme nous établissons nos comptes consolidés en dollars, les fluctuations de change entre celui-ci et les autres monnaies peuvent avoir une incidence significative sur le résultat opérationnel du Groupe et sur la valeur des actifs, passifs, produits et charges exprimés en dollars. Cela peut donc avoir un impact significatif (positif ou négatif) sur les résultats et la comparabilité des résultats des activités d'un exercice à l'autre.

Pour la présentation de nos bilans consolidés, nous convertissons les actifs et les passifs non libellés en dollars aux taux de change en vigueur 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 les valeurs de ces éléments dans nos comptes consolidés. Pour la présentation des comptes de résultat consolidés du Groupe, les produits et les charges non libellés en dollars sont convertis aux taux de change moyens en vigueur pendant l'exercice concerné.

Nous cherchons à gérer notre exposition au risque de change en effectuant des opérations de couverture lorsque la Direction le juge approprié. Pour 2010, afin de préserver la valeur des actifs, des engagements et des transactions attendues, nous avons conclu divers contrats dont la valeur varie en fonction de l'évolution des taux de change. Nous recourons également à des contrats de change à terme et à des contrats d'option pour couvrir des revenus nets futurs en monnaies étrangères. Pour de plus amples informations sur la manière dont ces transactions affectent nos comptes consolidés et

Sandoz		Consumer Health		Alcon, Inc.	Corporate		Total	
2010 M USD	2009 M USD	2010 M USD	2009 M USD	2010 M USD	2010 M USD	2009 M USD	2010 M USD	2009 M USD
1 272	1 071	1 153	1 016	323	- 632	- 869	11 526	9 982
293	260	94	84	32	4	3	1 135	1 025
11	6	6	13				813	26
			5				10	9
					19	3	158	40
11	6	6	18		19	3	981	75
4	18			497	99		600	18
							- 425	- 65
49	40						198	40
56							240	362
					- 265		- 265	
					16		16	
105	40				- 249		- 236	337
413	324	100	102	529	- 127	6	2 480	1 455
1 685	1 395	1 253	1 118	852	- 759	- 863	14 006	11 437
19,8%	18,6%	20,2%	19,2%	35,1%			27,7%	25,8%

dont nous gérons notre exposition au risque de change, prière de se reporter aux notes 1, 5 et 16 des comptes consolidés du Groupe.

En 2010, la valeur moyenne du dollar a augmenté par rapport à l'euro et reculé face au franc suisse, au yen et à d'autres monnaies. Le tableau ci-après présente les taux de change du dollar contre le franc suisse, l'euro et le yen utilisés pour la conversion des monnaies étrangères lors de l'établissement des comptes consolidés du Groupe.

USD par unité	2010		2009	
	Moyenne de l'année	En fin d'exercice	Moyenne de l'année	En fin d'exercice
EUR	1,327	1,324	1,393	1,436
CHF	0,961	1,063	0,923	0,965
JPY (100)	1,141	1,227	1,070	1,086

Le tableau ci-après présente un aperçu de l'incidence des taux de change sur les chiffres-clés du Groupe en raison de la conversion en dollar, monnaie de référence du Groupe, des données financières des entités dont la monnaie fonctionnelle n'est pas le dollar. Pour calculer en taux de change constants, on applique les taux de change de l'exercice précédent aux données financières des entités de l'exercice en cours dont la monnaie fonctionnelle n'est pas le dollar.

INCIDENCE DES TAUX DE CHANGE SUR CERTAINS CHIFFRES-CLES

	Variation à taux de change constants (%) 2010	Variation en USD (%) 2010	Variation à taux de change constants (%) 2009	Variation en USD (%) 2009
Chiffre d'affaires net	14	14	11	7
Résultat opérationnel	17	15	13	11
Résultat net	20	18	5	4
Résultat opérationnel « core »	24	22	13	11
Résultat net « core »	18	17	11	8

Pour de plus amples informations sur les incidences des fluctuations de change, prière de se reporter à la note 16 des comptes consolidés du Groupe.

Le tableau ci-après présente une répartition des liquidités et des dettes financières par monnaie :

LIQUIDITES ET DETTES FINANCIERES PAR MONNAIE

(au 31 décembre)

	Liquidités (%) 2010	Liquidités (%) 2009	Dettes financières (%) 2010	Dettes financières (%) 2009
USD	82	92	64	46
EUR	3	1	13	21
CHF	11	7	13	19
JPY			8	12
Autres	4		2	2
	100	100	100	100

NORMES COMPTABLES ET ESTIMATIONS IMPORTANTES

Nos principales normes comptables, exposées à la note 1 de l'annexe aux comptes consolidés du Groupe, sont conformes aux International Financial Reporting Standards (IFRS) publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB). Compte tenu des incertitudes inhérentes à nos activités, nous devons effectuer certaines estimations et hypothèses qui exigent des prises de position difficiles, subjectives et complexes. En raison des incertitudes que comportent ces prises de position, les résultats effectifs peuvent diverger de nos hypothèses et estimations susceptibles d'avoir une incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe. L'application des normes suivantes exige certaines estimations et hypothèses susceptibles d'avoir un impact majeur sur nos comptes consolidés.

CHIFFRE D'AFFAIRES

Nous comptabilisons le chiffre d'affaires dès lors qu'il existe une preuve manifeste de l'existence d'un accord de vente, que les avantages et les risques liés aux produits vendus ont été transférés au client, que le prix est fixé et peut être évalué de façon fiable et que son encaissement est raisonnablement assuré. Lorsque les contrats contiennent des clauses d'acceptation du client, en général avec des agences gouvernementales, nous comptabilisons le chiffre d'affaires lorsque ces clauses d'acceptation sont satisfaites.

Lors de la comptabilisation du chiffre d'affaires, nous effectuons également des estimations portant sur diverses réductions sur ce dernier, notamment des remises, escomptes, remboursements, rabais publicitaires et retours produits. Ces réductions viennent en déduction du chiffre d'affaires brut.

DEDUCTIONS DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Comme il est d'usage dans l'industrie pharmaceutique, notre chiffre d'affaires brut 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 lorsqu'il s'agit d'en estimer l'incidence 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. Les Etats-Unis possèdent un système de réduction des prix des plus complexes.

REMISES ACCORDEES A DES PROGRAMMES ET ORGANISMES DE SANTE DES ETATS-UNIS

- Le Medicaid Drug Rebate Program américain est un régime géré par les Etats, 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 leurs familles. Le calcul des remises suppose que l'on interprète les réglementations en vigueur, qui sont parfois remises en question ou sujettes à des changements d'interprétation de la part des autorités gouvernementales. Les provisions constituées au titre des remises estimatives accordées à Medicaid sont calculées sur la base de l'expérience passée, de la croissance des ventes du produit et de la population, des augmentations du prix du produit, 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.
- La partie D du programme fédéral américain Medicare assure une couverture santé aux personnes à partir de 65 ans. Cet avantage est offert par des assurances-maladie privées. Les provisions constituées au titre des remises estimatives accordées à Medicare Part D sont calculées sur la base des contrats individuels conclus, de la croissance des ventes du produit et de la population, des augmentations du prix du produit et de l'éventail des contrats.
- Nous accordons des remises à des organismes de santé importants afin de maintenir et développer notre part de marché pour le produit concerné. Ces remises sont subordonnées à certaines conditions de performance relatives au chiffre d'affaires réalisé, à l'obtention du statut de produit recommandé ou à des objectifs prédéfinis en termes de part de marché par rapport à la concurrence. Elles sont estimées sur la base des conditions de chaque contrat, de l'expérience passée et des taux de croissance prévus du produit. Nous ajustons régulièrement les provisions constituées au titre des remises pour tenir compte des expériences réalisées.

REMISES ACCORDEES A DES PROGRAMMES ET ORGANISMES DE SANTE (HORS ETATS-UNIS)

- Dans certains pays autres que les Etats-Unis, nous accordons des remises à des organismes d'Etat et d'autres entités. Ces remises font d'ailleurs souvent l'objet de décisions d'ordre législatif.
- Dans plusieurs pays, nous concluons avec certains établissements de santé, notamment au Royaume-Uni, en Allemagne et en Australie, des accords innovants visant à lier le prix et la performance du produit. Aux termes de ces accords, nous pouvons être tenus de rembourser les établissements de santé ou de livrer un supplément de médicaments gratuitement, si les résultats attendus des traitements ne sont pas conformes aux objectifs prédéfinis. Les coûts de ces remboursements ou de ces livraisons supplémentaires gratuites sont estimés et déduits du chiffre d'affaires brut de la période correspondante. Les estimations se fondent sur des données historiques et cliniques. Si ces informations ne sont pas suffisamment fiables, la constatation du chiffre d'affaires est différée jusqu'à obtention de ces données historiques.

REMISES AUTRES QUE CELLES ACCORDEES A DES ORGANISMES DE SANTE TELLES QUE RABAIS, RETOURS CLIENTS ET AUTRES

- Des rétrocessions sont accordées lorsque nos filiales ont conclu des accords contractuels avec des clients indirects en vue de vendre des produits à des prix inférieurs à ceux facturés aux grossistes. Une rétrocession représente la différence entre le prix facturé au grossiste et le prix accordé contractuellement à un client indirect. Nous comptabilisons les rétrocessions aux distributeurs en déduisant des comptes clients un montant égal à notre estimation des rétrocessions applicables à une vente. Les rétrocessions sont généralement réglées dans un délai d'un à trois mois à compter de la constitution de la créance. Les provisions constituées au titre des rétrocessions sont calculées sur la base de différents facteurs tels que l'expérience passée, les taux de croissance du produit, les règlements, le niveau des stocks dans la chaîne de distribution, les conditions spécifiques de chaque accord et le délai estimé de traitement des demandes.
- Nous accordons des remises à des groupements d'achat et d'autres clients directs et indirects, afin de maintenir et développer notre part de marché pour le produit concerné. Comme les remises font l'objet d'accords contractuels, elles sont estimées sur la base des conditions de chaque contrat, de l'expérience passée et des taux de croissance prévus du produit.
- Lorsque nous vendons un produit que le client est en droit de retourner, nous constituons une provision au titre des retours estimés en nous fondant sur notre politique en la matière ainsi que sur les taux

de retour historiques. D'autres facteurs sont également pris en compte, notamment les rappels de produits, les changements attendus sur le marché, la durée de conservation du produit et le lancement de produits génériques. En 2010, les retours produits ont représenté environ 1% du chiffre d'affaires brut. Dans la division Vaccins et Diagnostic notamment, où Novartis ne dispose souvent pas d'un historique de ses taux de retour, les chiffres d'affaires ne sont comptabilisés que sur la base de la consommation effective du produit ou lorsque le droit de retourner les produits a expiré.

- Nous avons conclu avec des grossistes importants des accords de distribution qui visent, par des dispositions financières, à les dissuader d'acheter des quantités de produits dépassant la demande courante des clients. Le cas échéant, nous ajustons le rythme de livraison de nos produits de manière à maintenir les stocks des distributeurs à un niveau conforme à la demande sous-jacente des patients.
- Nous accordons des escomptes de caisse à des clients pour encourager un règlement rapide. Ces escomptes sont comptabilisés lors de la facturation et déduits du chiffre d'affaires.
- Lorsque le prix d'un de nos produits baisse, nous accordons généralement à nos clients une rétrocession sur stocks sur la base des stocks du produit concerné qu'ils détiennent. Des provisions pour rétrocessions sur stocks, concernant principalement la division Sandoz, sont constituées lors de la baisse du prix ou lors de la vente si la baisse du prix peut être raisonnablement estimée compte tenu des niveaux de stocks du produit concerné.
- D'autres rabais publicitaires, tels que des bons et des cartes de réduction, sont proposés sur certains marchés. Ces rabais sont comptabilisés lors de la vente ou lorsque le bon est émis, et sont estimés sur la base de l'expérience passée et des conditions spécifiques de chaque programme. Si un rabais est proposé dans la perspective d'une éventuelle opération de vente, une partie du chiffre d'affaires devra être différée dans l'attente de cette éventuelle transaction.
- Nous ajustons régulièrement les provisions pour déductions du chiffre d'affaires pour tenir compte des expériences réalisées. Pour évaluer l'adéquation des provisions comptabilisées, nous recourons à des estimations internes et externes concernant le niveau des stocks dans la chaîne de distribution, les demandes de remboursement effectivement reçues et le délai de traitement des demandes. La Direction estime également, pour le produit concerné, le niveau des stocks détenus par les distributeurs et en transit. Les sources d'information externes comprennent des rapports de grossistes ainsi que des données sur le marché achetées par Novartis à des tiers.

Les tableaux ci-après présentent nos déductions sur le chiffre d'affaires au niveau mondial ainsi que les expériences de versements et les provisions y relatives :

PROVISIONS POUR DEDUCTIONS SUR LE CHIFFRE D'AFFAIRES

2010	Provisions imputées aux comptes clients bruts au 1.1.2010 M USD	Provisions au 1.1.2010 M USD	Incidence des écarts de conversion et des regroupements d'entreprises M USD	Versements/ utilisations M USD	Incidences sur le compte de résultat		Provisions imputées aux comptes clients bruts au 31.12.2010 M USD	Provisions au 31.12.2010 M USD
					Ajustements relatifs aux exercices antérieurs M USD	Exercice en cours M USD		
Remises à des programmes et organismes de santé (Etats-Unis)		755	226	- 1 949	- 8	2 138		1 162
Remises à des programmes et organismes de santé (hors Etats-Unis)		455	- 34	- 444	- 9	607		575
Remises autres que celles accordées à des organismes de santé, telles que rabais, retours et autres déductions	850	884	163	- 5 779	- 32	6 056	- 782	1 360
Total	850	2 094	355	- 8 172	- 49	8 801	- 782	3 097

2009	Provisions imputées aux comptes clients bruts au 1.1.2009 M USD	Provisions au 1.1.2009 M USD	Incidence des écarts de conversion M USD	Versements/ utilisations M USD	Incidences sur le compte de résultat		Provisions imputées aux comptes clients bruts au 31.12.2009 M USD	Provisions au 31.12.2009 M USD
					Ajustements relatifs aux exercices antérieurs M USD	Exercice en cours M USD		
Remises à des programmes et organismes de santé (Etats-Unis)		632		- 1 425	- 13	1 561		755
Remises à des programmes et organismes de santé (hors Etats-Unis)		333	10	- 282	3	391		455
Remises autres que celles accordées à des organismes de santé, telles que rabais, retours et autres déductions	529	700	77	- 3 875	5	4 298	- 850	884
Total	529	1 665	87	- 5 582	- 5	6 250	- 850	2 094

RAPPROCHEMENT DES CHIFFRES D'AFFAIRES BRUT ET NET

2010	Incidences sur le compte de résultat		Total 2010 M USD	En % du C.A. brut 2010
	Dotations aux provisions pour déductions du C.A. 2010 M USD	Déductions directes du C.A. brut 2010 M USD		
Chiffre d'affaires brut faisant l'objet de déductions			64 069	100,0
Remises à des programmes et organismes de santé (Etats-Unis)	- 2 130	- 117	- 2 247	- 3,5
Remises à des programmes et organismes de santé (hors Etats-Unis)	- 598	- 393	- 991	- 1,5
Remises autres que celles accordées à des organismes de santé, telles que rabais, retours et autres déductions	- 6 024	- 4 183	- 10 207	- 15,9
Total ajustements du chiffre d'affaires brut	- 8 752	- 4 693	- 13 445	- 20,9
Chiffre d'affaires net			50 624	79,1

2009	Incidences sur le compte de résultat			
	Dotations aux provisions pour déductions du C.A. 2009 M USD	Déductions directes du C.A. brut 2009 M USD	Total 2009 M USD	En % du C.A. brut 2009
Chiffre d'affaires brut faisant l'objet de déductions			54 691	100,0
Remises à des programmes et organismes de santé (Etats-Unis)	- 1 548		- 1 548	- 2,8
Remises à des programmes et organismes de santé (hors Etats-Unis)	- 394	- 388	- 782	- 1,5
Remises autres que celles accordées à des organismes de santé, telles que rabais, retours et autres déductions	- 4 303	- 3 791	- 8 094	- 14,8
Total ajustements du chiffre d'affaires brut	- 6 245	- 4 179	- 10 424	- 19,1
Chiffre d'affaires net			44 267	80,9

COMPTABILISATION DES ACQUISITIONS

A la suite de l'acquisition d'une participation majoritaire dans Alcon en 2010, la comptabilisation des acquisitions a eu un impact notable sur les comptes consolidés du Groupe. Ceux-ci reflètent les activités acquises à partir de la date à laquelle l'acquisition a été finalisée. Nous comptabilisons les activités acquises aboutissant à un contrôle selon la méthode de l'acquisition, qui exige que les actifs acquis et les passifs assumés soient enregistrés à leur juste valeur à leur date d'acquisition respective. Tout excédent du prix d'acquisition sur la juste valeur estimée des actifs nets identifiés acquis est inscrit au bilan en tant que goodwill et comptabilisé dans la monnaie fonctionnelle de l'acquisition concernée. Le goodwill est affecté à l'unité génératrice de trésorerie appropriée qui représente le plus petit groupe d'actifs qui génère des entrées de trésorerie indépendantes liées au goodwill.

Les projets de recherche et développement en cours (IPR&D) sont valorisés dans le cadre de la comptabilisation des acquisitions. Les paiements au titre d'autres actifs de R&D acquis séparément, tels que ceux liés aux versements initiaux et paiements d'étape pour les molécules sous licence ou acquises, sont comptabilisés comme immobilisations incorporelles d'IPR&D si l'on estime que ces actifs accroissent notre propriété intellectuelle, même s'il n'est pas toujours certain qu'il en résultera un produit commercialisable. Pour estimer la juste valeur de chaque catégorie d'actifs acquis et de passifs assumés, on s'appuie sur les attentes et estimations jugées raisonnables par la Direction.

Les contreparties éventuelles aux précédents propriétaires convenues lors d'un regroupement d'entreprises, par exemple sous la forme de paiements d'étape liés au franchissement d'étapes spécifiques de développement ou à la réalisation de certains objectifs de vente, ainsi que les redevances, sont enregistrés comme passifs à leur juste valeur à la date d'acquisition. Tout changement ultérieur des montants enregistré en passif est comptabilisé dans le compte de résultat consolidé.

PERTES DE VALEUR DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

Les immobilisations corporelles et incorporelles font l'objet d'un test de dépréciation chaque fois qu'un événement ou un changement de circonstances laisse à penser que la valeur recouvrable de l'actif concerné pourrait être inférieure à sa valeur au bilan. Afin de détermi-

ner s'il y a une perte de valeur, nous estimons les flux de trésorerie futurs attendus de cet actif et de sa cession finale.

Le goodwill et la marque Alcon ont une durée de vie illimitée et font l'objet d'au moins un test de dépréciation par an. Toute charge pour perte de valeur est enregistrée dans le compte de résultat sous « Autres charges ». De même, l'IPR&D fait l'objet d'au moins un test de dépréciation par an et une éventuelle perte de valeur est enregistrée dans le compte de résultat sous « 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 dans le compte de résultat sous « Coût des ventes », au même titre que les futures charges pour pertes de valeur y relatives.

Si la valeur au bilan d'un actif est supérieure au montant le plus élevé entre sa « valeur d'utilité » pour Novartis ou sa « juste valeur déduction faite des coûts de cession », nous comptabilisons une perte de valeur portant sur la différence. La valeur d'utilité est définie comme étant la valeur actualisée nette des flux de trésorerie futurs escomptés d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie. Pour les immobilisations incorporelles, nous appliquons en général la méthode des flux de trésorerie actualisés pour déterminer la valeur d'utilité et la juste valeur déduction faite des coûts de cession. Celle-ci consiste à effectuer tout d'abord une prévision de tous les flux de trésorerie futurs nets escomptés. Ces flux de trésorerie sont ajustés pour tenir compte des risques et des incertitudes liés aux actifs puis actualisés au moyen d'un taux d'actualisation approprié. Les flux de trésorerie de la valeur d'utilité reposent sur les prévisions effectuées par la Direction. Ils sont ajustés si nécessaire pour tenir compte des hypothèses des participants au marché quant au calcul de la juste valeur déduction faite des coûts de cession.

Les valeurs actualisées nettes reposent sur des estimations extrêmement sensibles, spécifiques à la nature des activités du Groupe et concernant :

- le montant des flux de trésorerie futurs projetés et le moment où ils interviendront ;
- le taux d'actualisation et le taux d'imposition retenus ;
- l'issue des activités de R&D (efficacité des molécules, résultats des essais cliniques, etc.) ;

- le montant des coûts prévus pour développer l'IPR&D et 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 :

- l'arrivée sur le marché de produits génériques ou alternatifs ;
- 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 prévu ;
- la fermeture de sites ; et
- des changements dans l'utilisation prévue de biens immobiliers.

Nous avons adopté une méthode uniforme d'évaluation de la perte de valeur du goodwill et de tout autre actif incorporel. Généralement, pour les immobilisations incorporelles, nous nous référons à des projections de la Direction concernant les flux de trésorerie pour toute la durée d'utilité de ces actifs et, pour le goodwill et la marque Alcon, à des projections de flux de trésorerie pour les cinq ans à venir. La valeur résiduelle est alors fixée sur la base de projections de chiffre d'affaires généralement conformes ou inférieures au taux d'inflation des dernières périodes. On recourt en général à des scénarios pondérés en fonction des probabilités.

Les taux d'actualisation utilisés dans ces scénarios se fondent sur le coût moyen pondéré du capital du Groupe, lequel est une approximation du coût moyen pondéré du capital d'un participant au marché comparable, ajusté en fonction des risques de change et de pays associés aux projections de flux de trésorerie.

Compte tenu des facteurs susmentionnés, les flux de trésorerie et les montants effectifs sont susceptibles de s'écarter considérablement des flux de trésorerie futurs prévus et des montants apparentés 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 la « juste valeur déduction faite des coûts de cession » et la « valeur d'utilité » dérivée de l'application de flux de trésorerie futurs actualisés, en recourant aux hypothèses-clés ci-après :

	Pharmaceuticals %	Vaccins et Diagnostic %	Sandoz %	Consumer Health %
Hypothèses de croissance du chiffre d'affaires au-delà de la période de prévision	0,6	2,0	0 à 2,0	-10,0 à 2,0
Taux d'actualisation	7,0	7,0	7,0	7,0

Entre la prise de contrôle majoritaire du 25 août 2010 et le 31 décembre 2010 il n'y a pas eu d'événement majeur nécessitant de procéder à un test de dépréciation sur les valeurs acquises d'Alcon et déterminées lors de l'affectation du coût de regroupement.

En 2010, Novartis a enregistré pour USD 1,0 milliard de charges pour perte de valeur. Elles concernent des charges pour perte de valeur de USD 356 millions sur *Mycograb*, USD 250 millions sur *PTZ601*, USD 228 millions sur *Albinterferon alfa-2b* et USD 120 millions sur *ASA404* suite à l'abandon de ces projets. En outre, diverses pertes de valeur pour un total de USD 40 millions ont été comptabilisées dans la division Pharmaceuticals. Novartis a également enregistré diverses charges pour pertes de valeur s'élevant à USD 24 millions dans les divisions Sandoz et Consumer Health.

En 2009, nous avons comptabilisé pour USD 132 millions de charges pour perte de valeur, suite notamment à l'abandon de projets de développement ou lorsque la valeur actuelle des flux de trésorerie anticipés de futurs chiffres d'affaires d'une immobilisation incorporelle était inférieure à sa valeur au bilan. Cette somme comprend diverses charges pour perte de valeur s'élevant à USD 88 millions, imputables principalement à des versements initiaux et paiements d'étape dans la division Pharmaceuticals et à USD 44 millions imputables aux divisions Vaccins et Diagnostic, Sandoz et Consumer Health.

Les charges pour perte de valeur comptabilisées au cours des années précédentes, relatives aux droits sur *Famvir*, ont donné lieu en 2010 à des reprises pour un montant de USD 107 millions (2009 : USD 106 millions).

La valeur du goodwill et d'autres immobilisations incorporelles figurant dans notre bilan consolidé a connu une augmentation significative ces dernières années, en raison notamment des acquisitions. Bien qu'actuellement on n'anticipe pas de pertes de valeur supplémentaires notables, des tests de dépréciation pourraient entraîner des charges substantielles à l'avenir. Pour de plus amples informations, prière de se reporter à la note 11 des comptes consolidés du Groupe.

PARTICIPATIONS DANS DES ENTREPRISES ASSOCIEES

Nous utilisons la méthode de la mise en équivalence pour comptabiliser les participations dans des entreprises associées (lorsque la participation est comprise entre 20% et 50% des droits de vote d'une société ou que nous y exerçons une influence notable).

Nous effectuons diverses estimations dans l'application de cette méthode, de sorte que nous pourrions être amenés à procéder à des ajustements ultérieurs dès lors qu'une entreprise associée publie ses résultats ou d'autres informations financières. Cela concerne en particulier notre investissement dans Roche Holding SA.

Nous procédons à un test de dépréciation des participations dans les entreprises associées quand la valeur de l'action d'une société est inférieure à la valeur au bilan par action de cette société. Pour les sociétés non cotées, la décision de procéder à un test de dépréciation se fonde sur les dernières informations financières disponibles. S'il existe un indice que des actifs de l'entreprise associée identifiés séparément, autres que le goodwill implicite, risquent d'avoir subi une perte de valeur, un test de dépréciation est effectué. Les pertes de

valeur sont comptabilisées dans le compte de résultat consolidé sous « Quote-part dans le résultat des entreprises associées ».

Le montant des participations dans des entreprises associées figurant dans notre bilan consolidé a connu une augmentation significative ces dernières années, en raison notamment de notre investissement dans Alcon en 2008. A la suite de l'augmentation de la participation, devenue majoritaire à raison de près de 77% à partir du 25 août 2010, Alcon n'est plus une entreprise associée mais consolidée par intégration globale.

REGIMES DE RETRAITE ET ASSISTANCE MEDICALE POSTERIEURE A L'EMPLOI

Nous finançons des régimes de retraite et d'assistance médicale postérieure à l'emploi sous diverses formes. Une proportion importante de nos collaborateurs actuels et anciens bénéficie de ces régimes. Nous devons faire des hypothèses et estimations significatives quant aux événements futurs pour calculer les dépenses et la valeur actuelle des engagements en rapport avec ces régimes. Il s'agit notamment d'hypothèses concernant les taux d'actualisation appliqués pour estimer les engagements futurs, le rendement escompté des actifs du régime et les taux des futures augmentations des rémunérations. En outre, les actuaires que nous consultons fournissent à notre Direction des informations statistiques historiques en rapport avec ces estimations, telles que les taux de départ et de mortalité.

Les hypothèses et estimations utilisées par le Groupe peuvent néanmoins différer sensiblement des résultats effectifs en raison de l'évolution des conditions économiques et du marché, des taux de départ plus ou moins élevés ou de la durée de vie plus ou moins longue des bénéficiaires, entre autres facteurs. Par exemple, une baisse de 0,5% du taux d'actualisation appliqué aurait entraîné en fin d'année une augmentation de USD 1,1 milliard de nos engagements au titre des prestations définies. Si le taux d'actualisation de 2010 avait été inférieur de 0,5% par rapport aux hypothèses retenues, les coûts relatifs aux régimes de retraite auraient diminué d'environ USD 9 millions, et si le taux de rendement attendu des actifs avait été lui aussi inférieur de 0,5%, ces mêmes dépenses auraient augmenté de USD 76 millions. Nous comptabilisons les différences entre les produits et charges effectifs et estimés sous « Gains/(pertes) actuariels » dans le compte de résultat global consolidé. Ces différences pourraient avoir une incidence significative sur nos capitaux propres. Pour de plus amples informations sur nos obligations au titre des régimes de retraite et de l'assistance médicale postérieure à l'emploi ainsi que sur les hypothèses actuarielles sous-jacentes, prière de se reporter à la note 25 des comptes consolidés du Groupe.

INSTRUMENTS DERIVES ET COUVERTURE DES FLUX DE TRESORERIE

Les instruments dérivés sont initialement portés au bilan à leur juste valeur, puis réévalués à leur juste valeur courante. Les gains ou pertes sur l'instrument de couverture des flux de trésorerie portant sur la partie efficace de la couverture sont enregistrés dans le compte de résultat global. Les gains ou pertes portant sur la partie inefficace sont enregistrés immédiatement dans le compte de résultat.

Lorsqu'un instrument de couverture arrive à échéance, est vendu ou ne satisfait plus aux critères de la comptabilité de couverture, les gains et pertes cumulés enregistrés dans le compte de résultat global consolidé sont transférés dans le compte de résultat consolidé au moment où la transaction prévue ou l'engagement se matérialise. Pour déterminer si l'impact d'un instrument de couverture peut être enregistré dans le compte de résultat global consolidé, la Direction estime la probabilité qu'une transaction future se réalise. Les montants correspondants ne sont imputés dans ce compte que si la Direction juge que la transaction est probable.

REMUNERATIONS VERSEES EN INSTRUMENTS DE CAPITAUX PROPRES

La juste valeur des actions, ainsi que des actions incessibles, des unités d'actions incessibles (RSU) et des American Depositary Shares (ADS) Novartis et des unités d'actions incessibles (RSU) Alcon et des options sur les actions Novartis et Alcon, attribués à des collaborateurs à titre de rémunération, est comptabilisée en charges sur la période de service ou d'acquisition des droits et ajustée 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 intégrée dans les charges de personnel des filiales employant des collaborateurs qui perçoivent de telles rémunérations. La juste valeur des options à leur date d'attribution est calculée selon une méthode d'évaluation des options. Les actions, actions incessibles, RSU et ADS Novartis et les RSU Alcon sont valorisés à leur valeur de marché à la date d'attribution. Calculer précisément la valeur des options attribuées aux collaborateurs est difficile et requiert d'évaluer des facteurs-clés pris en compte dans le modèle d'évaluation, notamment les événements futurs incertains, la volatilité escomptée du cours de l'action et le rendement sur dividende attendu. Pour de plus amples informations sur les plans de rémunération en instruments de capitaux propres et les hypothèses retenues pour évaluer les options attribuées aux collaborateurs en 2010, prière de se reporter à la note 26 des comptes consolidés du Groupe.

OBLIGATIONS EVENTUELLES

Certaines de nos filiales sont impliquées dans diverses investigations gouvernementales et actions en justice (propriété intellectuelle, responsabilité produits, droit commercial, droit du travail et licenciements abusifs, litiges et plaintes en matière environnementale, etc.) intervenant dans le cadre de la conduite normale de leurs affaires. Pour de plus amples informations, prière de se reporter à la note 20 des comptes consolidés du Groupe.

Nous constituons des provisions pour obligations éventuelles lorsqu'il est probable qu'une obligation existe et si son montant peut être estimé de manière fiable. Ces provisions sont ajustées périodiquement en fonction de l'évolution des estimations ou des compléments d'information disponibles. S'agissant des litiges en matière de responsabilité produits, le Groupe calcule une part substantielle de l'engagement global sur une base actuarielle, en prenant en compte des facteurs tels que l'expérience passée, le nombre de plaintes déposées ainsi que le nombre et l'importance des 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. Novartis constitue des provisions pour frais de défense juridique en rapport avec une action en justice ou tout autre litige impliquant le Groupe si elles peuvent être estimées de manière fiable.

Dans certains cas, l'incertitude inhérente aux litiges, les ressources nécessaires pour se défendre, le risque de réputation et le risque d'exclusion de programmes de remboursement du gouvernement fédéral américain ont amené des sociétés de notre secteur à trouver des accords avec les instances gouvernementales. Ces règlements ont impliqué et pourront encore impliquer le paiement de sommes importantes en espèces, y compris le remboursement potentiel de montants prétendument encaissés illégalement ainsi que des pénalités pouvant atteindre le triple des dommages. Enfin, les faits à l'origine d'investigations gouvernementales et de règlements peuvent aussi donner lieu à des procès civils.

Pour les frais de dépollution, nous constituons des provisions lorsque des frais de remise en état sont probables et peuvent être estimés de manière fiable. Les frais de remise en état sont provisionnés sous « Passifs non courants » dans le bilan consolidé du Groupe. Ils sont estimés en calculant le montant actualisé des coûts prévisibles. Les provisions en rapport avec des obligations futures estimées et autres dédommagements ne tiennent normalement pas compte de remboursements d'assurances ou autres indemnités à percevoir, car nous ne comptabilisons les remboursements d'assurance et autres auxquels nous avons droit que si leur montant peut être estimé de manière fiable et si leur recouvrement est quasiment certain.

RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

Les coûts de R&D internes sont imputés en totalité au compte de résultat consolidé pour la période au cours de laquelle ils sont encourus. Nous considérons que les dispositions réglementaires et autres incertitudes inhérentes au développement de nouveaux produits excluent de fait la capitalisation des dépenses de développement internes en tant qu'immobilisations incorporelles jusqu'à ce que l'autorisation de mise sur le marché soit accordée par les autorités réglementaires de l'un des principaux marchés concernés, à savoir les Etats-Unis, l'Union européenne, la Suisse ou le Japon.

Les paiements effectués à des tiers, tels que des organismes effectuant des recherches cliniques à titre contractuel dont on estime qu'ils n'accroissent pas la valeur de notre propriété intellectuelle, sont portés en charges comme frais de Recherche et développement internes pour la période au cours de laquelle ils sont effectués, à moins que les

critères de comptabilisation d'une immobilisation incorporelle générée en interne ne soient remplis, ce qui est généralement le cas lorsque l'autorisation de mise sur le marché a été accordée par les autorités réglementaires d'un marché important.

Les paiements effectués à des tiers en vue d'acquérir séparément des licences, des droits de propriété intellectuelle, des molécules et des produits – travaux de recherche et développement en cours (IPR&D), notamment les versements initiaux et les paiements d'étape subséquents, sont comptabilisés de la même manière que les paiements pour d'autres actifs, tels que les techniques de recherche et développement-clés, destinés à être utilisés dans le cadre des activités de R&D. Si des paiements supplémentaires sont prévus en faveur du créateur de la propriété intellectuelle, on procède à une estimation de la nature de ces paiements. Ceux-ci sont portés en charges s'ils sont censés rémunérer des services contractuels de R&D qui n'entraînent pas de transfert de propriété intellectuelle supplémentaire pour Novartis. En revanche, ces paiements sont capitalisés s'ils comportent le transfert d'une propriété intellectuelle qui a été développée aux risques du créateur. Les frais ultérieurs de recherche et développement internes relatifs aux travaux de recherche et développement (IPR&D) et à d'autres actifs sont comptabilisés en charges à moins que l'autorisation de mise sur le marché soit accordée par les autorités réglementaires de l'un des principaux marchés.

Les coûts des études post-approbation réalisées à l'appui de l'enregistrement d'un produit commercialisé sont comptabilisés comme charges de marketing. Les coûts des études exigées par les autorités réglementaires aux fins d'approbation sont portés en charges comme frais de développement lorsqu'ils interviennent, à moins que les activités dépassent la période de vente des produits. Le total des coûts des études post-approbation estimés est alors réparti sur la période au cours de laquelle les produits approuvés devraient générer des ventes.

Les travaux de recherche et développement (IPR&D) immobilisés sont amortis lorsque le projet concerné a été développé avec succès et que l'autorisation de mise sur le marché d'un produit a été obtenue. Les techniques-clés sont également amorties en fonction de leur durée d'utilité probable.

IMPOTS

Nous remplissons et déposons nos déclarations d'impôts selon notre interprétation de la loi fiscale et des directives s'y rapportant et comptabilisons les montants compte tenu de ces estimations et interprétations. Nos déclarations sont susceptibles d'être contrôlées par les autorités fiscales et d'entraîner des rappels d'impôts ou des intérêts de retard et des pénalités. Nos estimations comportent nécessairement des incertitudes. Nous pensons que les montants estimés au titre des actifs ou passifs d'impôts courants ou différés, y compris l'estimation des montants dus au fisc, sont appropriés compte tenu des informations disponibles.

NOUVELLES DISPOSITIONS COMPTABLES

La norme IFRS nouvelle ou modifiée ci-après qui, selon notre analyse, est la seule susceptible d'avoir une incidence notable sur le Groupe, n'a pas encore été adoptée.

Certains paragraphes de l'IFRS 9 « *Instruments financiers : classification et évaluation* » et « *Actifs financiers* » ont été publiés en 2009 mais ils ne seront adoptés qu'à compter du 1^{er} janvier 2013 voire antérieurement. Cette norme modifiera sensiblement la classification et l'évaluation des instruments financiers, les exigences en matière de couverture et la comptabilisation de certaines variations de la juste valeur dans les comptes consolidés. Novartis évalue actuellement l'éventuel impact de l'application de cette norme sur les comptes consolidés du Groupe.

INFORMATIONS SECTORIELLES

Au niveau mondial, les activités contrôlées à 100% par Novartis comprennent quatre divisions (Pharmaceuticals, Vaccins et Diagnostic, Sandoz, Consumer Health) et une activité Corporate. Au 31 décembre 2010, Novartis détenait 77% d'Alcon, Inc., société suisse indépendante, cotée à la Bourse de New York et traitée en tant que secteur distinct. Ces secteurs reflètent la structure de direction interne du Groupe. Ils sont gérés séparément parce qu'ils fabriquent, distribuent et vendent des produits distincts requérant des stratégies de marketing différentes.

Les ventes entre les divers secteurs se font au prix du marché. Actuellement, nous évaluons principalement la performance des secteurs et leur allouons des ressources sur la base de leur résultat opérationnel.

DIVISION PHARMACEUTICALS

La division Pharmaceuticals effectue des recherches, développe, fabrique, distribue et vend des médicaments de marque sur ordonnance dans les domaines thérapeutiques suivants : maladies cardiovasculaires et métabolisme, oncologie, neurologie et ophtalmologie, maladies respiratoires, soins hospitaliers intégrés et autres produits. Pharmaceuticals comprend des global business franchises, responsables de la recherche, du développement et du marketing de divers produits, ainsi que l'unité d'affaires Novartis Oncologie, responsable du développement et du marketing de produits oncologiques à l'échelon mondial. L'unité d'affaires Novartis Oncologie n'est pas tenue de faire l'objet d'une information sectorielle individuelle, car elle a en commun avec le reste de la division des perspectives économiques à long terme, des clients, des structures de recherche, de développement, de production et de distribution ainsi que certains aspects réglementaires.

La division Pharmaceuticals est le plus important de nos secteurs en termes de contribution avec un chiffre d'affaires net de USD 30,6 milliards en 2010, soit 60,3% du chiffre d'affaires du Groupe et un résultat opérationnel de USD 8,8 milliards, soit 72,3% du résultat net du Groupe (hors produits et charges de Corporate, nets).

DIVISION VACCINS ET DIAGNOSTIC

Vaccins et Diagnostic effectue des recherches, développe, fabrique, distribue et vend des vaccins préventifs et des outils de diagnostic. Novartis Vaccins est un développeur et un fabricant de vaccins humains de premier plan au niveau mondial. Ses principaux produits sont les vaccins antigrippaux, méningococciques, pédiatriques et de voyage.

L'activité de Novartis Diagnostic 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 2010, Vaccins et Diagnostic a réalisé un chiffre d'affaires net de USD 2,9 milliards, soit 5,8% du chiffre d'affaires du Groupe, et un résultat opérationnel de USD 612 millions, soit 5,0% du résultat net du Groupe (hors produits et charges de Corporate, nets).

DIVISION SANDOZ

Sandoz est un fabricant de génériques de premier plan au niveau international. Cette division développe, fabrique, distribue et vend des médicaments sur ordonnance ainsi que des principes actifs pharmaceutiques et biotechnologiques qui ne sont pas protégés par des brevets de tiers valables et exécutoires. Sandoz déploie ses activités dans les Génériques au détail, les Anti-infectieux, les Biopharmaceutiques et de l'Oncologie injectable (suite à l'acquisition d'EBEWE Pharma finalisée en septembre 2009). L'unité Génériques au détail de Sandoz développe et fabrique des principes actifs et des formes galéniques finies de médicaments et fournit des principes actifs à des tiers. L'unité Anti-infectieux de Sandoz développe, fabrique, distribue et vend des principes actifs dont le brevet a expiré et des produits intermédiaires, principalement des antibiotiques destinés à l'usage interne de Génériques au détail et à la vente à des tiers. Dans son unité Biopharmaceutiques, Sandoz développe, fabrique, distribue et vend des produits protéiques ou biotechnologiques (connus sous le nom de biosimilaires ou biogénériques) et fabrique des produits de biotechnologie pour d'autres sociétés. Dans l'unité Oncologie injectable, Sandoz développe, fabrique, distribue et vend des produits cytotoxiques pour le marché hospitalier.

Sandoz propose plus de 1000 molécules dans plus de 130 pays. Sandoz est la deuxième division du Groupe tant en termes de contribution au chiffre d'affaires du Groupe qu'au résultat opérationnel. En 2010, Sandoz a réalisé un chiffre d'affaires net de USD 8,5 milliards, soit 16,8% du chiffre d'affaires du Groupe, et un résultat opérationnel de USD 1,3 milliard, soit 10,5% du résultat net du Groupe (hors produits et charges de Corporate, nets).

DIVISION CONSUMER HEALTH

Consumer Health se compose de trois unités d'affaires : OTC (médicaments délivrés sans ordonnance), Animal Health et CIBA Vision. Chacune dispose de ses propres capacités de recherche, développement, fabrication, distribution et vente. Cependant, aucune d'elles ne présente une importance suffisante pour faire l'objet d'une présentation spécifique en tant que secteur. OTC propose des médicaments

en vente libre, faciles d'accès pour les patients ; Animal Health fournit des produits vétérinaires pour animaux d'élevage et de compagnie ; quant à CIBA Vision, elle distribue des lentilles de contact et des produits d'entretien pour lentilles de contact.

En 2010, Consumer Health a réalisé un chiffre d'affaires net de USD 6,2 milliards, soit 12,3% du chiffre d'affaires du Groupe, et un résultat opérationnel de USD 1,2 milliard, soit 9,5% du résultat net du Groupe (hors produits et charges de Corporate, nets).

ALCON, INC.

Alcon, Inc. est une société suisse indépendante, cotée à la Bourse de New York (NYSE : ACL), qui découvre, développe, fabrique et distribue des produits de soins ophtalmologiques innovants, visant à améliorer la qualité de vie de la population en lui permettant de bénéficier d'une meilleure vue. Depuis l'acquisition, le 25 août 2010, des 52% du capital restant d'Alcon détenu par Nestlé, Novartis est l'actionnaire majoritaire d'Alcon. Avec la finalisation de cette prise de participation majoritaire de 77%, Novartis et Alcon visent à créer ensemble davantage de valeur pour toutes les parties prenantes par le biais de collaborations bénéficiant aux deux sociétés. Le 15 décembre 2010, Novartis a annoncé avoir conclu avec Alcon un accord de fusion définitif prévoyant l'absorption des activités d'Alcon par Novartis sous réserve qu'une déclaration d'enregistrement soit déposée auprès des autorités de surveillance boursière des États-Unis (US Securities and Exchange Commission), de l'approbation par les deux tiers des actionnaires de Novartis et d'Alcon lors de leurs assemblées respectives et d'autres conditions usuelles. Depuis l'acquisition de cette participation majoritaire et jusqu'à ce qu'une fusion à 100% soit réalisée, les transactions entre les deux sociétés se font aux prix du marché. En 2010, Alcon (consolidé depuis le 25 août 2010) a contribué au chiffre d'affaires total du Groupe à raison de USD 2,4 milliards, soit 4,8%, et au résultat opérationnel du Groupe (hors produits et charges, nets de Corporate) à raison de USD 323 millions, soit 2,7%.

CORPORATE

Les produits et charges de Corporate comprennent les charges afférentes à notre siège social et à nos fonctions de coordination dans les principaux pays. En outre, Corporate inclut certains éléments de produits et de charges non attribuables à des divisions spécifiques, relatifs notamment aux infrastructures informatiques globales et à la Corporate Research. A compter du 1^{er} janvier 2011, cette dernière unité sera prise en compte dans la Division Pharmaceuticals.

FACTEURS AFFECTANT LA COMPARABILITE DES RESULTATS DE L'ACTIVITE OPERATIONNELLE D'UN EXERCICE A L'AUTRE

ACQUISITIONS ET CESSIONS RECENTES

A l'échelle du Groupe, la comparabilité des résultats de l'activité opérationnelle d'un exercice à l'autre peut être rendue difficile du fait d'acquisitions et de cessions. Pour de plus amples informations sur l'impact de ces transactions sur nos résultats, prière de se reporter au chapitre « Facteurs susceptibles d'influencer le résultat des activités – Acquisitions, cessions et autres transactions majeures ».

RESULTAT DES ACTIVITES

CHIFFRES-CLES

	Exercice clos le 31.12.2010 M USD	Exercice clos le 31.12.2009 M USD	Variation en USD (%)	Variation tcc %
Chiffre d'affaires net	50 624	44 267	14	14
Autres revenus	937	836	12	11
Coût des ventes	- 14 488	- 12 179	19	19
Marketing et vente	- 13 316	- 12 050	11	10
Recherche et développement	- 9 070	- 7 469	21	20
Administration et frais généraux	- 2 481	- 2 281	9	7
Autres produits	1 234	782	58	56
Autres charges	- 1 914	- 1 924	- 1	- 1
Résultat opérationnel	11 526	9 982	15	17
Quote-part dans le résultat net des entreprises associées	804	293	174	173
Produits financiers	64	198	- 68	- 68
Charges d'intérêts	- 692	- 551	26	25
Résultat avant impôts	11 702	9 922	18	19
Impôts	- 1 733	- 1 468	18	18
Résultat net du Groupe	9 969	8 454	18	20
<i>Attribuable aux :</i>				
<i>Actionnaires de Novartis AG</i>	<i>9 794</i>	<i>8 400</i>	<i>17</i>	<i>18</i>
<i>Intérêts minoritaires</i>	<i>175</i>	<i>54</i>	<i>224</i>	<i>226</i>
Résultat de base par action	4,28	3,70	16	17

CHIFFRES-CLES « CORE »

	Exercice clos le 31.12.2010 M USD	Exercice clos le 31.12.2009 M USD	Variation en USD (%)	Variation tcc %
Résultat opérationnel « core »	14 006	11 437	22	24
Résultat net « core »	12 029	10 267	17	18
Résultat de base par action « core »	5,15	4,50	14	15

FLUCTUATIONS DE CHANGE

En 2010, des variations sensibles de la valeur du dollar des Etats-Unis, notre monnaie de référence, par rapport à diverses monnaies – notamment le franc suisse et l'euro – ont créé un écart de conversion négatif globalement sur le chiffre d'affaires et le résultat des activités opérationnelles, et ont donc affecté la comparabilité des résultats entre 2010 et 2009. Pour de plus amples informations, prière de se reporter au chapitre « Incidences des fluctuations de change » ci-dessus.

VUE D'ENSEMBLE – RESULTAT DE L'ACTIVITE OPERATIONNELLE

Une forte croissance de toutes les activités, y compris la consolidation d'Alcon, Inc. (Alcon), a permis au portefeuille santé du Groupe d'enregistrer en 2010 une nouvelle année record.

Le chiffre d'affaires net a augmenté de 14% (+14% à taux de change constants – tcc) à USD 50,6 milliards sous l'effet d'une forte croissance de toutes les activités, y compris USD 2,4 milliards provenant de la consolidation d'Alcon. Les produits lancés récemment ont contribué pour USD 10,4 milliards au chiffre d'affaires net de 2010 (hors Alcon), soit 21% contre 16% dans l'exercice 2009. Le chiffre d'affaires de Pharmaceuticals a progressé de 7% (+6% tcc) à USD 30,6 milliards, soutenu par huit points de pourcentage de hausse en volume. Les produits lancés récemment ont contribué à hauteur de 21% au chiffre d'affaires de Pharmaceuticals, contre 16% en 2009. Sandoz a enregistré en 2010 une croissance à deux chiffres de son chiffre d'affaires (USD 8,5 milliards, +14%, +15% tcc) grâce à une forte progression des ventes au détail de génériques et de biosimilaires aux Etats-Unis (+46% tcc) et sur les marchés émergents, tels que le Moyen-Orient, la Turquie et l'Afrique (+22% tcc). Vaccins et Diagnostic a crû à USD 2,9 milliards (+25% tcc), dont USD 1,3 milliard provenant des ventes de vaccins contre la pandémie de grippe A (H1N1). Hors vaccins contre la pandémie de grippe A (H1N1), la progression de cette division ressort à 16%. Consumer Health a gagné 7% (+6% tcc) à USD 6,2 milliards, ses trois unités d'affaires ayant réalisé une solide croissance dans leurs marchés respectifs.

Le résultat opérationnel a augmenté de 15% (+17% tcc) à USD 11,5 milliards sous l'effet d'une hausse du volume des ventes. Des taux de change défavorables ont eu un impact négatif sur le résultat opérationnel se chiffrant à deux points de pourcentage. La marge opérationnelle s'est améliorée de 0,3 point de pourcentage à 22,8% du chiffre d'affaires net. Les éléments exceptionnels totalisant USD 1,3 milliard en cours d'année ont compris : pertes de valeur (USD 1,0 milliard), règlements judiciaires (USD 240 millions), frais de restructuration (USD 198 millions) et coûts liés à Alcon (USD 596 millions), compensés en partie par des gains provenant de la modification de la comptabilisation des régimes de retraite (USD 690 millions).

Le résultat opérationnel « core » a crû de 22% (+24% tcc) à USD 14,0 milliards et la marge opérationnelle « core », de 1,9 point de pour-

centage à 27,7% du chiffre d'affaires net. L'amélioration de 1,9 point de pourcentage de la marge opérationnelle « core » incluait un bénéfice de 0,4 point de pourcentage provenant d'Alcon et une hausse de 0,5 point de pourcentage des ventes de vaccins contre la pandémie de grippe A (H1N1) résultant en une augmentation de 1,0 point de pourcentage de la marge sous-jacente.

Le résultat net a progressé de 18% à USD 10,0 milliards, soit plus que le résultat opérationnel, en raison de la hausse de la quote-part dans le résultat des entreprises associées (+173% tcc) contrebalancée par un accroissement des frais financiers dus au financement d'Alcon. Le résultat par action (BPA) a augmenté de 16% (+17% tcc) à USD 4,28, contre USD 3,70 en 2009. Le résultat net « core » a crû de 17% (+18% tcc) à USD 12,0 milliards, tandis que le BPA « core » a gagné 14% (+15% tcc) à USD 5,15, contre USD 4,50 dans l'exercice précédent.

CHIFFRE D'AFFAIRES NET

	Exercice clos le 31.12.2010 M USD	Exercice clos le 31.12.2009 M USD	Variation en USD (%)	Variation à taux de change constants (%)
Pharmaceuticals	30 558	28 538	7	6
Vaccins et Diagnostic	2 918	2 424	20	25
Sandoz	8 518	7 493	14	15
Consumer Health	6 204	5 812	7	6
Total Novartis hors Alcon Inc.	48 198	44 267	9	9
Alcon Inc.	2 426			
Chiffre d'affaires net	50 624	44 267	14	14

DIVISION PHARMACEUTICALS

Le chiffre d'affaires net a atteint USD 30,6 milliards, en hausse de 7% (+6% tcc), soutenu par une augmentation en volume de huit points de pourcentage, en partie diminuée par l'impact de réductions de prix se chiffrant à deux points de pourcentage. Les produits lancés récemment ont contribué pour USD 6,6 milliards au chiffre d'affaires net de 2010, soit 21% contre 16% dans l'exercice 2009.

L'Europe est restée la principale région (USD 10,9 milliards, +7% tcc), en bénéficiant particulièrement des produits lancés récemment qui ont généré 28% de son chiffre d'affaires net. Tant les Etats-Unis (USD 10,0 milliards, +5% tcc) que l'Amérique latine et le Canada (USD 2,9 milliards, +14% tcc) ont conservé des taux de croissance solides. La performance du Japon (USD 3,3 milliards, 0% tcc) a été similaire à celle de l'exercice précédent malgré les réductions de prix bisannuelles et le tassement du marché des antagonistes du récepteur de l'angiotensine. Les six principaux marchés émergents (USD 2,9 milliards, +9% tcc) ont été favorisés par une croissance à deux chiffres en Inde, en Russie, en Corée du Sud et en Chine, en partie entraînée par les mesures de maîtrise des coûts prises en Turquie.

CHIFFRE D'AFFAIRES NET DES VINGT PREMIERS PRODUITS DE LA DIVISION PHARMACEUTICALS – 2010

Marque		Etats-Unis M USD	Variation en % à taux de change constants	Reste du monde M USD	Variation en % à taux de change constants	Total M USD	Variation en % en USD	Variation en % à taux de change constants
Diovan/Co-Diovan	Hypertension	2 520	1	3 533	-1	6 053	1	0
Glivec/Gleevec	Leucémie myéloïde chronique	1 285	18	2 980	3	4 265	8	7
Lucentis	Dégénérescence maculaire liée à l'âge			1 533	24	1 533	24	24
Zometa	Complications des cancers	721	0	790	4	1 511	3	2
Femara	Cancer du sein	650	14	726	5	1 376	9	9
Sandostatine	Acromégalie	511	12	780	11	1 291	12	11
Exelon/Exelon Patch	Maladie d'Alzheimer	379	5	624	6	1 003	5	6
Exforge	Hypertension	284	24	620	41	904	35	35
Sandimmun/Neoral	Transplantation	82	-9	789	-6	871	-5	-7
Voltaren (hors OTC)	Etats inflammatoires/douleurs		ns	791	0	791	-1	-1
Total des dix premiers produits		6 432	7	13 166	5	19 598	6	6
Exjade	Chélateur du fer	264	7	498	22	762	17	16
Comtan/Stalevo	Maladie de Parkinson	231	6	369	8	600	8	8
Reclast/Aclasta	Ostéoporose	393	20	186	29	579	23	23
Ritaline/Focaline	Déficit de l'attention/troubles d'hyperactivité	339	-1	125	15	464	3	3
Myfortic	Transplantation	163	21	281	25	444	26	23
Rasilez/Tekturna	Hypertension	207	29	231	83	438	51	53
Lescol	Hypercholestérolémie	97	-20	339	-25	436	-23	-24
Tasigna	Leucémie myéloïde chronique	134	116	265	78	399	88	89
Galvus	Diabète			391	122	391	117	122
Xolair	Asthme	24	-73	345	44	369	9	12
Total des vingt premiers produits		8 284	7	16 196	9	24 480	9	8
Reste du portefeuille		1 759	-4	4 319	1	6 078	0	-1
Total chiffre d'affaires net de la division		10 043	5	20 515	7	30 558	7	6

ns = non significatif

Information produits de la division Pharmaceuticals – sélection de produits phares

Remarque : les données relatives aux chiffres d'affaires nets font référence à la performance réalisée en 2010, à taux de change constants. Les taux de croissance de certains produits lancés récemment ne sont pas cités, car ils ne sont pas significatifs.

Maladies cardiovasculaires et métaboliques

Diovan (USD 6,1 milliards, 0% tcc) a maintenu son chiffre d'affaires en 2010 car il est le seul médicament de la classe des antagonistes du récepteur de l'angiotensine (ARA) autorisé pour le traitement de l'hypertension, suivi de l'infarctus du myocarde à haut risque et de l'insuffisance cardiaque. Le Japon, qui compte pour 20% des ventes annuelles, s'est légèrement contracté en raison de réductions de prix bisannuelles tandis que l'Europe a aussi enregistré un léger tassement de ses ventes en raison du lancement, début 2010, d'une version générique de losartan, un autre médicament faisant partie du seg-

ment des ARA. Aux Etats-Unis (+1%), *Diovan* a renforcé son leadership dans le segment des ARA en dépit de la contraction générale du marché des produits de marque contre l'hypertension en raison de l'utilisation accrue de médicaments génériques dans d'autres classes d'hypotenseurs.

Exforge (USD 904 millions, +35% tcc), médicament contre l'hypertension sous la forme d'un comprimé associant *Diovan* (*valsartan*), un inhibiteur des récepteurs de l'angiotensine et l'amlodipine, un inhibiteur des canaux calciques, a enregistré une croissance supérieure à celle du marché et établi, depuis son lancement en 2007, de nouvelles normes en matière de traitements combinés contre l'hypertension. *Exforge* a été homologué au Japon en janvier 2010. *Exforge HCT*, qui y ajoute un diurétique (hydrochlorothiazide), a été lancé aux Etats-Unis en 2009 puis en Europe et en Amérique latine en 2010 en tant que traitement associant trois médicaments dans un seul comprimé.

Rasilez/Tekturna (USD 438 millions, +53% tcc), le premier d'une nouvelle classe de médicaments, les inhibiteurs directs de la rénine traitant l'hypertension. Il n'a pas cessé de croître depuis son lancement en 2007. Des résultats cliniques favorables ont démontré la durée de son efficacité qui lui permet de réduire la pression sanguine pendant plus de 24 heures, et sa supériorité, lors d'essais cliniques, sur le ramipril, un important inhibiteur de l'enzyme de conversion de l'angiotensine (ECA). *Valturna*, un comprimé associant *Rasilez/Tekturna* et *Diovan* (valsartan), a été lancé fin 2009 aux Etats-Unis, rejoignant ainsi le groupe des médicaments combinés en un comprimé unique qui comprennent l'aliskiren, le principe actif de *Rasilez/Tekturna*. *Tekamlo*, qui associe aliskiren et amlodipine en un seul comprimé, a été homologué aux Etats-Unis en août 2010. *Amturnide* en comprimés à triple composant avec l'amlodipine et un diurétique a été homologué aux Etats-Unis en décembre 2010. L'Union européenne se livre à l'examen de ce traitement à double combinaison associant l'aliskiren et l'amlodipine ainsi que la triple combinaison intégrant un diurétique. La demande d'autorisation de mise sur le marché dans l'UE de *Rasival*, une combinaison d'aliskiren et de valsartan, a été retirée en septembre 2010.

Galvus/Eucreas (USD 391 millions, +122% tcc), traitements par voie orale du diabète de type 2, ont plus que doublé leur chiffre d'affaires en 2010 en raison de leur forte croissance sur de nombreux marchés d'Europe, d'Amérique latine et d'Asie-Pacifique depuis leur lancement en 2007. *Galvus* et *Eucreas*, un comprimé unique associant *Galvus* avec la metformine qui enregistre la majorité des ventes, a réalisé les plus forts chiffres d'affaires dans le segment DPP-IV dans certains pays. *Galvus* a été homologué au Japon en janvier 2010 sous la marque d'*Equa* et, en novembre dernier, Novartis K.K. a signé avec Sanofi-Aventis K.K. un accord pour la commercialisation commune de ce produit au Japon.

Oncologie

Glivec/Gleevec (USD 4,3 milliards, +7% tcc), traitement ciblé contre certaines formes de leucémie myéloïde chronique (LMC) et de tumeurs stromales gastro-intestinales (GIST), a conservé des taux de croissance solides grâce à sa position de leader dans le traitement de ces cancers, étayée par de nouveaux résultats cliniques et des autorisations de mise sur le marché. Autorisé en 2009 en tant qu'adjuvant post-chirurgical chez les malades atteints de GIST, il est maintenant homologué dans 57 pays.

Tasigna (USD 399 millions, +89% tcc) a connu une croissance rapide en tant que traitement de nouvelle génération ciblé sur la LMC dépitée à un stade précoce à la suite des homologations délivrées sur plusieurs marchés importants dont les Etats-Unis, l'Union européenne, le Japon et la Suisse. *Tasigna* a également accru ses parts de marché des LMC résistantes ou intolérantes à l'imatinibe. Des essais sont en cours pour étudier l'utilisation de *Tasigna* dans la LMC qui répond mal au *Glivec*, ainsi que des essais de phase III chez des malades atteints de GIST.

Zometa (USD 1,5 milliard, +2% tcc), traitement au bisphosphonate intraveineux contre les métastases osseuses du cancer, progresse grâce à une amélioration de sa conformité et de son utilisation dans les indications existantes. Les demandes d'homologation déposées aux Etats-Unis et dans l'Union européenne pour l'utilisation de *Zometa* comme traitement d'appoint chez les femmes pré et post ménopausées atteintes d'un cancer du sein ont été retirées au quatrième trimestre 2010, l'essai AZURE n'ayant pas satisfait à son critère principal dans l'ensemble de la population étudiée. Toutefois, on a constaté dans un sous-groupe de femmes prédéfini dont la ménopause était bien établie et à qui *Zometa* avait été administré, une amélioration de la survie sans récurrence. Novartis discutera de l'avenir de ce dossier avec les autorités réglementaires en se fondant sur ces résultats. L'acide zolédronique, le principe actif de *Zometa* (4 mg), est également disponible sous les marques *Aclasta/Reclast* (5 mg) pour son utilisation avec différents dosages dans les indications non oncologiques. *Zometa* affronte une nouvelle concurrence, celle de denosumab, un produit d'Amgen.

Femara (USD 1,4 milliard, +9% tcc), traitement des femmes post-ménopausées atteintes d'un cancer du sein au stade précoce ou avancé, a enregistré une forte croissance durable sur les marchés-clés. Nous prévoyons une nouvelle concurrence de génériques aux Etats-Unis au premier semestre 2011 et plus tard dans l'année sur les principaux marchés européens, ce qui pèsera nettement sur nos chiffres d'affaires.

Sandostatine (USD 1,3 milliard, +11% tcc), a bénéficié d'une utilisation accrue de *Sandostatine LAR* pour le traitement des symptômes des tumeurs neuroendocrines (TNE).

Exjade (USD 762 millions, +16% tcc) a poursuivi sa forte croissance suite à l'augmentation du nombre des patients, à un accès étendu et à une hausse du dosage moyen aux Etats-Unis et sur les principaux marchés du monde entier. *Exjade* est aujourd'hui autorisé dans plus d'une centaine de pays, dont la Chine depuis juin 2010, en tant que seul traitement par voie orale à prise unique quotidienne contre la surcharge en fer transfusionnelle.

Afinitor (USD 243 millions), un inhibiteur par prise orale de la voie mTOR utilisé dans de nombreuses maladies, a étendu ses indications aux Etats-Unis après l'obtention d'une autorisation par procédure accélérée de la FDA pour le traitement des malades souffrant d'astrocytome sous épendymaire à cellules géantes, une tumeur bénigne du cerveau associée à une sclérose tubéreuse, qui nécessitent une intervention thérapeutique mais sans être candidats à une exérèse chirurgicale. L'efficacité d'*Afinitor* se fonde sur une étude de phase II comprenant 28 malades. Une étude de phase III a recruté des malades en vue d'explorer plus avant les bénéfices cliniques d'*Afinitor* pour ces derniers. Des demandes ont été déposées dans l'Union européenne pour cette indication sous la marque de *Votubia*. *Afinitor* est également homologué en tant que traitement du carcinome avancé des cellules

rénales (cancer du rein) à la suite d'un traitement ciblé sur le VEGF. La FDA a accordé à *Afinitor* le statut de revue prioritaire pour le traitement de tumeurs neuroendocrines (TNE) avancées et une décision est attendue en 2011. La soumission de demandes est en cours dans le monde entier pour le traitement des TNE avancées. Évérolimus, le principe actif d'*Afinitor*, est également disponible sous les marques *Certican/Zortress* pour son utilisation dans des indications non oncologiques. Évérolimus fait l'objet d'une licence exclusive accordée à Abbott et d'une sous-licence à Boston Scientific pour son utilisation dans des stents à libération de principe actif (stents actifs).

Neurosciences et Ophtalmologie

Lucentis (USD 1,5 milliard, +24% tcc), traitement biotechnologique des yeux autorisé dans plus de 85 pays, a réalisé une croissance dynamique et continue notamment en France, au Royaume-Uni, au Canada et au Japon. *Lucentis* est le seul traitement à avoir la capacité de conserver et d'améliorer la vision de patients souffrant de la forme exsudative de la dégénérescence maculaire liée à l'âge, cause principale de cécité chez les personnes âgées de plus de 50 ans. *Lucentis* a été autorisé en Europe en janvier 2011 pour le traitement de la perte de la vision due à l'œdème maculaire diabétique, une maladie oculaire liée à un diabète ancien qui peut conduire à la cécité. Au quatrième trimestre 2010, Novartis a déposé une demande auprès de l'Union européenne pour le traitement de la perte de vision due à un œdème maculaire secondaire/à une occlusion veineuse rétinienne. Genentech détient les droits de ce médicament pour les Etats-Unis.

Exelon/Exelon Patch (USD 1,0 milliard, +6% tcc), traitement des formes légères à modérées de la maladie d'Alzheimer et de la démence associée à la maladie de Parkinson, est devenu un blockbuster en 2010. La majorité du chiffre d'affaires est attribuable à l'*Exelon Patch*, le nouveau patch transdermique lancé en 2007 et actuellement disponible dans plus de 75 pays pour le traitement des formes légère à modérée de la maladie d'Alzheimer et dans plus de vingt pays pour celui de la démence associée à la maladie de Parkinson.

Extavia (USD 124 millions), pour les formes cycliques de la sclérose en plaques (SP), a été lancé en 2009 aux Etats-Unis et dans plus de trente autres pays, a marqué l'entrée de Novartis dans ce domaine thérapeutique. *Extavia* est la marque de la version de Betaferon®/Betaferon® distribuée par Novartis.

Gilenya (USD 15 millions) a été autorisé aux Etats-Unis comme traitement de première intention des poussées de la sclérose en plaques et en Russie pour les formes cycliques. Il a également été homologué en tant que traitement de première intention contre les poussées de la sclérose en plaques en Australie, en Suisse et dans les Emirats arabes unis. Ce médicament est actuellement examiné par les autorités réglementaires de l'UE, où une demande a été déposée en décembre 2009 ainsi que par les autorités sanitaires du monde entier, notamment du Canada, de la Turquie et du Brésil. Les premières ventes de *Gilenya* réalisées aux Etats-Unis ont correspondu aux attentes et enre-

gistré un chiffre d'affaires de USD 13 millions depuis son lancement en octobre 2010.

Comtan/Stalevo (USD 600 millions, +8% tcc), un traitement de la maladie de Parkinson, a progressé surtout grâce à la connaissance croissante des prescripteurs ainsi que de l'expansion géographique de *Stalevo*, une thérapie améliorée basée sur la lévodopa.

Système respiratoire

Xolair (USD 369 millions, +12% tcc, ventes de Novartis uniquement), médicament biotechnologique contre l'asthme persistant modéré à sévère aux Etats-Unis et contre l'asthme allergique persistant sévère en Europe, a continué de croître fortement grâce à sa présence mondiale et à des autorisations dans plus de 85 pays. Un essai de phase III est en cours en vue d'un enregistrement en Chine. *Xolair Liquid*, une nouvelle formulation en seringues préremplies pour faciliter l'administration par rapport à la formulation lyophilisée conventionnelle, devrait être lancé en 2011 en Europe. Aux Etats-Unis, *Xolair* fait l'objet d'une promotion commune de Novartis et de Genentech, qui se partagent une partie du résultat opérationnel.

Onbrez Breezhaler (QAB149, indacaterol) (USD 33 millions) a enregistré une forte croissance de son chiffre d'affaires après son homologation en novembre 2009 par l'Union européenne en tant qu'antagoniste bêta 2 à action prolongée en prise unique quotidienne pour les adultes souffrant de broncho-pneumopathie chronique obstructive (BPCO). *Onbrez Breezhaler* est maintenant homologué dans plus de quarante pays et disponible dans treize marchés européens, tandis que des lancements supplémentaires sont prévus en 2011. En novembre 2010, Novartis a publié les résultats d'une étude comparative en aveugle de phase III (INTENSITY) opposant *Onbrez Breezhaler* au tiotropium, un traitement établi contre la bronchopneumopathie chronique obstructive (BPCO), qui ont montré qu'*Onbrez Breezhaler* 150 mcg est aussi efficace que le tiotropium pour améliorer la fonction pulmonaire des malades souffrant de BPCO, tout en leur procurant des bénéfices cliniques plus importants en termes de diminution de l'essoufflement et de recours à des médicaments d'urgence ainsi que d'amélioration de leur état de santé. L'examen de la demande d'autorisation (sous le nom de marque d'*Arcapta Neohaler*) est prévu aux Etats-Unis par un comité consultatif de la FDA en mars 2011.

Soins hospitaliers intégrés

Aclasta/Reclast (USD 579 millions, +23% tcc), traitement de l'ostéoporose par perfusion annuelle unique, poursuit sa croissance en facilitant l'accès des malades aux centres de perfusion ainsi qu'en allongeant la liste des indications autorisées pour de nombreuses utilisations chez les patients souffrant de différents types de cette maladie osseuse invalidante. Des autorisations ont été délivrées dans plus de 90 pays pour jusqu'à six indications, y compris le traitement de l'ostéoporose chez l'homme et chez la femme postménopausée. Les résultats sur six ans d'un essai pivot consacré aux fractures ont renforcé l'efficacité à long terme et le profil d'innocuité d'*Aclasta/*

Reclast. L'acide zolédronique, le principe actif d'*Aclasta/Reclast* est aussi disponible sous la marque *Zometa* dans un certain nombre de pays et dans un dosage différent pour son utilisation dans des indications oncologiques.

Certican/Zortress (USD 144 millions, +25% tcc) est un médicament destiné à prévenir le rejet des organes dans les transplantations du rein et du cœur chez l'adulte. Il poursuit sa progression grâce à sa disponibilité dans plus de 80 pays y compris aux Etats-Unis où il a été lancé en avril 2010 sous le nom de *Zortress* pour les transplantations du rein chez l'adulte. Ce médicament, qui contient de l'évérolimus, le même principe actif qu'*Afinitor* a démontré une bonne efficacité immunosuppressive et un profil d'effets secondaires gérables.

Ilaris (USD 26 millions) est un anticorps monoclonal entièrement humain qui bloque l'action inflammatoire de la protéine interleukine-1 β (IL-1 β). Depuis 2009, *Ilaris* a été autorisé dans plus de quarante pays pour le traitement des adultes et des enfants âgés de plus de quatre ans souffrant du syndrome périodique associé à la cryopirine, un groupe de maladies rares auto-inflammatoires affectant environ une personne sur un million. Novartis a déposé en Europe une demande d'homologation pour *Ilaris* pour le traitement d'attaques d'arthrite goutteuse sur la base des résultats de deux études de phase III en vue de son enregistrement qui ont satisfait à leurs critères principaux. Une demande sera déposée au premier trimestre 2011 aux Etats-Unis. Novartis poursuit également des recherches concernant d'autres maladies dans lesquelles il est probable que IL-1 β joue un rôle important, telle que l'arthrite idiopathique juvénile systémique (AJIS) et des indications cardiovasculaires. Des sous-groupes sélectionnés souffrant de cette maladie seraient susceptibles d'être traités par *Ilaris*, si ce dernier était homologué.

Sandimmun/Neoral (USD 871 millions, -7% tcc), utilisé dans les transplantations, n'a connu ces dernières années qu'un faible recul de ses ventes mondiales en dépit de la concurrence de génériques, grâce à son profil pharmacocinétique, sa fiabilité et son utilisation dans des situations potentiellement fatales.

Myfortic (USD 444 millions, +23% tcc), médicament utilisé dans les transplantations, est homologué dans plus de 90 pays pour la prévention des rejets aigus d'allogreffes, est indiqué en association avec la cyclosporine et des corticostéroïdes. *Myfortic* a été homologué pour la première fois aux Etats-Unis en 2004 et dans l'Union européenne en 2003.

Autres

Voltaren (USD 791 millions, -1% tcc, hors ventes OTC), traitement contre les états inflammatoires et la douleur, ne bénéficie plus de la protection de son brevet sur de nombreux marchés-clés internationaux, mais il maintient sa croissance dans des régions comme l'Amérique latine, le Moyen-Orient, l'Afrique et l'Asie grâce à la confiance de longue date dont il bénéficie.

Lescol (USD 436 millions, -24% tcc), une statine destinée à réduire le taux de cholestérol, a vu ses ventes diminuer à la suite du lancement d'une simvastatine générique, un autre produit de la même classe de médicaments. L'Europe et d'autres régions se sont également ressenties du lancement de versions génériques de médicaments concurrents dans cette classe. La perte d'exclusivité et le lancement de génériques en Europe et au Japon ont fortement pesé sur la performance. Des marchés émergents clés dont la Chine affichent une bonne croissance.

Ritaline/Focaline (USD 464 millions, +3% tcc), un traitement destiné aux patients atteints de troubles déficitaires de l'attention/hyperactivité (TDAH), a bénéficié de l'utilisation des formules à action prolongée *Ritaline LA* et *Focaline XR*. Ces versions brevetées contiennent du méthylphénidiate, le principe actif de *Ritaline* qui est confronté à la concurrence des génériques depuis un certain temps dans de nombreux pays.

DIVISION VACCINS ET DIAGNOSTIC

Le chiffre d'affaires net s'est élevé à USD 2,9 milliards en 2010 (+25% tcc), contre USD 2,4 milliards en 2009. Cette forte augmentation par rapport à 2009 est attribuable en grande partie aux contrats de livraison aux gouvernements du monde entier de vaccins et adjuvants contre la pandémie de grippe A (H1N1) dont le chiffre d'affaires net a atteint USD 1,3 milliard. Hors effet de la pandémie de grippe A (H1N1), cette division a enregistré une forte croissance (+16% tcc), soutenue par de fortes ventes pour contrer la grippe saisonnière par l'expansion des activités relatives aux vaccins dans les marchés émergents et par le lancement de *Menveo*.

DIVISION SANDOZ

Sandoz a réalisé, en 2010, une hausse à deux chiffres de son chiffre d'affaires (USD 8,5 milliards, +14%, +15% tcc) par rapport à 2009, due à une croissance vigoureuse des ventes au détail de génériques et de biosimilaires aux Etats-Unis (+46% tcc) et sur les marchés émergents. L'expansion en volume a atteint 22 points de pourcentage grâce aux lancements de nouveaux produits, à l'inclusion des activités de spécialités génériques d'EBEWE Pharma (représentant quatre points de pourcentage) et aux résultats toujours élevés des biosimilaires qui ont plus que compensé une baisse des prix s'élevant à sept points de pourcentage. En Allemagne, les ventes au détail de génériques et de biosimilaires ont baissé de USD 100 millions (-6% tcc) car le marché a été impacté par de nombreuses réformes du secteur de la santé.

Aux Etats-Unis, la progression du chiffre d'affaires a été stimulée en 2010 par les lancements réussis de nouveaux produits, notamment énoxaparine (USD 462 millions), tacrolimus (USD 184 millions), losartan (USD 145 millions), lansoprazole (USD 123 millions) et gemcitabine (USD 58 millions). L'exclusivité de l'énoxaparine que possède Sandoz aux Etats-Unis est susceptible de changer à tout moment, tandis que les comprimés de lansoprazole et gemcitabine seront confrontés à une concurrence aux Etats-Unis, à compter d'avril 2011 pour le premier et de mai 2011 pour le second.

Le chiffre d'affaires des biosimilaires a connu une progression rapide (+63% tcc) à USD 185 millions.

DIVISION CONSUMER HEALTH

Le chiffre d'affaires net a augmenté de 7% (+6% tcc) à USD 6,2 milliards et toutes les unités d'affaires de Consumer Health ont affiché une croissance, surperformant leurs marchés respectifs en 2010.

Toutes les régions ont contribué à la croissance d'OTC (+5% tcc), soutenue par une hausse à deux chiffres des marques-clés *Voltaren*, *Nicotinell* et *Excedrin*. *Pantoloc Control* a été lancé avec succès en 2010 dans quatorze marchés européens et soutiendra la croissance du domaine thérapeutique gastro-intestinal. Les ventes au détail de *Prevacid24HR* ont amené l'unité d'affaires OTC de Novartis aux Etats-Unis à devenir celle qui progresse le plus rapidement parmi ses pairs, tandis qu'*Excedrin* fait désormais partie des quatre premières marques de sa catégorie et est la deuxième marque en termes de vitesse de croissance par rapport à ses concurrents.

CIBA Vision (+6% cc) continue d'afficher une croissance robuste dans les marchés en rapide progression des lentilles de contact et de leur entretien grâce à la vigoureuse progression d'*Air Optix* dans toutes les régions. Les lentilles *Air Optix Aqua Multifocal* ont poursuivi leur ascension après s'être hissées, en avril 2010, à la première place chez les utilisateurs de lentilles pour presbytes, moins de douze mois après leur lancement. Les lancements de *FreshLook Illuminate* en Asie et au Japon ont contribué à la croissance de 2010. *ClearCare*, la principale solution désinfectante à base de peroxyde d'hydrogène de CIBA Vision, a enregistré, pour la troisième année consécutive, une croissance à deux chiffres car les utilisateurs continuent de migrer vers ce mode de désinfection utilisant une unique bouteille, dont l'efficacité a été prouvée cliniquement.

La croissance d'Animal Health (+7% tcc) a été emmenée par l'excellente performance d'*Interceptor* et de *Sentinel* aux Etats-Unis et de *Milbemax* en Europe, ainsi que par la robuste progression des vaccins pour le bétail sur le marché américain des animaux d'élevage. Globalement, les marques pour bovins et ovins sur les principaux marchés, y compris les Etats-Unis et l'Australie, et les parasitocides qui les accompagnent ont alimenté, en 2010, la croissance dans le haut de la fourchette à un chiffre.

Aux Etats-Unis, les ventes ont augmenté de 6%, soutenues par une hausse à des taux à deux chiffres de CIBA Vision et à un chiffre élevé d'Animal Health. Le chiffre d'affaires net des six marchés émergents majeurs a fortement progressé (USD 0,5 milliard, +10% tcc); la Russie, la Turquie, l'Inde et la Corée du Sud sont en tête avec des taux de croissance à deux chiffres.

ALCON, INC.

Le chiffre d'affaires d'Alcon, consolidé depuis le 25 août 2010 dans celui du Groupe Novartis, s'est élevé à USD 2,4 milliards. Le chiffre d'affaires de USD 1,0 milliard réalisé aux Etats-Unis a correspondu à 42% du chiffre d'affaires net total, tandis que celui de USD 1,4 milliard enregistré hors Etats-Unis en a représenté 58%. Le chiffre d'affaires réalisé dans les marchés émergents est demeuré à un niveau élevé,

contribuant à raison de USD 0,5 milliard soit 20% au chiffre d'affaires net total. Celui-ci s'est réparti de la manière suivante : produits pharmaceutiques : USD 1,0 milliard, produits chirurgicaux : USD 1,1 milliard et produits de consommation : USD 0,3 milliard. Les principaux produits qui ont contribué au chiffre d'affaires ont été TRAVATAN® et Azopt®, famille de produits contre le glaucome, Vigamox®, contre les infections de l'œil, Patanol®, contre les allergies de l'œil, AcrySof®, lentilles intraoculaires pour malades de la cataracte ainsi que OPTIFREE®, EXPRESS® et Replenish®, solutions désinfectantes pour lentilles de contact.

RESULTAT OPERATIONNEL PAR SECTEUR

	Exercice clos le 31.12.2010 M USD	% du C.A. net	Exercice clos le 31.12.2009 M USD	% du C.A. net	Variation en USD (%)
Pharmaceuticaux	8 798	28,8	8 392	29,4	5
Vaccins et Diagnostic	612	21,0	372	15,3	65
Sandoz	1 272	14,9	1 071	14,3	19
Consumer Health	1 153	18,6	1 016	17,5	13
Alcon, Inc.	323	13,3			
Produits et charges de Corporate, nets	- 632		- 869		
Résultat opérationnel	11 526	22,8	9 982	22,5	15

RESULTAT OPERATIONNEL « CORE » PAR SECTEUR

	Exercice clos le 31.12.2010 M USD	% du C.A. net	Exercice clos le 31.12.2009 M USD	% du C.A. net	Variation en USD (%)
Pharmaceuticaux	9 909	32,4	9 068	31,8	9
Vaccins et Diagnostic	1 066	36,5	719	29,7	48
Sandoz	1 685	19,8	1 395	18,6	21
Consumer Health	1 253	20,2	1 118	19,2	12
Alcon, Inc.	852	35,1			
Produits et charges de Corporate, nets	- 759		- 863		- 12
Résultat opérationnel « core »	14 006	27,7	11 437	25,8	22

DIVISION PHARMACEUTICALS

Le résultat opérationnel a augmenté de 5% (+6% tcc) à USD 8,8 milliards. La marge opérationnelle de 28,8% du chiffre d'affaires net a subi pour l'essentiel l'impact de pertes de valeur à hauteur de USD 896 millions dans la R&D, de frais de règlement de litiges pour USD 181 millions et de charges de restructuration de USD 111 millions, partiellement compensées par des gains de USD 425 millions provenant d'une cession et par le règlement convenu avec Teva concernant *Famvir*.

Le résultat opérationnel « core » a augmenté plus rapidement que le chiffre d'affaires, soit de 9% (+10% tcc) à USD 9,9 milliards. En atteignant 32,4% du chiffre d'affaires net, la marge opérationnelle « core » s'est améliorée de 0,6 point de pourcentage. Le poste Coût des ventes est demeuré globalement stable, tandis que le total des frais de fonctionnement s'est amélioré en pourcentage du chiffre d'affaires.

faibles net grâce à des améliorations continues de la productivité. Le poste Autres produits et charges a augmenté en pourcentage principalement en raison d'une hausse des provisions pour dépréciation de stocks de produits en attente d'homologation.

DIVISION VACCINS ET DIAGNOSTIC

Le résultat opérationnel de la période s'est inscrit à USD 612 millions, contre USD 372 millions lors de l'exercice 2009, grâce essentiellement à la hausse des contributions des vaccins contre la pandémie de grippe A (H1N1).

Nous avons continué de procéder à des investissements importants dans les produits de notre pipeline parvenus au dernier stade de développement et augmenté les ressources consacrées au marketing pour réussir le lancement mondial de *Menveo*. Le résultat opérationnel 2010 s'est en outre ressenti d'une charge de USD 98 millions pour pertes de valeur sur un actif financier, de charges de restructuration de USD 52 millions liées à la consolidation de nos sites de production et d'un montant de USD 45 millions pour un règlement judiciaire.

Malgré de lourds investissements dans la R&D ainsi que dans les activités de marketing et vente, le résultat opérationnel « core » a augmenté de 48% (+58% tcc) à USD 1,1 milliard, après ajustement pour les charges précitées et amortissement d'immobilisations incorporelles.

DIVISION SANDOZ

Le résultat opérationnel a augmenté de 19% (+18% tcc) à USD 1,3 milliard par rapport à 2009. La marge opérationnelle a progressé de 0,6 point de pourcentage à 14,9% du chiffre d'affaires net, un pic historique pour Sandoz. La marge opérationnelle a subi l'impact de charges d'intégration d'EBEWE Pharma liées à son acquisition, de charges exceptionnelles pour la cessation d'un accord de co-développement, de provisions pour règlements judiciaires et d'une hausse des charges de restructuration par rapport à 2009, soit au total 0,6 point de pourcentage du chiffre d'affaires net.

Le résultat opérationnel « core » a crû de 21% (+21% tcc) à USD 1,7 milliard et la marge opérationnelle « core », de 1,2 point de pourcentage à 19,8% du chiffre d'affaires net. Les ventes aux autres divisions et les autres revenus ont baissé, tandis que le coût des ventes a augmenté. Cependant, ces impacts ont été plus que compensés par un certain nombre de facteurs positifs, notamment : une baisse en pourcentage des frais de marketing et vente, grâce à des gains de productivité en partie réinvestis dans des domaines en pleine croissance ; une diminution des coûts de R&D car une réduction des investissements dans les génériques standard et des gains de productivité ont financé une hausse des investissements dans le développement de génériques différenciés ; une diminution du poste Administration et frais généraux due à des mesures continues de réduction des coûts ; le poste Autres produits et charges, rendu positif à la suite d'une diminution des frais de justice.

DIVISION CONSUMER HEALTH

Le résultat opérationnel a crû de 13% (+17% tcc) à USD 1,2 milliard, tandis que la marge opérationnelle s'est améliorée de 1,1 point de pourcentage par rapport à 2009, à 18,6% du chiffre d'affaires net de 2010.

En faisant abstraction de l'impact de variations de change défavorables, la division a su maximiser ses activités en réalisant une hausse de 17%, à taux de change constant, de son résultat opérationnel, représentant presque le triple de la croissance de son chiffre d'affaires.

Le résultat opérationnel « core » a augmenté de 12% (+15% tcc) à USD 1,3 milliard, en dégagant un fort effet de levier des activités, lequel a hissé la marge opérationnelle « core » de 1,0 point de pourcentage à 20,2% du chiffre d'affaires net par rapport à 2009. Des améliorations de la marge brute, des gains de productivité et le produit de la cession d'une marque non stratégique d'OTC aux Etats-Unis ont été le principal moteur de la croissance, qui a été en partie freinée par une hausse des investissements dans Marketing et vente pour soutenir le lancement de nouveaux produits et l'expansion géographique.

ALCON, INC.

Depuis sa consolidation, le 25 août 2010, Alcon a participé au résultat opérationnel à raison de USD 323 millions.

Ce montant comprend une charge additionnelle de USD 467 millions liée à la réévaluation des stocks à leur juste valeur estimée à la date du changement de contrôle, un amortissement de USD 32 millions d'immobilisations incorporelles et des coûts de USD 30 millions causés par le changement de majorité.

En faisant abstraction de ces éléments, le résultat opérationnel « core » ressort à USD 852 millions.

PRODUITS/CHARGES NETS DE CORPORATE

Les produits et charges de Corporate comprennent les coûts des différents sièges du Groupe et ceux de la recherche de Corporate. Les charges nettes de USD 632 millions sont inférieures de 27% à l'exercice précédent, essentiellement en raison de l'impact d'un gain exceptionnel de USD 265 millions provenant des modifications de la comptabilisation du régime de retraite en Suisse contrebalancé par un montant de USD 99 millions pour droits de timbre et frais de transactions liés à l'acquisition de la participation supplémentaire de 52% dans Alcon.

En faisant abstraction de ces éléments, les produits et les charges de Corporate ont baissé de 8% en un an. A partir du 1^{er} janvier 2011, les coûts de la recherche imputés à Corporate seront transférés à la division Pharmaceuticals. En 2010, ces coûts se sont élevés à USD 195 millions.

AUTRES REVENUS ET CHARGES OPERATIONNELLES

	Exercice clos le 31.12.2010 M USD	Exercice clos le 31.12.2009 M USD	Variation en USD (%)
Chiffre d'affaires net	50 624	44 267	14
Autres revenus	937	836	12
Coût des ventes	- 14 488	- 12 179	19
Marketing et vente	- 13 316	- 12 050	11
Recherche et développement	- 9 070	- 7 469	21
Administration et frais généraux	- 2 481	- 2 281	9
Autres produits	1 234	782	58
Autres charges	- 1 914	- 1 924	- 1
Résultat opérationnel	11 526	9 982	15

AUTRES REVENUS ET CHARGES OPERATIONNELLES « CORE »

	Exercice clos le 31.12.2010 M USD	Exercice clos le 31.12.2009 M USD	Variation en USD (%)
Chiffre d'affaires net	50 624	44 267	14
Autres revenus	937	808	16
Coût des ventes	- 13 044	- 11 292	16
Marketing et vente	- 13 315	- 12 050	10
Recherche et développement	- 8 080	- 7 287	11
Administration et frais généraux	- 2 477	- 2 281	9
Autres produits	485	717	- 32
Autres charges	- 1 124	- 1 445	- 22
Résultat opérationnel « core »	14 006	11 437	22

AUTRES REVENUS

Les Autres revenus ont augmenté de 12% à USD 0,9 milliard en raison principalement d'une hausse des royalties de Pharmaceuticals. Ce poste comprend également la contribution des ventes de l'anti-asthmatique *Xolair* aux Etats-Unis, où il est commercialisé et développé en coopération avec Genentech.

COÛT DES VENTES

En 2010, le coût des ventes a augmenté de 19%, à USD 14,5 milliards, pour représenter 28,6% du chiffre d'affaires net (+ 1,1 point de pourcentage), en raison principalement de modifications du mix de produits du Groupe (consolidation d'Alcon) et de réductions de prix, qui ont été partiellement compensées par des gains de productivité et une diminution des coûts d'approvisionnement. Abstraction faite de l'impact d'Alcon, le coût des ventes ressort en hausse de 10%, soit 0,3 point de pourcentage, à 27,8% du chiffre d'affaires.

Le coût des ventes dans les résultats « core », qui exclut USD 1,0 million d'amortissements et de pertes de valeur sur immobilisations incorporelles ainsi que USD 0,5 million de réévaluation des stocks à leur juste valeur estimée d'Alcon, a progressé largement en ligne avec le chiffre d'affaires soit de 16% à USD 13,0 milliards.

MARKETING ET VENTE

Le poste Marketing et vente a augmenté de 11%, à USD 13,3 milliards, pour représenter 26,3% du chiffre d'affaires net (+ 0,9 point de pourcentage), des gains de productivité enregistrés dans le Groupe et des modifications du mix de produits (consolidation d'Alcon) ayant été légèrement compensés par des investissements dans le lancement de nouveaux produits. Hors Alcon, le poste Marketing et vente a augmenté de 6% à USD 12,7 milliards. S'agissant des résultats « core », ce poste a progressé de 10% à USD 13,3 milliards.

RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

Les charges de recherche et développement ont connu une augmentation significative de 21%, à USD 9,1 milliards, en 2010. Celles-ci comprenaient USD 0,9 million de pertes de valeur sur immobilisations incorporelles en rapport avec de la R&D acquise et dues notamment à l'abandon des projets *Mycograb*, *Albinterferon alfa-2b*, PTZ601 et ASA404. Si l'on fait abstraction de ces charges et de certains autres coûts, les investissements « core » dans la R&D ont augmenté de 11% à USD 8,1 milliards pour représenter 16,0% du chiffre d'affaires net en 2010 contre 16,5% en 2009.

ADMINISTRATION ET FRAIS GENERAUX

Le poste Administration et frais généraux a augmenté plus lentement que le chiffre d'affaires, de 9% à USD 2,5 milliards en 2010, à la suite de gains de productivité et d'une gestion stricte des coûts dans toutes les divisions, les résultats « core » présentant la même tendance.

AUTRES PRODUITS ET AUTRES CHARGES

Le poste Autres produits, constitué dans une large mesure de plus-values de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles, a augmenté de USD 452 millions à USD 1,2 milliard en 2010. Quant aux résultats « core », qui ne prennent pas en compte des gains exceptionnels de USD 739 millions (entre autres USD 392 millions pour la cession d'*Enablex* et un gain de USD 265 millions provenant du changement de comptabilisation des régimes de retraite en Suisse), ils ont fléchi de 32%, à USD 485 millions, par rapport à 2009, car seuls USD 65 millions de gains divers exceptionnels avaient été exclus en 2009. Le poste Autres charges, constitué pour l'essentiel de frais de règlement de litiges, de pertes de valeur d'actifs financiers et de dépenses pour retraites, il est resté stable à USD 1,9 milliard en 2010. S'agissant des résultats « core », qui éliminent les charges exceptionnelles excédant le seuil de USD 25 millions, les Autres charges se sont inscrites sur une base comparable en recul de 22%, à USD 1,1 milliard, en 2010.

PRODUITS ET CHARGES NON IMPUTABLES AUX DIVISIONS

	Exercice clos le 31.12.2010 M USD	Exercice clos le 31.12.2009 M USD	Variation en USD (%)
Résultat opérationnel	11 526	9 982	15
Quote-part dans le résultat net des entreprises associées	804	293	174
Produits financiers	64	198	-68
Charges d'intérêts	-692	-551	26
Résultat avant impôts	11 702	9 922	18
Impôts	-1 733	-1 468	18
Résultat net du Groupe	9 969	8 454	18
<i>Attribuable aux :</i>			
Actionnaires de Novartis AG	9 794	8 400	17
Intérêts minoritaires	175	54	224
BPA de base (USD)	4,28	3,70	16

PRODUITS ET CHARGES « CORE » NON IMPUTABLES AUX DIVISIONS

	Exercice clos le 31.12.2010 M USD	Exercice clos le 31.12.2009 M USD	Variation en USD (%)
Résultat opérationnel « core »	14 006	11 437	22
Quote-part dans le résultat net des entreprises associées	1 041	1 051	-1
Produits financiers	64	198	-68
Charges d'intérêts	-692	-551	26
Résultat avant impôts « core »	14 419	12 135	19
Impôts	-2 390	-1 868	28
Resultat net « core »	12 029	10 267	17
<i>Attribuable aux :</i>			
Actionnaires de Novartis AG	11 767	10 213	15
Intérêts minoritaires	262	54	385
BPA de base « core » (USD)	5,15	4,50	14

QUOTE-PART DANS LE RESULTAT NET DES ENTREPRISES ASSOCIEES

Les entreprises associées sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence lorsque Novartis détient de 20% à 50% des droits de vote de ces entreprises ou y exerce une influence notable. Le résultat dégagé par les entreprises associées provient pour l'essentiel des investissements effectués par le Groupe dans Roche Holding SA et, avant le 25 août 2010, dans Alcon, Inc. (Alcon).

En 2010, la quote-part dans le résultat des entreprises associées est passé de USD 293 millions à USD 804 millions. Cette augmentation est attribuable à une hausse des contributions provenant des investissements dans Alcon et Roche due à des charges exceptionnelles au cours de la même période de 2009 ainsi qu'à un gain net de réévaluation de USD 335 millions de la participation initiale de 25% dans Alcon acquise le 7 juillet 2008.

Voici un résumé des éléments individuels inclus dans la quote-part du résultat des entreprises associées :

	2010 M USD	2009 M USD
Quote-part de Novartis dans le résultat net consolidé estimé de Roche	648	593
Ajustements par rapport à l'exercice précédent		-40
Ajustements liés aux restructurations (2010 comprend USD 43 millions relatifs à 2009)	-132	-97
Amortissements d'immobilisations incorporelles	-136	-135
Effet de Roche sur le résultat net	380	321
Quote-part de Novartis dans le résultat net consolidé estimé d'Alcon	385	493
Ajustements par rapport à l'exercice précédent	2	5
Réévaluation des 25% initiaux à la juste valeur	378	
Imputation sur le résultat des pertes accumulées dans le résultat global du 7 juillet 2008 au 25 août 2010	-43	
Pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles		-92
Amortissements d'immobilisations incorporelles	-289	-434
Effet d'Alcon sur le résultat net (en 2010 jusqu'au 25 août 2010)	433	-28
Effet des autres entreprises associées sur le résultat net	-9	
Quote-part du résultat net des entreprises associées	804	293

La participation de 33,3% des actions avec droit de vote détenue par le Groupe dans Roche, soit 6,3% de l'ensemble du capital de ce dernier, a dégagé un résultat de USD 380 millions en 2010, en hausse par rapport aux USD 321 millions enregistrés en 2009. La contribution de 2010 correspond à une part estimée de USD 648 millions dans le résultat net de Roche pour 2010. En ont été déduites des charges pour amortissements d'immobilisations incorporelles à hauteur de USD 136 millions, en raison de l'affectation du coût de regroupement aux immobilisations incorporelles de Roche ainsi qu'une charge exceptionnelle de USD 132 millions passée en 2010 à titre de participation aux charges de restructuration de Roche.

Alcon comptabilisé comme entreprise associée jusqu'au 25 août 2010 puis entièrement consolidé après cette date, a contribué au résultat à raison de USD 433 millions, contre une perte de USD 28 millions à la même période de l'exercice précédent. Cette somme comprend un gain net de USD 335 millions provenant de la réévaluation à sa juste valeur de la participation initiale de 25% dans Alcon, acquise le 7 juillet 2008. Cette réévaluation a été rendue nécessaire par l'acquisition d'une majorité des parts le 25 août 2010. Le résultat 2010 comprend le résultat net effectif de USD 385 millions provenant de l'investissement dans Alcon avant le 25 août 2010 et un ajustement positif de USD 2 millions sur l'exercice précédent qui ont été réduits de USD 289 millions pour les amortissements d'immobilisations incorporelles et d'autres charges.

Après ajustement des éléments exceptionnels des deux exercices, le résultat « core » provenant des entreprises associées a diminué de 1% à USD 1,0 milliard.

La quote-part du Groupe dans le résultat net provenant de Roche repose sur des estimations effectuées par des analystes. Tout écart entre ces estimations et les résultats effectifs sera ajustée dans les comptes consolidés de 2011.

PRODUITS FINANCIERS ET CHARGES D'INTERETS

Les produits financiers ont diminué de 68%, à USD 64 millions, en 2010. En vue du règlement de l'acquisition d'Alcon, les placements financiers ont été effectués à court terme, d'où des rendements plus faibles. En 2010, les charges d'intérêts ont augmenté de 26%, à USD 692 millions, à la suite de l'émission d'emprunts obligataires en dollars en février 2009 et mars 2010 et d'un emprunt obligataire en euros émis en juin 2009 ainsi que de l'augmentation des dettes à court terme par le biais du programme de billets de trésorerie.

IMPOTS

En 2010, les charges d'impôts se sont montées à USD 1,7 milliard, soit une augmentation de 18% par rapport à 2009. Le taux d'imposition (exprimé en pourcentage du résultat avant impôts) est resté inchangé à 14,8%, par rapport à l'exercice précédent. Le taux d'imposition effectif diffère du taux d'imposition escompté en raison de divers ajustements sur les résultats selon les IFRS pour parvenir à un résultat imposable. Pour de plus amples informations sur les principaux facteurs de cet écart, prière de se reporter à la note 6 des comptes consolidés du Groupe.

Hors impact de la consolidation d'Alcon, le taux d'imposition du Groupe pour l'exercice complet se serait situé à 16,3%, soit plus qu'en 2009, reflétant l'effet des ventes de vaccins contre la pandémie de grippe A (H1N1) et d'autres ventes comptabilisées dans des juridictions où les taux sont plus élevés.

L'incidence fiscale des ajustements entre les résultats IFRS et « core » tiennent compte pour chaque élément de cet ajustement des taux d'imposition des juridictions dans lesquelles ces ajustements sont enregistrés. Généralement, les amortissements des immobilisations incorporelles ainsi que les charges de restructuration et d'intégration liés aux acquisitions sont totalement déductibles. Les incidences fiscales sur les pertes de valeur ne peuvent être prises en compte que si les variations de valeur des actifs sous-jacents sont fiscalement déductibles dans les juridictions où les actifs sont enregistrés. Il y a généralement une incidence fiscale sur les éléments exceptionnels à l'exception de ceux provenant du règlement d'affaires pénales dans certaines juridictions. Les ajustements relatifs au résultat des entreprises associées sont enregistrés nets de toute incidence fiscale. En raison de ces facteurs et des différents taux d'imposition applicables dans les diverses juridictions, l'impôt sur le total des ajustements permettant de parvenir aux résultats « core » avant impôts de USD 2,7 milliards se monte à USD 657 millions. Le taux d'imposition moyen sur les ajustements ressort à 24,2%.

RESULTAT NET

Le résultat net a connu une croissance de 18%, à USD 10,0 milliards en 2010, tandis que le résultat net « core » est en hausse de 17%, à USD 12,0 milliards.

RESULTAT DE BASE PAR ACTION

Le résultat de base par action s'est établi à USD 4,28, en hausse de 16%, contre USD 3,70 en 2009, soit à un rythme plus lent que celui du résultat net en raison d'un revenu plus élevé attribuable aux intérêts minoritaires. Le résultat par action « core » a augmenté de 14% à USD 5,15 en 2010, contre USD 4,50 en 2009.

BILANS CONSOLIDES SIMPLIFIES

	31.12.2010 M USD	31.12.2009 M USD	Variation M USD
Actifs non courants	96 633	61 814	34 819
Trésorerie, titres de placement et instruments dérivés	8 134	17 449	-9 315
Autres actifs courants	18 551	16 242	2 309
Total actif	123 318	95 505	27 813
Capitaux propres	69 769	57 462	12 307
Dettes financières	22 987	13 988	8 999
Autres passifs	30 562	24 055	6 507
Total capitaux propres et passifs	123 318	95 505	27 813

La consolidation par intégration globale d'Alcon a eu un impact significatif sur le bilan consolidé du Groupe. Depuis le 31 décembre 2009, les actifs non courants ont augmenté de USD 34,8 milliards, dont les éléments principaux ont résulté de la consolidation d'Alcon à compter du 25 août 2010 et de l'affectation du coût de regroupement, qui a entraîné une hausse de USD 24,5 milliards des immobilisations incorporelles identifiées et de USD 17,9 milliards du goodwill. Cela a en outre réduit de USD 10,0 milliards le montant des investissements dans les entreprises associées. Les actifs courants ont diminué de USD 7,0 milliards, en raison essentiellement d'un recul de USD 9,3 milliards de la trésorerie et des titres de placement négociables, car ces fonds ont été utilisés pour acquérir la participation additionnelle de 52% dans Alcon. Les comptes clients, les stocks et autres actifs courants ont augmenté de USD 2,3 milliards, aussi principalement à la suite de la consolidation d'Alcon. Résultant de cette consolidation et d'autres facteurs, le total de l'actif s'est élevé à USD 123,3 milliards au 31 décembre 2010, soit une hausse de USD 27,8 milliards par rapport à fin 2009.

De la même façon, la consolidation d'Alcon et le financement de la participation additionnelle de 52% ont eu un impact significatif sur le total du passif du Groupe. Les dettes financières ont enregistré une augmentation de USD 9,0 milliards, qui ont été utilisés essentiellement pour financer l'acquisition d'Alcon. Les autres passifs courants et non courants ont crû de USD 6,5 milliards, dont USD 3,3 milliards sont un passif d'impôts différés supplémentaires liés principalement aux immobi-

lisations incorporelles identifiées d'Alcon. En raison principalement de ces facteurs, le total du passif a augmenté de USD 15,5 milliards à USD 53,5 milliards au 31 décembre 2010. Depuis la fin de l'exercice précédent, les capitaux propres du Groupe ont progressé de USD 12,3 milliards pour s'établir à USD 69,8 milliards au 31 décembre 2010. Ils se composent du résultat net de USD 10,0 milliards ainsi que d'un montant supplémentaire de USD 6,3 milliards en rapport avec les intérêts minoritaires de 23% dans Alcon, les ventes nettes d'actions propres et les rémunérations versées en actions se chiffrant à USD 0,9 milliard et les écarts de conversion positifs à USD 0,6 milliard. Cette augmentation a été en partie contrebalancée par le versement de USD 4,5 milliards au titre du dividende 2009, par des pertes actuarielles de USD 0,7 milliard et par des mouvements nets de USD 0,3 milliard en rapport avec les intérêts minoritaires et les entreprises associées.

Le ratio d'endettement du Groupe a grimpé à 0,33:1 au 31 décembre 2010, contre 0,24:1 à fin 2009, reflétant l'augmentation de la dette financière pour financer l'acquisition d'Alcon. La dette financière du Groupe s'élevant à USD 23,0 milliards était composée de USD 8,6 milliards de passifs courants et de USD 14,4 milliards de passifs non courants. Le total des liquidités, comprenant USD 3,8 milliards provenant de la consolidation d'Alcon, a diminué à USD 8,1 milliards, contre USD 17,4 milliards fin 2009. Au 31 décembre 2010, les dettes nettes se chiffraient à USD 14,9 milliards, en comparaison de liquidités nettes de USD 3,5 milliards fin 2009.

En 2010, les agences de notation ont maintenu les notes attribuées à la dette de Novartis. Standard & Poor's a attribué la note AA- aux dettes à long terme et A-1+ aux dettes à court terme tandis que Moody's a attribué aux dettes à long terme et à court terme les notes Aa2 et P-1. Quant à Fitch, il a attribué aux dettes à long terme et à court terme les notes AA et F1+ respectivement.

LIQUIDITES ET RESSOURCES EN CAPITAL

Le tableau ci-après fournit certaines informations sur la trésorerie du Groupe et ses dettes/liquidités nettes :

	2010 M USD	2009 M USD	Variation M USD
Flux de trésorerie des activités opérationnelles	14 067	12 191	1 876
Flux de trésorerie des opérations d'investissement	- 15 756	- 14 219	- 1 537
Flux de trésorerie des activités de financement	4 116	2 809	1 307
Effet net des écarts de conversion sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie	- 2	75	- 77
Variation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	2 425	856	1 569
Variation des titres de placement	- 11 740	10 476	- 22 216
Variation des dettes financières à court et long terme	- 8 999	- 6 624	- 2 375
Variation des (dettes)/liquidités nettes	- 18 314	4 708	- 23 022
Liquidités/(dettes) nettes au 1 ^{er} janvier	3 461	- 1 247	4 708
(Dettes)/liquidités nettes au 31 décembre	- 14 853	3 461	- 18 314

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles ont atteint USD 14,1 milliards, en hausse de 15,4% par rapport à USD 12,2 milliards de 2009. Les flux de trésorerie supplémentaires de USD 1,9 milliard, dégagés par la forte expansion des activités et par une réduction des besoins en fonds de roulement, ont été en partie absorbés par des hausses d'impôts et par des paiements liés au règlement de certaines actions en justice.

La sortie nette de trésorerie utilisée dans les activités d'investissement en 2010 s'est élevée à USD 15,8 milliards, en augmentation de USD 1,5 milliard par rapport à l'exercice précédent. La trésorerie utilisée pour des acquisitions s'est montée à USD 26,7 milliards. Ce montant comprend USD 26,1 milliards (nets de USD 2,2 milliards de trésorerie acquise) pour l'acquisition de la participation supplémentaire de 52% dans Alcon et USD 0,5 milliard pour l'acquisition de Corthera et d'Oriel ainsi que pour des paiements différés liés à l'acquisition d'EBEWE. La trésorerie nette utilisée pour des investissements dans des immobilisations corporelles, des immobilisations incorporelles et d'autres actifs a atteint USD 1,7 milliard. Ces sorties de trésorerie ont été en partie compensées par des entrées nettes de USD 12,6 milliards provenant de la vente de titres de placement négociables.

La trésorerie nette provenant des activités de financement a augmenté de USD 1,3 milliard, à USD 4,1 milliards en 2010, comparée à USD 2,8 milliards en 2009. Le produit des emprunts obligataires et des programmes de billets de trésorerie pour un montant de USD 8,3 milliards ainsi que d'autres entrées nettes de trésorerie totalisant USD 0,3 milliard ont été partiellement absorbés par le dividende 2009, d'un montant de USD 4,5 milliards, versé en 2010.

Fin 2010, le total des liquidités se montait à USD 8,1 milliards contre USD 17,4 milliards fin 2009. Compte tenu de la dette additionnelle levée en 2010, le Groupe avait une dette nette de USD 14,9 mil-

liards fin 2010 contre des liquidités nettes de USD 3,5 milliards fin 2009.

Les liquidités nettes ne font pas partie des indicateurs financiers des IFRS, ce qui signifie qu'elles ne doivent pas être considérées comme une mesure effectuée en vertu des IFRS (International Financial Reporting Standards). Elles sont présentées à titre d'information supplémentaire, car elles constituent un indicateur utile de la capacité du Groupe à faire face à ses engagements et à saisir de nouvelles opportunités d'investissements stratégiques, y compris pour renforcer son bilan.

ENGAGEMENTS CONTRACTUELS

Le tableau ci-après présente un aperçu des engagements contractuels et autres engagements commerciaux du Groupe, ainsi que leur incidence attendue sur les liquidités et les flux de trésorerie du Groupe à l'avenir :

	Paiements dus par période				
	Total M USD	< 1 an M USD	2-3 ans M USD	4-5 ans M USD	> 5 ans M USD
Dettes financières non courantes	14 458	98	2 808	5 591	5 961
Contrats de location simple	3 162	363	450	262	2 087
Obligations des régimes de retraite non financés et autres obligations postérieures à l'emploi	1 200	66	142	157	835
Recherche et développement					
– Engagements non conditionnels	270	84	95	61	30
– Engagements portant sur d'éventuels paiements d'étape	3 264	338	1 133	703	1 090
Engagements d'achats					
– Immobilisations corporelles	597	460	82	37	18
Total obligations contractuelles en espèces	22 951	1 409	4 710	6 811	10 021

Le Groupe pense financer ses engagements contractuels de recherche et développement et d'achats au moyen de ressources générées en interne.

LIQUIDITE/FINANCEMENT A COURT TERME – 2010 ET 2009

Nous surveillons en permanence la position de nos liquidités et notre profil actif/passif. Cela suppose de notre part une gestion des échéances des flux de trésorerie compte tenu de l'historique ainsi que des anticipations contractuelles. Nous cherchons à préserver un niveau de liquidité prudent et des capacités de financement.

Nous n'avons pas connaissance de facteurs susceptibles de nous faire réduire notre niveau de liquidités hormis la trésorerie nécessaire aux activités opérationnelles usuelles. Une partie de notre free cash-flow devrait être consacrée à réduire notre dette financière. Sauf événements imprévus, notre niveau d'endettement net devrait diminuer.

Nous faisons usage de diverses facilités de prêt de la part de plusieurs établissements financiers. Nous avons également procédé avec succès à diverses émissions obligataires en 2009 et 2010. En outre, nous avons levé des fonds par le biais de notre programme de billets de trésorerie et n'avons aucun engagement en matière de rachat ou de prêt de titres.

L'augmentation de notre dette financière moyenne à court terme en 2010 par rapport à 2009 tient pour l'essentiel à l'émission nette de billets de trésorerie en 2010, dont le produit a été employé à des fins générales du Groupe Novartis ainsi qu'à des buts de financement interentreprises liés à l'acquisition de la participation de 52% dans Alcon, Inc. en 2010.

Les dettes financières à court terme se présentent comme suit :

	31 décembre 2010 M USD	Taux d'intérêt moyen % ¹	Moyenne M USD	Taux d'intérêt moyen % ¹	Maximum M USD ²
Comptes rémunérés des collaborateurs	1 321	1,15	1 239	1,23	1 321
Dettes bancaires et autres dettes financières	2 195	2,37	2 297	2,26	2 692
Billets de trésorerie	4 969	0,20	3 603	0,28	8 719
Partie courante des dettes financières à long terme	98	na	47	na	98
Juste valeur des instruments dérivés	44	na	106	na	201
Total dettes financières à court terme	8 627		7 292		12 631

	31 décembre 2009 M USD	Taux d'intérêt moyen % ¹	Moyenne M USD	Taux d'intérêt moyen % ¹	Maximum USD M ²
Comptes rémunérés des collaborateurs	1 175	1,23	1 121	1,29	1 176
Dettes bancaires et autres dettes financières	2 142	2,73	2 159	2,70	2 446
Billets de trésorerie	1 887	0,26	1 574	0,31	1 886
Partie courante des dettes financières à long terme	29	na	17	na	29
Juste valeur des instruments dérivés	80	na	190	na	329
Total dettes financières à court terme	5 313		5 061		5 660

¹ Les intérêts sont calculés sur la base du solde moyen du trimestre

² Montant maximal à la fin de chaque trimestre pour chaque catégorie

na - non pertinent ou non disponible

Les comptes rémunérés des collaborateurs sont les comptes des collaborateurs employés en Suisse (taux de rémunération actuel : 1,25%). Les dettes bancaires et autres dettes financières se rapportent aux taux de prêt et de découvert. Les billets de trésorerie sont émis dans le cadre de notre programme de billets de trésorerie.

FREE CASH-FLOW

Novartis définit le free cash-flow comme étant la trésorerie résultant des activités opérationnelles, déduction faite des acquisitions 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, entreprises 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 :

	31.12.2010 M USD	31.12.2009 M USD	Variation M USD
Flux de trésorerie des activités opérationnelles	14 067	12 191	1 876
Acquisitions d'immobilisations corporelles	- 1 678	- 1 887	209
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	- 554	- 846	292
Acquisitions d'actifs financiers	- 124	- 215	91
Acquisition d'actifs non courants, non financiers	- 15	- 23	8
Produits de cession d'immobilisations corporelles	36	48	- 12
Produits de cession d'immobilisations incorporelles	545	51	494
Produits de cession d'immobilisations financières	66	124	- 58
Produits de cession d'actifs non courants, non financiers	3	3	
Free cash-flow avant dividendes	12 346	9 446	2 900
Dividendes versés aux actionnaires de Novartis AG	- 4 486	- 3 941	- 545
Free cash-flow du Groupe	7 860	5 505	2 355

En 2010, le free cash-flow s'est élevé à USD 7,9 milliards, soit une augmentation de 42,8% par rapport à 2009. La forte expansion des activités, une réduction des besoins de fonds de roulement, une hausse du produit des cessions d'immobilisations incorporelles ainsi qu'une baisse des acquisitions d'immobilisations ont contribué à la croissance du free cash-flow.

Les investissements nets en immobilisations corporelles se sont montés à USD 1,6 milliard en 2010, soit 3,2% du chiffre d'affaires net, en recul par rapport aux 4,2% de 2009. En 2010, le free cash-flow avant dividende a bondi de 31% à USD 12,3 milliards, grâce notamment à la division Pharmaceuticals dont la contribution au total du Groupe se monte à USD 10,7 milliards.

Le free cash-flow est présenté à titre d'information supplémentaire, car il constitue un indicateur utile de la capacité du Groupe d'opérer sans devoir recourir à des emprunts supplémentaires ou à la trésorerie existante. Le free cash-flow mesure la trésorerie nette générée et disponible pour rembourser la dette et investir dans des opportunités stratégiques.

Le Groupe utilise le free cash-flow comme mesure de performance lorsqu'il effectue des comparaisons internes entre les résultats des divisions. Le free cash-flow des divisions est défini de la même manière que celui du Groupe. Cependant, le calcul du free cash-flow au niveau des divisions n'intègre pas les dividendes, impôts, produits ou charges financiers.

Le free cash-flow ne fait pas partie des indicateurs financiers des IFRS (International Financial Reporting Standards), ce qui signifie qu'il ne doit pas être considéré comme une mesure effectuée en vertu de ces dernières. Le free cash-flow ne vise pas à se substituer, en tant que mesure, au flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (tel que défini par les normes IFRS).

Le tableau ci-après présente un aperçu du free cash-flow par secteur :

	31.12.2010 M USD	31.12.2009 M USD	Variation M USD
Pharmaceuticals	10 681	9 170	1 511
Vaccins et Diagnostic	1 336	- 82	1 418
Sandoz	2 084	1 841	243
Consumer Health	1 325	1 139	186
Alcon, Inc.	674		674
Corporate et autres	- 3 754	- 2 622	- 1 132
Dividendes versés aux actionnaires de Novartis AG	- 4 486	- 3 941	- 545
Free cash-flow du Groupe	7 860	5 505	2 355

RESULTAT AVANT INTERETS, IMPOTS ET AMORTISSEMENTS (EBITDA)

Le Groupe définit l'indicateur non-IFRS du résultat avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA) comme étant le résultat opérationnel excluant les amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles (y compris toutes les pertes de valeur s'y rapportant) ainsi que la quote-part du résultat des entreprises associées, les produits financiers, les charges d'intérêts et les impôts.

	2010 M USD	2009 M USD	Variation M USD
Résultat opérationnel	11 526	9 982	1 544
Amortissements des immobilisations corporelles	1 363	1 241	122
Amortissements des immobilisations incorporelles	1 135	1 025	110
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles	921	35	886
EBITDA du Groupe	14 945	12 283	2 662

Le tableau ci-après présente un aperçu de l'EBITDA par secteur :

	2010 M USD	% du C.A. net	2009 M USD	% du C.A. net
Pharmaceuticals	10 867	35,6	9 410	33,0
Vaccins et Diagnostic	985	33,8	800	33,0
Sandoz	1 861	21,8	1 613	21,5
Consumer Health	1 356	21,9	1 217	20,9
Alcon, Inc.	425	17,5		
Corporate et autres	- 549		- 757	
EBITDA du Groupe	14 945	29,5	12 283	27,7

Comme indiqué ci-dessus, l'EBITDA est un indicateur non-IFRS supplémentaire. Il diffère de l'indicateur non-IFRS « core » puisqu'il n'est ajusté que des éléments non monétaires d'importance figurant dans le résultat opérationnel tels que les charges d'amortissements et de perte de valeur sans prendre en compte d'autres facteurs exceptionnels.

VALEUR D'ENTREPRISE

La valeur d'entreprise ne fait pas partie des indicateurs de l'IFRS. Elle représente le montant total que les actionnaires et les détenteurs de dettes ont investi dans Novartis, déduction faite des liquidités du Groupe.

	31.12.2010 M USD	31.12.2009 M USD	Variation M USD
Capitalisation boursière	133 731	124 003	9 728
Intérêts minoritaires	6 573	75	6 498
Dettes financières	22 987	13 988	8 999
Liquidités	- 8 134	- 17 449	9 315
Valeur d'entreprise	155 157	120 617	34 540
Valeur d'entreprise/EBITDA	10	10	

VALEUR ECONOMIQUE AJOUTEE (VEA)

Novartis utilise ses propres définitions pour mesurer la valeur économique ajoutée (VEA), mesure ne faisant pas partie des indicateurs IFRS utilisée pour déterminer les versements dans le cadre du Plan de performance à long terme. Le tableau ci-après présente la VEA du Groupe pour 2010 et 2009 selon les définitions de Novartis.

	Exercice clos le 31.12.2010 M USD	Exercice clos le 31.12.2009 M USD	Variation en USD (%)
Résultat opérationnel	11 526	9 982	15
Quote-part dans le résultat net des entreprises associées	804	293	174
Intérêts imputés	- 324	- 366	- 11
Impôts imputés	- 2 169	- 1 996	9
Coût des capitaux investis	- 5 495	- 4 379	25
Valeur économique ajoutée	4 342	3 534	23

L'intérêt imputé est une charge interne d'intérêts basée sur le fond de roulement moyen au taux d'intérêt à court terme des entités.

L'impôt imputé est une charge interne basée sur le résultat avant impôts de chaque entité abstraction faite des frais fiscalement non déductibles ou des crédits pour pertes fiscales.

Le coût des capitaux investis est une charge interne basée sur les actifs non courants moyens rapportée au coût des capitaux propres du Groupe.

ORIGINE ET REPARTITION DE LA VALEUR AJOUTEE

Au total, 44% des produits issus du chiffre d'affaires net en 2010 ont été consacrés à des achats de marchandises et de services. Sur la valeur ajoutée de USD 24,8 milliards, grandeur ne faisant pas partie des indicateurs IFRS, 49% ont été versés directement ou indirectement aux collaborateurs, 21% ont été retenus dans l'entreprise en vue du financement de son expansion future et 11% ont été versés aux administrations publiques et institutions financières. Le résultat attribué aux actionnaires minoritaires et les dividendes versés aux actionnaires de Novartis AG a représenté 19% de la valeur ajoutée nette.

ORIGINE DE LA VALEUR AJOUTEE

	2010 M USD	2010 % du C.A. net	2009 % du C.A. net
Chiffre d'affaires net	50 624	100	100
Autres revenus, variation des stocks et marchandises de propre fabrication	- 28	- 0,1	1,4
	50 596	99,9	101,4
Prestations de services fournies par des tiers :			
Frais de matières et autres charges opérationnelles	- 22 289	- 44,0	- 48,2
Valeur ajoutée brute	28 307	55,9	53,2
Amortissements et pertes de valeur	- 3 577	- 7,1	- 5,2
Produits financiers	64	0,1	0,4
Valeur ajoutée nette	24 794	48,9	48,4

CONTROLE INTERNE RELATIF AUX INFORMATIONS FINANCIERES

La Direction du Groupe a évalué l'efficacité du contrôle interne relatif aux informations financières. L'auditeur indépendant du Groupe a également émis un avis sur l'efficacité du contrôle interne relatif aux informations financières. Il a estimé que le Groupe Novartis disposait, sur tous les points essentiels, d'un contrôle interne relatif aux informations financières efficace au 31 décembre 2010.

RETROSPECTIVE FINANCIERE TRIMESTRIELLE DE 2010 ET 2009

en M USD sauf indication contraire	T1	T2	T3	T4	2010	T1	T2	T3	T4	2009
Chiffre d'affaires net	12 131	11 716	12 578	14 199	50 624	9 709	10 546	11 086	12 926	44 267
Autres revenus	225	205	242	265	937	217	196	204	219	836
Coût des ventes	-3 096	-3 206	-3 662	-4 524	-14 488	-2 585	-2 824	-3 103	-3 667	-12 179
Marge brute	9 260	8 715	9 158	9 940	37 073	7 341	7 918	8 187	9 478	32 924
Marketing et vente	-3 014	-3 145	-3 167	-3 990	-13 316	-2 721	-2 990	-2 863	-3 476	-12 050
Recherche et développement	-2 037	-1 893	-2 548	-2 592	-9 070	-1 694	-1 802	-1 825	-2 148	-7 469
Administration et frais généraux	-570	-543	-574	-794	-2 481	-505	-542	-542	-692	-2 281
Autres produits	180	389	97	568	1 234	171	180	70	361	782
Autres charges	-308	-562	-379	-665	-1 914	-245	-400	-393	-886	-1 924
Résultat opérationnel	3 511	2 961	2 587	2 467	11 526	2 347	2 364	2 634	2 637	9 982
Quote-part dans le résultat net des entreprises associées	103	158	368	175	804	83	124	-21	107	293
Produits financiers	49	14	27	-26	64	-48	91	51	104	198
Charges d'intérêts	-133	-175	-188	-196	-692	-86	-136	-173	-156	-551
Résultat avant impôts	3 530	2 958	2 794	2 420	11 702	2 296	2 443	2 491	2 692	9 922
Impôts	-582	-521	-475	-155	-1 733	-321	-399	-379	-369	-1 468
Résultat net du Groupe	2 948	2 437	2 319	2 265	9 969	1 975	2 044	2 112	2 323	8 454
<i>Attribuable aux :</i>										
Actionnaires de Novartis AG	2 933	2 417	2 275	2 169	9 794	1 962	2 035	2 098	2 305	8 400
Intérêts minoritaires	15	20	44	96	175	13	9	14	18	54
<i>Résultat de base par action (USD)</i>	<i>1,29</i>	<i>1,06</i>	<i>0,99</i>	<i>0,95</i>	<i>4,28</i>	<i>0,87</i>	<i>0,90</i>	<i>0,93</i>	<i>1,01</i>	<i>3,70</i>
Chiffre d'affaires net par division										
Pharmaceuticals	7 291	7 670	7 565	8 032	30 558	6 433	7 115	7 217	7 773	28 538
Vaccins et Diagnostic	1 361	564	632	361	2 918	247	247	543	1 387	2 424
Sandoz	2 001	1 973	2 177	2 367	8 518	1 726	1 774	1 850	2 143	7 493
Consumer Health	1 478	1 509	1 587	1 630	6 204	1 303	1 410	1 476	1 623	5 812
Alcon, Inc.			617	1 809	2 426					
Chiffre d'affaires net du Groupe	12 131	11 716	12 578	14 199	50 624	9 709	10 546	11 086	12 926	44 267
Résultat opérationnel par division										
Pharmaceuticals	2 327	2 337	1 844	2 290	8 798	2 062	2 213	2 211	1 906	8 392
Vaccins et Diagnostic	839	-42	68	-253	612	-67	-167	23	583	372
Sandoz	310	289	415	258	1 272	291	247	312	221	1 071
Consumer Health	264	294	386	209	1 153	235	271	303	207	1 016
Alcon, Inc.			101	222	323					
Produits et charges de Corporate, nets	-229	83	-227	-259	-632	-174	-200	-215	-280	-869
Résultat opérationnel du Groupe	3 511	2 961	2 587	2 467	11 526	2 347	2 364	2 634	2 637	9 982
Résultat opérationnel « core »	3 865	3 276	3 699	3 166	14 006	2 611	2 663	2 959	3 204	11 437
Résultat net « core »	3 309	2 771	3 146	2 803	12 029	2 302	2 394	2 679	2 892	10 267
<i>Résultat par action « core »</i>	<i>1,45</i>	<i>1,20</i>	<i>1,36</i>	<i>1,14</i>	<i>5,15</i>	<i>1,01</i>	<i>1,05</i>	<i>1,17</i>	<i>1,26</i>	<i>4,50</i>

RETROSPECTIVE FINANCIERE DU GROUPE 2006–2010

en M USD sauf indication contraire	2010	2009	2008	2007	2006
Chiffre d'affaires net réalisé avec des tiers – activités poursuivies	50 624	44 267	41 459	38 072	34 393
Variation par rapport à l'exercice précédent	% 14,4	6,8	8,9	10,7	16,8
Chiffre d'affaires net de la division Pharmaceuticals	30 558	28 538	26 331	24 025	22 576
Variation par rapport à l'exercice précédent	% 7,1	8,4	9,6	6,4	11,4
Chiffre d'affaires net de la division Vaccins et Diagnostic	2 918	2 424	1 759	1 452	956
Variation par rapport à l'exercice précédent	% 20,4	37,8	21,1	NA	
Chiffre d'affaires net de la division Sandoz	8 518	7 493	7 557	7 169	5 959
Variation par rapport à l'exercice précédent	% 13,7	-0,8	5,4	20,3	26,9
Division Consumer Health – activités poursuivies	6 204	5 812	5 812	5 426	4 902
Variation par rapport à l'exercice précédent	% 6,7	0,0	7,1	10,7	9,2
Chiffre d'affaires net d'Alcon, Inc. (depuis le 25 août 2010)	2 426				
Chiffre d'affaires net des activités abandonnées ¹				1 728	2 627
Résultat opérationnel des activités poursuivies	11 526	9 982	8 964	6 781	7 642
Variation par rapport à l'exercice précédent	% 15,5	11,4	32,2	-11,3	17,4
En % du chiffre d'affaires net	% 22,8	22,5	21,6	17,8	22,2
En % des capitaux propres moyens	% 18,1	18,5	18,0	15,0	20,5
En % de l'actif opérationnel net	% 16,6	18,9	19,1	16,7	22,4
Résultat opérationnel des activités abandonnées ¹			70	6 152	532
Résultat net des activités poursuivies	9 969	8 454	8 163	6 540	6 825
Variation par rapport à l'exercice précédent	% 17,9	3,6	24,8	-4,2	16,1
En % du chiffre d'affaires net	% 19,7	19,1	19,7	17,2	19,8
Résultat net des activités abandonnées ¹			70	5 428	377
Résultat net total du Groupe	9 969	8 454	8 233	11 968	7 202
En % des capitaux propres moyens	% 15,7	15,7	16,5	26,4	19,3
Dividende de Novartis AG²	5 354	4 486	3 941	3 345	2 598
En % du résultat net des activités poursuivies ³	% 54,7	53,4	48,5	51,3	38,2
Flux de trésorerie des activités opérationnelles⁴	14 067	12 191	9 769	9 210	8 304
Variation par rapport à l'exercice précédent	% 15,4	24,8	6,1	10,9	7,1
En % du chiffre d'affaires net	% 27,8	27,5	23,6	24,2	24,1
Free cash-flow⁴	7 860	5 505	4 301	3 761	4 045
Variation par rapport à l'exercice précédent	% 42,8	28,0	14,4	-7,0	-13,1
En % du chiffre d'affaires net	% 15,5	12,4	10,4	9,9	11,8
Acquisitions d'immobilisations corporelles⁴	1 678	1 887	2 106	2 549	1 779
Variation par rapport à l'exercice précédent	% -11,1	-10,4	-17,4	43,3	65,0
En % du chiffre d'affaires net	% 3,3	4,3	5,1	6,7	5,2
Amortissements d'immobilisations corporelles⁴	1 363	1 241	1 205	1 130	977
En % du chiffre d'affaires net	% 2,7	2,8	2,9	3,0	2,8
Recherche et développement Core⁴	8 080	7 287	6 776	6 186	5 155
En % du chiffre d'affaires net Core	% 16,0	16,5	16,4	16,2	15,0
Recherche et développement Core de la division Pharmaceuticals	6 153	5 715	5 335	4 914	4 146
En % du chiffre d'affaires net core de la division Pharmaceuticals	% 20,1	20,0	20,3	20,4	18,4
Total actif	123 318	95 505	78 299	75 452	68 008
Liquidités	8 134	17 449	6 117	13 201	7 959
Capitaux propres	69 769	57 462	50 437	49 396	41 294
Ratio d'endettement global	0,33:1	0,24:1	0,15:1	0,12:1	0,18:1
Ratio de liquidité générale	1,09:1	1,7:1	1,3:1	1,6:1	1,3:1
Capital d'exploitation net⁴	84 622	54 001	51 684	41 989	39 120
Variation par rapport à l'exercice précédent	% 56,7	4,5	23,1	7,3	34,3
En % du chiffre d'affaires net	% 167	122	125	110	114
Frais de personnel⁴	12 240	10 920	10 634	9 893	8 692
En % du chiffre d'affaires net	% 24,2	24,7	25,6	26,0	25,3
Effectif en équivalent temps plein en fin d'exercice^{4,5}	119 418	99 834	96 717	98 200	94 241
Chiffre d'affaires net par collaborateur en équivalent temps plein (moyenne) ⁴	USD 461 788	450 438	425 402	395 675	387 409

¹Incluant les activités abandonnées de Consumer Health (Gerber, Medical Nutrition et Nutrition & Santé)

²2010 : dividende proposé à l'Assemblée générale des actionnaires en février 2011. Pour toutes les années, les chiffres correspondent aux montants payés aux actionnaires tiers de Novartis AG.

³Basé sur le résultat net des activités poursuivies attribuable aux actionnaires de Novartis AG

⁴Activités poursuivies uniquement

⁵2010 dont 16 700 employés d'Alcon, Inc.

NA : non pertinent

EVOLUTION DE L'ACTION NOVARTIS EN 2010

- Baisse de 3%, à CHF 54,95, du cours de l'action Novartis cotée en Suisse
- Augmentation de 8%, à USD 58,95, du cours de l'American Depositary Share (ADS)

L'action Novartis clôture l'exercice à CHF 54,95, en repli de 3% par rapport à son cours de CHF 56,50 fin 2009. L'American Depositary Share (ADS) a gagné 8%, à USD 58,95, par rapport au cours de USD 54,43 enregistré en 2009, en raison du raffermissement du franc suisse face au dollar. Quant au Swiss Market Index (SMI), il a fléchi de 1,7% en 2010, tandis que l'indice mondial des actions pharmaceutiques (MSCI) reculait de 1,6%.

Sur le long terme, l'action Novartis a régulièrement dégagé de solides performances, affichant un rendement annuel total composé de 9,1% entre le 1^{er} janvier 1996 et le 31 décembre 2010, surperformant ainsi nettement le rendement composé de 6,5% dégagé par les grandes sociétés pharmaceutiques ou la performance de 7,2% de l'indice mondial des actions pharmaceutiques (MSCI).

La capitalisation boursière de Novartis s'élevait à USD 134 milliards au 31 décembre 2010, contre USD 124 milliards fin 2009.

AUGMENTATION REGULIERE DU DIVIDENDE DEPUIS 1996

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale des actionnaires du 22 février 2011 d'augmenter le dividende de 5% pour le porter à CHF 2,20 au titre de 2010 (2009 : CHF 2,10). Il s'agit de la quatorzième hausse consécutive du dividende depuis la création de Novartis en décembre 1996. Si le dividende 2010 proposé est approuvé par les actionnaires, le volume des dividendes versés sur les actions en circulation s'élèvera à environ USD 5,4 milliards (2009 : USD 4,5 milliards), soit un taux de distribution du résultat net attribuable aux actionnaires de Novartis de 55% (2009 : 53%). Sur la base d'un cours de l'action de CHF 54,95 en fin d'exercice 2010, le rendement sur dividende de l'action Novartis ressort à 4,0% (2009 : 3,7%). La date de versement du dividende a été fixée au 1^{er} mars 2011. A l'exception des 159,4 millions d'actions propres, toutes les actions émises donnent droit au dividende.

PROGRAMMES DE RACHAT D' ACTIONS

Le 15 décembre 2010, nous avons annoncé la réactivation du sixième programme de rachat d'actions parallèlement à l'accord de fusion totale conclu avec Alcon, Inc. Ce programme était suspendu depuis avril 2008, lorsque nous avons annoncé la conclusion d'un accord en vue d'acquiescer de Nestlé S.A. une participation majoritaire dans Alcon, Inc.

Il n'a été procédé à aucune annulation d'actions en 2010 car il n'y a pas eu de rachat au cours des 12 mois précédant décembre 2009.

Aucune action n'a été rachetée dans le cadre du programme de rachat d'actions 2010.

PLANS D' ACTIONNARIAT DIRECT

Depuis 2001, Novartis propose aux investisseurs des Etats-Unis un plan d'actionnariat direct en ADS, qui leur permet d'acheter directement des actions Novartis et de réinvestir le dividende de manière aisée et peu coûteuse. Ce plan porte sur des American Depositary Shares (ADS) de Novartis cotés à la Bourse de New York sous le symbole NVS. Fin 2010, l'ADS Direct Plan comptait 962 participants.

Depuis septembre 2004, Novartis propose également un plan d'actionnariat direct aux investisseurs résidant en Suisse, au Liechtenstein, en France et au Royaume-Uni – le premier plan de ce genre en Europe. Il permet aux investisseurs d'acheter directement, facilement et à bon compte des actions nominatives Novartis, puis de les déposer gratuitement auprès de SIX SAG AG. Fin 2010, 9 314 actionnaires participaient à ce programme.

INFORMATIONS SUR L' ACTION NOVARTIS

Pour de plus amples informations sur l'action Novartis, prière de consulter le site

<http://www.novartis.com/investors>

EVOLUTION DU COURS DE L'ACTION NOVARTIS EN 2010 (en USD)



DONNEES-CLES SUR L'ACTION NOVARTIS

	2010	2009
Actions émises	2 637 623 000	2 637 623 000
<i>dont actions propres :</i>		
réservées pour les plans de rémunération	58 893 837	67 202 918
sans affectation spéciale ¹	289 283 985	296 066 731
Actions propres	348 177 822	363 269 649
Actions en circulation au 31 décembre	2 289 445 178	2 274 353 351
Nombre moyen d'actions en circulation	2 285 668 065	2 267 855 586

¹ Environ 181 millions d'actions propres (2009 : 189 millions) sont détenues dans des entités qui en limitent l'utilisation

DONNEES PAR ACTION¹

	2010	2009
Résultat de base par action (USD)	4,28	3,70
Résultat dilué par action (USD)	4,26	3,69
Flux de trésorerie résultant des activités opérationnelles (USD)	6,15	5,38
Capitaux propres en fin d'exercice attribuables aux actionnaires de Novartis AG (USD)	27,60	25,23
Dividende (CHF) ²	2,20	2,10

¹ Sur la base du nombre moyen d'actions en circulation, sauf capitaux propres par action en fin d'exercice

² 2010 : proposition soumise à l'Assemblée générale des actionnaires du 22 février 2011.

EVOLUTION DU COURS DE L'ACTION NOVARTIS DE 1996 A 2010 (en USD)



Source : Datastream. Les données NB sont converties en dollars et affectées de la base 100 au 1^{er} janvier. Les fluctuations de change ont une incidence sur la performance relative de Novartis par rapport aux indices et à ses pairs.

RATIOS-CLES – 31 DECEMBRE

	2010	2009
Cours/résultat de base par action ¹	13,6	14,7
Valeur d'entreprise/EBITDA	10,4	9,8
Rendement sur dividende (%) ¹	4,0	3,7

¹ Sur la base du cours de l'action Novartis en fin d'exercice

DONNEES-CLES SUR LES AMERICAN DEPOSITARY SHARES (ADS) EMIS AUX ETATS-UNIS

	2010	2009
Cours de l'ADS en fin d'exercice (USD)	58,95	54,43
Plus haut	59,77	56,16
Plus bas	43,78	33,96
Nombre d'ADS en circulation ¹	251 330 166	275 495 384

¹ Le dépositaire, JPMorgan Chase Bank, détient une action Novartis AG pour chaque American Depositary Share (ADS) émis.

COURS DE L'ACTION (CHF)

	2010	2009
Cours de l'action en fin d'exercice	54,95	56,50
Plus haut	60,25	56,90
Plus bas	50,55	39,64
Capitalisation boursière en fin d'exercice (M USD)¹	133,7	124,0
Capitalisation boursière en fin d'exercice (M CHF)¹	125,8	128,5

¹ Capitalisation boursière calculée sur la base du nombre d'actions en circulation (hors actions propres)

NEGOCE EN BOURSE

L'action Novartis est cotée en Suisse et se négocie à la SIX Swiss Exchange, tandis que les American Depositary Shares (ADS) sont cotés à la Bourse de New York.

SYMBOLES

	SIX Swiss Exchange (Reuters/Bloomberg)	NYSE (Reuters/ Bloomberg)
Action	NOVN.VX/NOVN VX	
ADS		NVS

LARGE REPARTITION DE L'ACTIONNARIAT

L'actionnariat de Novartis est très large. Au 31 décembre 2010, Novartis comptait quelque 160 000 actionnaires inscrits au registre des actionnaires (2009 : 159 000), représentant 75% des actions émises. D'après le registre des actionnaires de Novartis AG et hors actions propres, environ 45% (2009 : 45%) des actions nominatives étaient détenues en Suisse et 42% aux Etats-Unis (2009 : 42%). Environ 13% des actions inscrites au registre des actionnaires étaient détenues par des actionnaires individuels et 87% par des institutionnels, représentants et fiduciaires.

COMPTES CONSOLIDES DU GROUPE NOVARTIS

COMPTES DE RESULTAT CONSOLIDES

(pour les exercices arrêtés au 31 décembre 2010 et 2009)

	Notes	2010 M USD	2009 M USD
Chiffre d'affaires net	3	50 624	44 267
Autres revenus		937	836
Coût des ventes		- 14 488	- 12 179
Marge brute		37 073	32 924
Marketing et vente		- 13 316	- 12 050
Recherche et développement		- 9 070	- 7 469
Administration et frais généraux		- 2 481	- 2 281
Autres produits		1 234	782
Autres charges		- 1 914	- 1 924
Résultat opérationnel	3	11 526	9 982
Quote-part dans le résultat net des entreprises associées	4	804	293
Produits financiers	5	64	198
Charges d'intérêts	5	- 692	- 551
Résultat avant impôts		11 702	9 922
Impôts	6	- 1 733	- 1 468
Résultat net		9 969	8 454
<i>Attribuable aux :</i>			
Actionnaires de Novartis AG		9 794	8 400
Intérêts minoritaires		175	54
Résultat de base par action (USD)	7	4,28	3,70
Résultat dilué par action (USD)	7	4,26	3,69

Les notes font partie intégrante des comptes consolidés.

COMPTES DE RESULTAT GLOBAL CONSOLIDES

(pour les exercices arrêtés au 31 décembre 2010 et 2009)

	Note	2010 M USD	2009 M USD
Résultat net		9 969	8 454
Variation de la juste valeur sur instruments financiers, nette d'impôts	8.1	-33	93
(Pertes)/gains actuariels des régimes à prestations définies, nets d'impôts	8.2	-685	949
Quote-part du Groupe dans les autres éléments du résultat global des entreprises associées, nette d'impôts	8.3	-94	-43
Ecart de conversion		554	789
Total résultat global		9 711	10 242
<i>Attribuable aux :</i>			
Actionnaires de Novartis AG		9 524	10 180
Intérêts minoritaires		187	62

Les notes font partie intégrante des comptes consolidés.

TABLEAUX DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES

(pour les exercices arrêtés au 31 décembre 2010 et 2009)

	Notes	Capital- actions M USD	Actions propres M USD	Primes M USD	Résultats accumulés M USD	Ajustements de la juste valeur attribuables à Novartis M USD	Total réserves M USD	Intérêts minoritaires M USD	Total capitaux propres M USD
Total capitaux propres au 1^{er} janvier 2009		959	-139	198	49 825	-555	49 468	149	50 437
Résultat global					8 357	1 823	10 180	62	10 242
Dividendes	9.1				-3 941		-3 941		-3 941
Ventes d'actions propres, nettes	9.2		1		224		224		225
Réduction du capital-actions	9.3	-2	2						
Rémunérations versées en instruments de capitaux propres	9.4		4		631		631		635
Variation des intérêts minoritaires								-136	-136
Total des autres variations des capitaux propres		-2	7		-3 086		-3 086	-136	-3 217
Total capitaux propres au 31 décembre 2009		957	-132	198	55 096	1 268	56 562	75	57 462
Résultat global					9 700	-176	9 524	187	9 711
Dividendes	9.1				-4 486		-4 486		-4 486
Ventes d'actions propres, nettes	9.2		4		338		338		342
Rémunérations versées en instruments de capitaux propres	9.4		3		596		596		599
Impact de changements de taux de détention dans des entreprises consolidées	9.5				-74		-74		-74
Excédent du prix d'acquisition d'intérêts minoritaires comparé aux montants enregistrés	9.6				-96		-96		-96
Variation des intérêts minoritaires	9.7							6 311	6 311
Total des autres variations des capitaux propres			7		-3 722		-3 722	6 311	2 596
Total capitaux propres au 31 décembre 2010		957	-125	198	61 074	1 092	62 364	6 573	69 769

Les notes font partie intégrante des comptes consolidés.

BILANS CONSOLIDÉS

(au 31 décembre 2010 et 2009)

	Notes	2010 M USD	2009 M USD
Actif			
Actifs non courants			
Immobilisations corporelles	10	15 840	14 075
Goodwill	11	29 692	12 039
Immobilisations incorporelles autres que goodwill	11	35 231	10 331
Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	4	8 385	17 791
Actifs d'impôts différés	12	5 240	4 615
Actifs financiers	13	1 840	2 635
Autres actifs non courants, non financiers		405	328
Total actifs non courants		96 633	61 814
Actifs courants			
Stocks	14	6 093	5 830
Comptes clients	15	9 873	8 310
Titres de placement et instruments dérivés	16	2 815	14 555
Trésorerie et équivalents de trésorerie		5 319	2 894
Autres actifs courants	17	2 585	2 102
Total actifs courants		26 685	33 691
Total actif		123 318	95 505
Capitaux propres et passifs			
Capitaux propres			
Capital-actions	18	957	957
Actions propres	18	- 125	- 132
Réserves		62 364	56 562
Capital émis et réserves revenant aux actionnaires de Novartis AG		63 196	57 387
Intérêts minoritaires		6 573	75
Total capitaux propres		69 769	57 462
Passifs			
Passifs non courants			
Dettes financières	19	14 360	8 675
Passifs d'impôts différés	12	7 689	4 407
Provisions et autres passifs non courants	20	6 842	5 491
Total passifs non courants		28 891	18 573
Passifs courants			
Comptes fournisseurs		4 788	4 012
Dettes financières et instruments dérivés	21	8 627	5 313
Dettes d'impôts sur le résultat		1 710	1 816
Provisions et autres passifs courants	22	9 533	8 329
Total passifs courants		24 658	19 470
Total passifs courants et non courants		53 549	38 043
Total capitaux propres et passifs		123 318	95 505

Les notes font partie intégrante des comptes consolidés.

FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES

(pour les exercices arrêtés au 31 décembre 2010 et 2009)

	Acquisitions et cessions d'actifs	2010 M USD	2009 M USD
Résultat net		9 969	8 454
Reprises d'éléments non monétaires	23.1	6 162	5 448
Dividendes provenant des entreprises associées		568	504
Dividendes encaissés sur les titres de placement		3	3
Intérêts encaissés		170	106
Intérêts payés		- 525	- 268
Autres produits financiers encaissés		- 145	- 386
Impôts payés		- 2 616	- 1 623
Flux de trésorerie avant variation du fond de roulement et des provisions		13 586	12 238
Charges de restructuration et autres paiements en espèces prélevés sur les provisions		- 1 281	- 735
Variation de l'actif courant net et autres flux de trésorerie des activités opérationnelles	23.2	1 762	688
Flux de trésorerie des activités opérationnelles		14 067	12 191
Acquisitions d'immobilisations corporelles		- 1 678	- 1 887
Produits de cessions d'immobilisations corporelles		36	48
Acquisitions d'immobilisations incorporelles		- 554	- 846
Produits de cessions d'immobilisations incorporelles		545	51
Acquisitions d'actifs financiers		- 124	- 215
Produits de cessions d'actifs financiers		66	124
Acquisition d'actifs non courants, non financiers		- 15	- 23
Produits de cessions d'actifs non courants, non financiers		3	3
Acquisitions et cessions d'activités	23.3	- 26 666	- 925
Acquisition d'intérêts minoritaires			- 81
Acquisitions de titres de placement		- 40 569	- 14 103
Produits de cessions de titres de placement		53 200	3 635
Flux de trésorerie des activités de financement		- 15 756	- 14 219
Achats d'actions propres		- 311	- 461
Ventes d'actions propres		711	685
Augmentation des dettes financières à long terme		5 674	7 052
Remboursement de dettes financières à long terme		- 5	- 22
Variation des dettes financières à court terme		2 610	- 491
Mouvements de trésorerie liés à des augmentations de capital de filiales souscrites par des tiers		19	39
Dividendes versés aux intérêts minoritaires et autres flux de trésorerie des activités de financement		- 96	- 52
Dividendes versés aux actionnaires de Novartis AG		- 4 486	- 3 941
Flux de trésorerie des activités de financement		4 116	2 809
Effet net des écarts de conversion sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie		- 2	75
Variation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		2 425	856
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 ^{er} janvier		2 894	2 038
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre		5 319	2 894

Les notes font partie intégrante des comptes consolidés.

1. NORMES COMPTABLES

Les comptes consolidés du Groupe Novartis (ci-après le « Groupe » ou « Novartis ») sont conformes aux normes IFRS (International Financial Reporting Standards) formulées par l'International Accounting Standards Board (IASB). Ils sont établis selon le principe du coût historique, sauf pour les éléments qui doivent être comptabilisés à la juste valeur.

La présentation des états financiers nécessite que la Direction fasse des estimations et émette des hypothèses qui influent sur le montant des actifs et passifs à la date de clôture des comptes consolidés, des actifs et passifs éventuels à cette même date, ainsi que des produits et des charges durant l'exercice sous revue. Les résultats effectifs peuvent diverger de ces estimations.

PERIMETRE 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, dès lors que le Groupe a la possibilité de diriger leur politique financière et opérationnelle de manière à tirer profit de leurs activités.

Les participations dans des entreprises associées (c'est-à-dire celles dont Novartis détient entre 20 et 50% des droits de vote ou dans lesquelles il exerce une influence notable) et dans des joint ventures sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence, le Groupe comptabilisant sa part du résultat net et des capitaux propres de l'entreprise associée. La part du Groupe dans le résultat des entreprises associées est comptabilisée sous « Quote-part dans le résultat des entreprises associées » dans le compte de résultat et calculée déduction faite des impôts et intérêts minoritaires de ces entreprises.

PRINCIPES DE CONSOLIDATION

La date de clôture de l'exercice du Groupe est le 31 décembre de même que celle des comptes individuels intégrés dans les états financiers du Groupe.

La méthode d'acquisition, y compris l'IFRS 3 révisée « *Regroupements d'entreprises* », entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2010, est appliquée aux regroupements d'entreprises et aux transactions dans lesquelles le Groupe prend le contrôle d'une autre entité. Le coût de regroupement est évalué sur la base de la juste valeur des actifs transférés et des dettes contractées ou assumées à la date de l'acquisition. Jusqu'au 31 décembre 2009, les contreparties éventuelles n'étaient pas comptabilisées à la date du regroupement d'entreprises. A compter du 1^{er} janvier 2010, la juste valeur des contreparties éventuelles dues aux détenteurs antérieurs est ainsi comprise dans le coût de regroupement. Jusqu'au 31 décembre 2009, les frais liés à l'acquisition étaient capitalisés. Depuis le 1^{er} janvier 2010, les frais liés à l'acquisition sont portés en charges. Les actifs identifiables acquis, les

passifs assumés ainsi que les engagements conditionnels pris en compte dans un regroupement d'entreprises sont évalués initialement à leur juste valeur à la date d'acquisition, et ce quelle que soit la part attribuable aux intérêts minoritaires. L'excédent de la contrepartie transférée dans un regroupement d'entreprises pour obtenir une participation majoritaire et, le cas échéant, la juste valeur de la participation minoritaire dans la société acquise qu'il détenait précédemment sur la quote-part du Groupe dans les actifs nets identifiables, est comptabilisé comme goodwill dans la monnaie fonctionnelle de l'acquisition. Jusqu'au 31 décembre 2009, l'excédent du coût de regroupement sur la quote-part du Groupe dans l'actif net acquis en rapport avec l'acquisition d'une participation supplémentaire dans une entité déjà consolidée figurait également au bilan en tant que goodwill. Depuis le 1^{er} janvier 2010, ces montants sont comptabilisés dans les capitaux propres consolidés. Jusqu'au 31 décembre 2009, la différence entre le prix de cession et la quote-part correspondante des actifs nets lors de la réduction de la participation dans une entité consolidée était enregistrée dans le compte de résultat consolidé. Depuis le 1^{er} janvier 2010, ces montants sont comptabilisés dans les capitaux propres consolidés. Jusqu'au 31 décembre 2009, en cas d'acquisition d'une entité par étapes, toute réévaluation d'une participation minoritaire initiale dans une entité suite à l'obtention du contrôle de cette entité était comptabilisée dans une composante séparée du résultat global. Depuis le 1^{er} janvier 2010, ces montants sont comptabilisés dans le compte de résultat consolidé. Depuis le 1^{er} janvier 2010 également, Novartis a décidé de ne valoriser toute participation minoritaire dans une filiale consolidée qu'à concurrence de sa quote-part de la juste valeur des actifs nets identifiés. Les sociétés acquises ou cédées en cours d'exercice sont intégrées dans le périmètre de consolidation à compter de la date de leur acquisition et 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 DEVICES

Les comptes consolidés du Groupe sont présentés en dollars des Etats-Unis (USD). Certaines sociétés financières suisses et étrangères ont abandonné leur monnaie locale au profit du dollar comme monnaie fonctionnelle dans leurs états financiers. Ceci reflète le fait que les flux de trésorerie et les transactions de ces entités sont libellés majoritairement en dollars. En général, la monnaie locale est utilisée comme monnaie fonctionnelle pour les autres entités. Dans les états financiers, les créances et les dettes en monnaies étrangères sont converties sur la base du taux de change en vigueur à la date du bilan. Les opérations en monnaies étrangères sont converties en monnaie fonctionnelle sur la base du taux de change en vigueur à la date de

l'opération. Tous les gains et pertes de change en résultant sont comptabilisés dans le compte de résultat de l'entité.

Les produits, charges et flux de trésorerie des entités consolidées sont convertis en dollars sur la base de la moyenne des taux de change mensuels de l'exercice. 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 interne à long terme concernant des investissements nets dans une filiale étrangère, les bénéfices non distribués et autres composantes des capitaux propres ainsi que le résultat net de l'exercice sont affectés directement dans le poste Ecart de conversion inclus dans les variations de juste valeur du compte de résultat global consolidé. Ces écarts de conversion accumulés dans le compte de résultat global consolidé sont comptabilisés dans le compte de résultat lorsqu'une activité à l'étranger est liquidée ou cédée en partie ou en totalité.

IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les terrains sont comptabilisés à leur valeur d'acquisition, déduction faite, le cas échéant, des pertes de valeur accumulées. 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 enregistrés dans le compte de résultat, sur la base des durées d'utilité estimées comme suit :

Bâtiments	20 à 40 ans
Immobilisations corporelles :	
– équipements, 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 future des immobilisations corporelles sont activés. Les subventions publiques octroyées pour des activités de construction et des équipements sont déduites de la valeur au bilan des actifs. Depuis le 1^{er} janvier 2009, les coûts d'emprunt liés aux nouveaux projets de construction d'immobilisations corporelles sont activés conformément à l'IAS 23. Ces coûts liés à des projets ayant débuté avant le 1^{er} janvier 2009 ont été comptabilisés en charges. La valeur des immobilisations corporelles est révisée chaque fois qu'un indice laisse penser que leur valeur recouvrable pourrait être inférieure à leur valeur au bilan.

Les immobilisations corporelles financées par des contrats de location-financement conférant à Novartis quasiment tous les risques et avantages liés à la propriété directe sont activées à la valeur la plus basse entre la juste valeur de l'actif loué et la valeur actualisée des loyers minimums dus au début du contrat de location. Elles sont amorties comme les autres actifs sur la durée la plus courte entre la durée du bail et la durée d'utilité. Les contrats de location dans lesquels une part substantielle des risques et avantages liés à la propriété est conservée par le bailleur sont considérés comme des contrats de location simple. Les frais correspondants sont imputés au compte de résultat consolidé sur la durée du bail, en général de manière linéaire.

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

GOODWILL

L'excédent de la contrepartie transférée dans un regroupement d'entreprises pour obtenir une participation majoritaire et, le cas échéant, la juste valeur de la participation minoritaire dans la société acquise qu'il détenait précédemment sur la quote-part du Groupe dans les actifs nets identifiables est comptabilisé comme goodwill dans la monnaie fonctionnelle de l'acquisition. Le goodwill est affecté à l'unité génératrice de trésorerie appropriée qui représente le plus petit groupe d'actifs qui génère des entrées de trésorerie indépendantes liées au goodwill. Tout le goodwill fait l'objet d'un test de dépréciation au moins une fois par an. Le goodwill de chaque unité génératrice de trésorerie fait en outre l'objet d'un test de dépréciation à chaque date de publication des résultats, toute perte de valeur du goodwill étant comptabilisée dans le compte de résultat consolidé au poste Autres charges.

Pour ce test de dépréciation, le Groupe définit la valeur recouvrable sur la base de la juste valeur diminuée des coûts de cession de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle le goodwill est affecté. Dans certains cas, il évalue si la « valeur d'utilité » pour le Groupe est supérieure à la « juste valeur, déduction faite des coûts de cession ». Si la valeur comptable dépasse la valeur recouvrable, on enregistre une perte de valeur à hauteur de la différence. L'estimation des flux de trésorerie futurs et des taux d'actualisation relève largement de l'appréciation de la Direction. Dès lors, les flux de trésorerie et les valeurs effectives sont susceptibles de s'écarter considérablement des flux de trésorerie et valeurs prévus, calculés au moyen de techniques d'actualisation.

AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Tous les actifs identifiables acquis lors d'un regroupement d'entreprises sont évalués à leur juste valeur. De plus, toutes les autres acquisitions d'actifs de Recherche et Développement, y compris les versements d'avance et les paiements d'étape sur les molécules acquises ou dont Novartis a acquis les droits d'utilisation (acquired IPR&D), sont capitalisées comme immobilisations incorporelles si l'on estime qu'elles augmentent la valeur de la propriété intellectuelle de Novartis, même s'il n'est pas toujours certain qu'il en résultera un produit commercialisable.

Toutes les immobilisations incorporelles de Novartis sont affectées à des unités génératrices de trésorerie. La marque Alcon et les travaux de recherche et développement (IPR&D) sont les seules immobilisations incorporelles identifiées séparément qui ne sont pas amorties. Ils font 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 dans le compte de résultat consolidé sous « Recherche et développement » au titre de l'IPR&D et sous « Autres charges » pour la marque Alcon. 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 qu'une charge éventuelle pour perte de valeur.

1. NORMES COMPTABLES (SUITE)

Toutes les autres immobilisations incorporelles sont amorties sur leur durée d'utilité estimée à compter du moment où elles peuvent être utilisées. Les durées d'utilité des immobilisations incorporelles acquises sont définies sur la base de la période durant laquelle on en attend des bénéfices économiques, à compter du premier exercice où elles génèrent du chiffre d'affaires ou sont utilisées à des fins de développement. Les immobilisations incorporelles acquises sont amorties linéairement sur les durées suivantes :

Marques déposées	durée de vie économique ou juridique estimée, avec un maximum de 20 ans
Droits de produits et savoir-faire marketing	5 à 20 ans
Technologies	10 à 30 ans
Logiciels	3 à 5 ans
Autres	3 à 5 ans
Marque Alcon	durée de vie illimitée, non amortie

L'amortissement des marques déposées, des droits de produits et de savoir-faire marketing sur leur durée d'utilité est comptabilisé dans le coût des ventes. L'amortissement des technologies qui représentent un savoir-faire acquis, distinct et identifié, utilisé dans le processus de recherche, de développement et de production, est comptabilisé dans le compte de résultat, soit dans le coût des ventes soit comme charges de recherche et développement. Les éventuelles charges pour pertes de valeur sont comptabilisées dans le compte de résultat aux mêmes postes que les charges d'amortissements.

Les immobilisations incorporelles autres que la marque Alcon et l'IPR&D font l'objet d'un test de dépréciation lorsque des indices laissent à penser que leur valeur au bilan pourrait être supérieure à leur valeur recouvrable. Pour évaluer une immobilisation incorporelle dans le but de détecter une éventuelle perte de valeur, le Groupe estime la valeur recouvrable sur la base de la « juste valeur, déduction faite des coûts de cession » résultant d'une estimation des flux de trésorerie futurs qu'un opérateur du marché pourrait générer avec cet actif ou, dans certains cas, il évalue la valeur d'utilité de cet actif pour le Groupe si celle-ci est supérieure. Si la valeur au bilan de l'immobilisation dépasse la valeur recouvrable, on enregistre une perte de valeur à hauteur de la différence. Pour l'estimation de la perte de valeur, les actifs sont groupés dans la plus petite unité génératrice de trésorerie identifiable. L'estimation des flux de trésorerie futurs et des taux d'actualisation relève largement de l'appréciation de la Direction. Dès lors, les flux de trésorerie et les valeurs effectifs sont susceptibles de s'écarter considérablement des flux de trésorerie et valeurs prévus, calculés au moyen de techniques d'actualisation.

ACTIFS FINANCIERS

Les investissements en obligations et titres de placement sont initialement comptabilisés à la juste valeur à la date de la transaction et maintenus au bilan à la 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 actif ou si le marché est inexis-

tant, 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 utilisant le plus possible des informations du marché. Les emprunts sont comptabilisés au coût amorti, déduction faite des éventuelles pertes de valeur pour les montants non recouvrables. Les gains et pertes de change et les produits d'intérêts calculés selon la méthode du taux d'intérêt effectif sur les prêts sont comptabilisés dans le compte de résultat consolidé. Toutes les autres variations de la juste valeur des immobilisations financières sont reportées dans le compte de résultat global consolidé comme ajustements de la juste valeur et transférés dans le compte de résultat en cas de cession de l'actif. Les pertes ramenant la valeur de l'actif au-dessous de son coût initial sont comptabilisées immédiatement dans le compte de résultat consolidé.

Novartis consolide les participations dans des entreprises associées (c'est-à-dire celles dont le Groupe détient entre 20% et 50% des droits de vote ou dans lesquelles il exerce une influence notable) selon la méthode de la mise en équivalence.

Novartis procède à un test de dépréciation des participations dans les entreprises associées lorsque la valeur de l'action de ces entreprises est inférieure à la valeur par action au bilan. Pour les entreprises associées non cotées, la décision de procéder à un test de dépréciation se base sur les dernières informations financières disponibles. Si un tel indice laisse à penser qu'un actif de l'entreprise associée, identifié séparément, autre que le goodwill implicite, risque d'avoir subi une perte de valeur, on effectue un test de dépréciation. Les pertes de valeur sont comptabilisées dans le compte de résultat sous « Quote-part dans le résultat des entreprises associées ».

Si la valeur au bilan de l'actif est supérieure au montant le plus élevé entre sa valeur d'utilité et sa juste valeur, déduction faite des coûts de cession, on comptabilise une perte de valeur à hauteur de la différence. La valeur d'utilité est définie comme étant la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs escomptés d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie. Pour les participations dans des sociétés associées, Novartis applique en général la méthode des flux de trésorerie actualisés. Cette méthode repose sur une prévision de tous les flux de trésorerie futurs nets escomptés tels qu'estimés par des sources externes et des projections internes. Dans certains cas, pour calculer la valeur d'utilité des entreprises associées, nous utilisons la méthode des flux de dividendes actualisés. Cette méthode intègre tous les dividendes futurs escomptés, la valeur résiduelle de l'investissement et les coûts de cession. Les flux de trésorerie sont ajustés pour tenir compte des risques et des incertitudes liés aux participations et sont actualisés au moyen d'un taux d'actualisation approprié.

INSTRUMENTS DERIVES ET COUVERTURE

Les instruments dérivés sont initialement portés au bilan à leur juste valeur, puis réévalués à leur juste valeur à chaque fin de période subséquente.

La méthode de comptabilisation des gains ou des pertes varie selon que le dérivé vise à couvrir un risque spécifique et remplit ou non toutes les conditions de la comptabilité de couverture. La comptabilité de couverture a pour objet de compenser l'impact de l'élément couvert et de l'instrument de couverture dans le compte de résultat consolidé. Pour pouvoir être prise en compte dans la comptabilité de couverture, la relation de couverture doit satisfaire à plusieurs conditions strictes en matière de documentation, de probabilité de réalisation, d'efficacité de la couverture et de fiabilité de l'évaluation. A la conclusion d'une transaction, le Groupe documente le rapport existant entre l'instrument de couverture et l'élément couvert ainsi que ses objectifs en matière de gestion des risques et sa stratégie de couverture. Ce processus consiste notamment à relier tous les dérivés servant d'instruments de couverture à des actifs et passifs spécifiques à des engagements fermes spécifiques ou à 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, et ce en début de contrat puis de manière régulière. 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 d'un instrument de couverture de la juste valeur présentant une couverture efficace est comptabilisée dans le compte de résultat consolidé, de même que toute variation de l'élément couvert. Les gains ou pertes sur l'instrument de couverture des flux de trésorerie portant sur la partie efficace de la couverture sont comptabilisés dans le compte de résultat global consolidé. Les gains ou pertes portant sur la partie inefficace sont comptabilisés immédiatement dans le compte de résultat consolidé. Pour déterminer si l'impact d'un instrument de couverture peut être comptabilisé dans le compte de résultat global consolidé, la Direction évalue la probabilité qu'une transaction future se réalise. Les montants correspondants ne sont imputés dans ce compte que si la Direction juge que la transaction est hautement probable. 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 le compte de résultat global consolidé, 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 le compte de résultat global consolidé sont transférés dans le compte de résultat consolidé de l'exercice au cours duquel la transaction prévue ou l'engagement ferme affecte le compte de résultat consolidé.

Les couvertures d'investissements nets dans des entités étrangères sont comptabilisées de la même manière que les couvertures de flux de trésorerie. Les gains ou pertes provenant d'écarts de conversion sont comptabilisés dans le compte de résultat global consolidé et pris en compte dans les écarts de conversion cumulés. Les gains et pertes cumulés dans les capitaux propres du Groupe sont comptabilisés dans le compte de résultat consolidé 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 pertes provenant de la réévaluation des instruments financiers qui ne peuvent pas être pris en compte pour la couverture de flux de trésorerie sont comptabilisés dans le résultat financier du compte de résultat consolidé de l'exercice.

Lorsqu'un instrument de couverture arrive à échéance, est vendu ou ne satisfait plus aux critères de la comptabilité de couverture, les gains et pertes cumulés et figurant dans le compte de résultat global consolidé sont comptabilisés dans le compte de résultat consolidé au moment où 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 comptabilisé dans le compte de résultat global consolidé doit être transféré immédiatement dans le compte de résultat consolidé de l'exercice.

STOCKS

Les produits achetés sont évalués au coût d'acquisition et les produits de propre fabrication au coût de revient, y compris les coûts de production y afférents. L'évaluation des stocks au bilan consolidé 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 consolidé. Des provisions sont constituées pour les stocks ayant une valeur de marché inférieure ou dont l'écoulement est lent. S'il apparaît que ces stocks peuvent être réutilisés, la provision est reprise et les stocks réévalués à la valeur la plus basse entre leur 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. Celle-ci correspond aux montants facturés, déduction faite des corrections de valeur pour déductions estimées sur les chiffres d'affaires telles que remises directes, escomptes et autres rabais. Les provisions pour comptes 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 comptabilisé dans le compte de résultat consolidé en charge sous « Marketing et vente ». Lorsqu'une créance client devient irrécouvrable, elle est extournée dans les provisions pour comptes clients douteux et passée en pertes.

1. NORMES COMPTABLES (SUITE)

TRESORERIE ET EQUIVALENTS DE TRESORERIE

Ce poste inclut les liquidités et placements à court terme d'une durée initiale n'excédant pas trois mois qui peuvent être aisément convertis en espèces. Les découverts bancaires sont comptabilisés dans le bilan consolidé au poste « Dettes bancaires et autres dettes financières » sous l'intitulé « Dettes financières et instruments dérivés ».

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 disponibles à la vente, car ils ne sont pas achetés dans le but de tirer profit de fluctuations de cours à court terme. Tous les achats et ventes de titres de placement sont comptabilisés à la date de la transaction, qui est la date à laquelle le Groupe a donné l'autorisation d'acheter ou de vendre lesdits titres. Les titres de placement sont initialement comptabilisés au bilan à leur juste valeur d'acquisition, puis réévalués à leur juste valeur subséquente. Les gains et pertes de change et les produits d'intérêts calculés selon la méthode du taux d'intérêt effectif sur les obligations sont comptabilisés dans le compte de résultat consolidé. Toutes les autres variations de la juste valeur des titres non couverts sont reportées dans le compte de résultat global consolidé comme ajustements de la juste valeur et transférés dans le compte de résultat consolidé 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 comptabilisée dans le compte de résultat consolidé, où elle compense les gains ou pertes du dérivé de couverture.

Les pertes non réalisées sur les titres disponibles à la vente, considérées comme étant de nature permanente, sont comptabilisées dans le compte de résultat consolidé en déduction des « 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.

RACHATS DE FINANCEMENTS (REPURCHASE AGREEMENTS)

Les actifs financiers en rapport avec des rachats de financements (repurchase agreements) sont intégrés dans les titres de placement. Les accords de rachats de financements portant sur des titres vendus mais faisant l'objet d'un accord de rachat sont comptabilisés bruts et intégrés dans les dettes financières à court terme. Les produits et charges sont comptabilisés nets dans les produits d'intérêts.

IMPOTS

Les impôts sur le résultat sont comptabilisés dans la même période que les revenus et les charges auxquels ils se rapportent. Les impôts différés sont déterminés selon la méthode du report variable et calculés sur la base des différences temporelles entre la base fiscale d'un actif et d'un passif et sa valeur enregistrée au bilan de l'entité, établi

à des fins de consolidation. Aucun impôt différé n'est calculé sur les différences temporelles concernant des participations dans les filiales et les entreprises associées si Novartis est en mesure de contrôler la date à laquelle la différence temporelle s'inversera et si cette inversion n'est pas prévue dans un avenir prévisible. Qui plus est, des impôts à la source et autres impôts sur des distributions de résultats disponibles 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, évalués sur la base du taux d'imposition en vigueur lors de la taxation ou du règlement, sont comptabilisés dans le bilan consolidé comme actifs ou passifs non courants, les variations intervenues en cours d'exercice étant comptabilisées dans le compte de résultat consolidé comme charges d'impôts ou dans le compte de résultat global consolidé s'ils se rapportent aux transactions enregistrées dans cet état. Les actifs d'impôts différés relatifs aux pertes fiscales des différentes entités du Groupe seront comptabilisés dans la mesure où il est considéré comme probable que l'on disposera de bénéficiaires imposables futurs sur lesquels ces pertes pourront être prochainement imputées.

Les montants estimés des actifs ou passifs d'impôts courants ou différés, y compris les montants relatifs aux situations fiscales incertaines, se fondent sur des faits et circonstances actuellement connus. Les déclarations d'impôts reposent sur une interprétation des lois et règlements fiscaux et sur les estimations records basées sur ces jugements et interprétations. Les déclarations d'impôts font l'objet d'un examen par les autorités fiscales compétentes, qui peut aboutir à une évaluation nécessitant le paiement d'impôts supplémentaires, d'intérêts ou de pénalités. Les estimations des situations fiscales comportent des incertitudes inhérentes.

PLANS DE RETRAITE SOUS FORME DE REGIMES A PRESTATIONS DEFINIES, ASSISTANCE MEDICALE POSTERIEURE A L'EMPLOI ET AUTRES AVANTAGES DU PERSONNEL A LONG TERME

REGIMES DE RETRAITE A PRESTATIONS DEFINIES

L'obligation concernant les régimes à prestations définies est calculée annuellement par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées. Elle est mesurée à partir d'une estimation de la valeur actuelle des retraites promises pour les services rendus jusqu'à la date du bilan. Le coût des services fournis au titre de ces plans de retraite est compris dans les charges de personnel imputés aux diverses fonctions auxquelles sont employés les collaborateurs, tandis que le rendement escompté des actifs et les charges d'intérêts sont comptabilisés sous « Autres produits et charges ». Les actifs des régimes sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur. Le coût des services passés provenant de modifications des plans de retraite est comptabilisé en charges sur la durée moyenne à courir jusqu'à ce que les droits correspondants soient acquis au personnel. Dans la mesure où les droits issus de ces modifications sont acquis ou se rapportent aux retraités, ils sont comptabilisés en charges immédiatement. Les gains ou pertes provenant de réductions ou de liquidations de plans sont comptabilisés

lorsqu'ils interviennent. Les actifs nets portés au titre des régimes à prestations définies ne dépassent pas la valeur actualisée de tous les avantages économiques disponibles sous forme de remboursements du régime ou de réductions des cotisations futures au 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 dans le compte de résultat global consolidé.

ASSISTANCE MEDICALE POSTERIEURE A L'EMPLOI

Dans certaines sociétés du Groupe, certains collaborateurs retraités ainsi que leurs ayants droit bénéficient d'une couverture maladie et d'autres prestations d'assurance. Les coûts de ces prestations futures sont calculés et acquis selon des techniques actuarielles sur la durée de service des collaborateurs concernés. Le coût des services fournis au titre de ces plans de retraite est compris dans les charges de personnel imputés aux diverses fonctions auxquelles sont employés les collaborateurs, tandis que le rendement escompté des actifs et les charges d'intérêts sont comptabilisés sous « Autres produits et charges ». Les obligations correspondantes sont comptabilisées dans les passifs non courants.

AUTRES AVANTAGES A 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 de ces avantages sont calculés selon la méthode de la comptabilité des engagements et figurent dans les charges de personnel des fonctions concernées. Les engagements correspondants sont comptabilisés dans les autres passifs non courants.

REMUNERATIONS VERSEES EN INSTRUMENTS DE CAPITAUX PROPRES

La juste valeur des actions ainsi que des actions incessibles, des unités d'actions incessibles (RSU) et des American Depositary Shares (ADS) Novartis, des unités d'actions incessibles (RSU) Alcon et des options sur les actions Novartis et Alcon, attribués à des collaborateurs à titre de rémunération, est comptabilisée en charges sur la période de service ou d'acquisition des droits et ajustée 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 intégrée dans les charges de personnel affectées aux coûts de fonctionnement. La juste valeur des options à leur date d'attribution est calculée selon une méthode d'évaluation des options. Les actions, les actions incessibles, les RSU et les ADS Novartis ainsi que les RSU Alcon sont valorisés à leur valeur de marché à la date d'attribution.

CONSTATATION DES PRODUITS

Les produits des activités ordinaires provenant de la vente, c'est-à-dire le chiffre d'affaires net, sont comptabilisés dès lors qu'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. Lorsque les contrats contiennent des clauses d'acceptation du client, en général avec des agences gouvernementales, nous comptabilisons le chiffre d'affaires lorsque ces clauses d'acceptation sont satisfaites. Les provisions pour rabais et escomptes accordés aux agences gouvernementales, grossistes, pharmacies, organismes de santé et autres clients, sont comptabilisées en déduction du chiffre d'affaires lors de la constatation des produits ou lorsque les remises sont accordées. Elles sont calculées sur la base des données historiques et des conditions spécifiques aux divers contrats. Les provisions pour déductions accordées en vertu d'accords innovants conclus avec des organismes de remboursement et prévoyant des remboursements en fonction de la performance des médicaments, sont comptabilisées en déduction du chiffre d'affaires lors de la constatation des produits. Elles sont estimées sur la base de l'expérience passée ou des informations résultant des essais cliniques. Si ces informations ne sont pas suffisamment fiables, la constatation du chiffre d'affaires est différée jusqu'à obtention de ces données historiques.

Des escomptes sont accordés aux clients pour encourager un règlement rapide et comptabilisés en déduction 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. Lorsqu'il existe un historique de retours clients ou que ceux-ci peuvent être estimés à partir d'autres facteurs, Novartis comptabilise une provision pour retours clients. Pour ce faire, il s'appuie sur des taux de retours clients estimés en se fondant sur les taux historiques de ces derniers ou d'autres facteurs entrant en ligne de compte. La provision constituée pour les retours probables estimés s'appuie sur les volumes des retours des périodes précédentes ainsi que sur la part des produits pouvant être réutilisés par rapport à ceux devant être détruits. Lorsque des livraisons interviennent avec possibilité de retours clients et que l'on ne dispose pas de données historiques suffisantes permettant d'estimer ces derniers, le chiffre d'affaires n'est comptabilisé qu'au moment où la consommation des livraisons est avérée ou que la date-limite des retours clients a expiré. 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 DEVELOPPEMENT

Les coûts de R&D internes sont imputés en totalité au compte de résultat consolidé pour la période au cours de laquelle ils sont encourus. Le Groupe considère que les dispositions réglementaires et autres incertitudes inhérentes au développement de nouveaux produits excluent de fait la capitalisation des dépenses de développement internes en tant qu'immobilisations incorporelles jusqu'à ce que l'autorisation de mise sur le marché soit accordée par les autorités réglementaires de l'un des principaux marchés concernés, à savoir les États-Unis, l'Union européenne, la Suisse ou le Japon.

1. NORMES COMPTABLES (SUITE)

Les paiements effectués à des tiers, tels que des organismes effectuant des recherches cliniques à titre contractuel dont on estime qu'ils n'accroissent pas la valeur de la propriété intellectuelle de Novartis, sont portés en charges comme frais de recherche et développement internes pour la période au cours de laquelle ils sont effectués, à moins que les critères de comptabilisation d'une immobilisation incorporelle générée en interne ne soient remplis, ce qui est généralement le cas lorsque l'autorisation de mise sur le marché a été accordée par les autorités réglementaires d'un marché important.

Les paiements effectués à des tiers en vue d'acquérir séparément des licences, des droits de propriété intellectuelle, des molécules et des produits – travaux de recherche et développement en cours (IPR&D) – notamment les versements initiaux et les paiements d'étape subséquents, sont comptabilisés de la même manière que les paiements pour d'autres actifs, tels que les techniques de recherche et développement, destinés à être utilisés dans le cadre des activités de R&D. Si des paiements supplémentaires sont prévus en faveur du créateur de la propriété intellectuelle, on procède à une estimation de la nature de ces paiements. Ces paiements sont portés en charges s'ils sont censés rémunérer des services contractuels de R&D qui n'entraînent pas de transfert de propriété intellectuelle supplémentaire pour Novartis. En revanche, ces paiements sont capitalisés s'ils comportent le transfert d'une propriété intellectuelle qui a été développée aux risques du créateur. Les frais ultérieurs de recherche et développement internes relatifs aux travaux de recherche et développement (IPR&D) et à d'autres actifs sont comptabilisés en charges à moins que l'autorisation de mise sur le marché soit accordée par les autorités réglementaires de l'un des principaux marchés.

Les coûts des études post-approbation réalisées à l'appui de l'enregistrement d'un produit commercialisé sont comptabilisés comme charges de marketing. Les coûts des études exigées par les autorités réglementaires à des fins d'approbation sont portés en charges comme frais de développement lorsqu'ils interviennent, à moins que les activités dépassent la période de vente des produits. Le total des coûts des études post-approbation estimés est alors réparti sur la période au cours de laquelle les produits approuvés devraient générer des ventes. Dans de rares cas, toutes les activités exigées comme condition du maintien d'une approbation reçue, qu'elle soit conditionnelle ou non, sont comptabilisées en charges.

Les travaux de recherche et développement (IPR&D) immobilisés sont amortis lorsque le projet concerné a été développé avec succès et que l'autorisation de mise sur le marché d'un produit a été obtenue. Les technologies incluses dans les immobilisations incorporelles sont également amorties dans le compte de résultat consolidé en fonction de leur durée d'utilité probable.

Les bâtiments et équipements de laboratoires, intégrés dans les immobilisations corporelles, sont amortis dans le compte de résultat consolidé en fonction de leur durée d'utilité probable.

SUBVENTIONS PUBLIQUES

Les subventions publiques sont comptabilisées à leur juste valeur s'il existe une assurance raisonnable que la subvention sera perçue et que le Groupe satisfera à toutes les conditions qui s'y rapportent.

Les subventions publiques sont différées et comptabilisées dans le compte de résultat consolidé de la période où elles compenseront les coûts pour lesquels elles ont été consenties.

Les subventions publiques relatives à des immobilisations corporelles sont déduites de la valeur au bilan des actifs et créditées au compte de résultat consolidé selon un mode linéaire sur la durée de vie prévue des actifs concernés.

Les subventions publiques liées au résultat sont déduites lors de la comptabilisation de la charge concernée.

PROVISIONS

Novartis enregistre des provisions lorsqu'il estime probable qu'une obligation existe et qu'une estimation fiable de celle-ci est possible. Ces provisions sont ajustées périodiquement en fonction de l'évolution des estimations ou des compléments d'information disponibles.

Les dépenses futures ne tiennent pas compte de la participation d'assurances ou d'autres indemnités à percevoir, car Novartis ne comptabilise les remboursements d'assurance et autres dédommagements auxquels il a droit que si les montants peuvent être estimés de manière fiable et si leur recouvrement est quasiment certain.

RESPONSABILITES PRODUITS

Novartis constitue des provisions pour pouvoir faire face à des obligations actuelles au titre de la responsabilité produits résultant de ventes antérieures, y compris les frais de justice et autres dépenses afférentes. La provision est calculée sur une base actuarielle prenant en compte des facteurs tels que l'expérience passée, le nombre de plaintes déposées ainsi qu'une estimation du nombre et de l'importance des 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.

RESPONSABILITE JURIDIQUE

Novartis constitue des provisions pour litiges lorsque l'issue probable d'une action en justice ou de tout autre litige impliquant le Groupe peut être estimée de manière fiable. En outre, les frais de justice et autres frais et débours afférents à des plaintes impliquant Novartis sont également provisionnés.

OBLIGATIONS LIEES A L'ENVIRONNEMENT

Dans le domaine de l'environnement, Novartis doit faire face à des obligations liées à ses activités passées et concernant principalement des coûts de remise en état. A cet effet, des provisions sont constituées lorsque des frais de remise en état sont probables et que le coût correspondant peut en être évalué de manière fiable. Cette évaluation s'effectue au regard 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'entreprises de premier ordre. L'impact de la désactualisation et les effets des changements de taux d'actualisation sont pris en compte dans les charges d'intérêts.

CONTREPARTIE EVENTUELLE LORS D'UN REGROUPEMENT D'ENTREPRISES

Depuis le 1^{er} janvier 2010, les contreparties éventuelles aux détenteurs antérieurs, convenues lors d'un regroupement d'entreprises, par exemple sous la forme de paiements d'étape liés au franchissement d'étapes de développement spécifiques ou à la réalisation de certains objectifs de vente, ainsi que les redevances, sont enregistrées comme passifs à leur juste valeur à la date d'acquisition. Tout changement ultérieur des montants enregistrés comme passifs au bilan comme charges est comptabilisé dans le compte de résultat consolidé.

CHARGES DE RESTRUCTURATION

Les charges de restructuration sont imputées à l'exercice de la période dans laquelle la Direction s'engage à mettre en œuvre un plan de restructuration, où une obligation est constituée concernant la mise en œuvre de ce plan et où une estimation fiable de cette obligation 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 sur provisions sont comptabilisés sous « Autres charges » et « Autres produits » dans le compte de résultat consolidé.

DIVIDENDES

Les dividendes sont comptabilisés dans les états financiers consolidés de l'exercice au cours duquel ils sont approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires.

ACTIONS PROPRES

Les actions propres sont déduites des capitaux propres consolidés à leur valeur nominale de CHF 0,50. Les différences entre ce montant et le prix d'acquisition ou le prix de cession d'actions propres sont comptabilisées dans le résultat consolidé disponible.

INFORMATIONS SECTORIELLES

Les informations concernant les secteurs opérationnels sont systématiquement communiquées avec les rapports internes au principal décideur opérationnel. Le principal décideur opérationnel, chargé de l'affectation des ressources et de l'évaluation des résultats des secteurs opérationnels, est le Comité de direction.

ETAT DE L'ADOPTION DE NORMES OU D'INTERPRETATIONS IFRS MAJEURES, NOUVELLES OU MODIFIEES

Des paragraphes de l'IFRS 9 « *Instruments financiers : classification et évaluation* » et « *Actifs financiers* » ont été publiés en 2009 mais ils ne seront adoptés qu'à compter du 1^{er} janvier 2013 bien qu'une application à une date antérieure soit possible. Cette norme modifiera sensiblement la classification et l'évaluation des instruments financiers, les exigences en matière de couverture et la comptabilisation de certaines variations de juste valeur dans les comptes consolidés. Novartis évalue actuellement l'éventuel impact de l'application de cette norme sur les comptes consolidés du Groupe.

2. CESSIONS, REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES ET AUTRES TRANSACTIONS IMPORTANTES

Les acquisitions, cessions, regroupements d'entreprises et autres transactions d'importance suivants sont intervenus en 2010 et 2009. Pour de plus amples détails sur l'incidence de ces transactions sur les comptes consolidés, prière de se référer aux notes 3 et 24.

ACQUISITIONS EN 2010

Corporate – Alcon, Inc.

Novartis a acquis de Nestlé, en juillet 2008, une participation initiale de 25% dans Alcon, Inc. (Alcon) pour USD 10,4 milliards, soit USD 143 par action. Le 25 août 2010, Novartis a finalisé l'acquisition d'une seconde participation de 52% dans Alcon pour environ USD 28,3 milliards, soit USD 180 par action. Cette augmentation a permis à Novartis d'atteindre une majorité de 77% dans Alcon.

Le prix d'acquisition de ces 77% se chiffrant à USD 38,7 milliards au total comprenait certains ajustements pour les dividendes et intérêts jusqu'au 25 août 2010, date de clôture de la transaction. Les sources de financement pour réaliser ces deux opérations successives ont été les liquidités disponibles d'un montant de USD 17,0 milliards et USD 13,5 milliards provenant d'emprunts obligataires émis en mars 2010 ainsi qu'en 2008 et 2009. En outre, Novartis a levé des fonds par le biais de son programme de billets de trésorerie, dont le produit a été employé à des fins générales du Groupe ainsi qu'au financement intergroupe en rapport avec l'acquisition de 52% des parts d'Alcon.

L'impact financier de la consolidation d'Alcon à partir du 25 août 2010 figure dans le tableau ci-après :

	USD Milliards	USD Milliards
Prix d'acquisition de la part initiale de 25% dans Alcon		10,4
Prix d'acquisition de la part additionnelle de 52% dans Alcon		28,3
Prix d'acquisition		38,7
Ajustements liés à la mise en équivalence des 25% dans Alcon		-0,4
Plus-value liée à la réévaluation de la part initiale de 25%		0,4
Valeur de l'investissement à la date du changement de majorité		38,7
Actifs nets reportés par Alcon (en excluant le goodwill mais en incluant les ajustements US GAAP/IFRS)	5,9	
Ajustements à la juste valeur estimés		
- immobilisations corporelles	0,1	
- immobilisations incorporelles	24,5	
- stocks	0,5	
- autres passifs	-0,1	
- passifs d'impôts différés	-3,8	
Juste valeur des actifs nets acquis		27,1
Déduction de la valeur attribuée aux 23% d'intérêts minoritaires		-6,3
Goodwill résiduel		17,9

La juste valeur des actifs nets acquis a été définitivement arrêtée, exception faite d'éléments qui pourraient surgir après l'acquisition des 100% d'Alcon. Le goodwill résiduel est attribuable à un certain nom-

bre de facteurs, tels que la future plateforme de croissance et les synergies susceptibles d'être réalisées. Aucun goodwill ne semble être à ce stade déductible fiscalement. Les cessions exigées par les autorités réglementaires devraient être effectuées au premier trimestre 2011. Ces cessions varient selon les marchés et ont dégagé en 2010 un chiffre d'affaires de USD 100 millions environ.

Lorsque les regroupements d'entreprises sont effectués par étapes, les normes IFRS exigent que l'acquéreur ajuste à sa juste valeur à la date d'acquisition, par le biais du compte de résultat consolidé, toute participation qu'il détenait antérieurement dans l'entreprise acquise. L'accord que Novartis avait conclu en 2008 avec Nestlé stipulait un prix moyen pouvant aller jusqu'à USD 168 par action pour la totalité des quelque 77% que Nestlé détenait dans Alcon, compte tenu d'un montant de USD 143 par action pour la participation initiale acquise en 2008 par Novartis et d'un prix maximum de USD 181 pour les 52% restants, y compris une prime pour le changement de majorité.

Novartis a réévalué à la juste valeur la participation minoritaire de 25% dans Alcon acquise en 2008 de Nestlé comme suit :

	M USD
Juste valeur de la part d'environ 77% dans Alcon achetée à Nestlé et évaluée à USD 168 par action	38 663
Montant payé afin d'acquérir la part d'environ 52% dans Alcon le 25 août 2010 (incluant la prime de contrôle)	- 28 343
Juste valeur de la part initiale de 25% dans Alcon au 25 août 2010	10 320
Valeur comptable de la part de 25% dans Alcon	- 9 942
Excédent de la juste valeur sur la valeur comptable	378
Imputation des pertes accumulées dans le compte de résultat global du 7 juillet 2008 au 25 août 2010 au compte de résultat.	- 43
Plus-value réalisée le 25 août 2010 du fait de la réévaluation à la juste valeur de la part initiale d'environ 25% dans Alcon	335

Novartis a établi que la juste valeur de la totalité de sa participation dans Alcon s'élevait à environ USD 38,7 milliards, sur la base d'un prix de USD 168 par action Alcon. Ce prix représente à la fois la valeur de l'action figurant dans la proposition d'acquisition des intérêts minoritaires et le prix moyen approximatif par action payé par Novartis pour la participation totale acquise de Nestlé.

Le 15 décembre, Novartis a annoncé avoir conclu un accord définitif pour absorber Alcon moyennant des actions Novartis et une soulte (contingent value amount – CVA). Selon les termes de cet accord, l'opération de fusion inclura jusqu'à 2,8 actions Novartis et une soulte en espèces pour un total de USD 168 par action. Si la valeur des 2,8 actions Novartis est supérieure à USD 168, le nombre d'actions Novartis sera réduit en proportion. L'accord de fusion prévoit le versement d'un montant de USD 12,9 milliards aux actionnaires minoritaires, se composant au maximum de 215 millions d'actions Novartis et d'une soulte éventuelle en espèces.

La fusion devrait être finalisée au cours du premier semestre 2011 sous réserve de l'autorisation d'une déclaration d'enregistrement par l'autorité américaine de surveillance des marchés financiers (SEC), de

l'approbation par les deux tiers des actionnaires de Novartis et d'Alcon lors de leurs assemblées respectives et d'autres conditions de clôture usuelles.

La proposition d'acquérir les intérêts minoritaires restants par le biais d'une fusion est considérée comme une transaction individuelle à la suite de l'acquisition antérieure de la majorité de contrôle. Cette transaction modifie certes la part de Novartis dans Alcon mais n'entraîne pas de changement de contrôle, de sorte qu'elle sera comptabilisée comme une transaction portant sur les capitaux propres, comme l'exige l'IAS 27 révisée. Cela signifie que les actifs et passifs ne sont pas réévalués à la date d'acquisition des intérêts minoritaires par le biais d'une fusion, qu'il n'y a pas création de goodwill et que tout dépassement du prix payé pour acquérir les intérêts minoritaires par rapport à la quote-part des actifs nets qu'ils détiennent est comptabilisée dans les capitaux propres consolidés. En se fondant sur une estimation du nombre maximum d'actions Alcon en circulation au moment effectif de la fusion (autres que les actions Alcon détenues par Novartis), Novartis s'attend à ce que le prix total de la fusion s'élève à environ USD 12,9 milliards versés aux actionnaires minoritaires d'Alcon lors de la fusion. Le dépassement de la valeur de la fusion par rapport aux intérêts minoritaires comptabilisés dans les capitaux propres d'Alcon se traduira par une diminution des capitaux propres de Novartis. Cette diminution sera contrebalancée par une augmentation des capitaux propres consolidés d'un montant équivalent à la valeur de marché, au moment effectif de la fusion, des actions ou des American Depositary Shares (ADS) de Novartis que Novartis fournira pour s'acquitter d'une partie du prix de la fusion.

Depuis sa consolidation le 25 août 2010, la contribution d'Alcon au chiffre d'affaires net de Novartis s'est élevée à USD 2,4 milliards et au résultat opérationnel, à USD 323 millions. Si l'acquisition avait eu lieu le 1^{er} janvier 2010, le chiffre d'affaires net et le résultat opérationnel de l'entité issue du regroupement auraient atteint respectivement environ USD 55,4 milliards et USD 11,6 milliards.

Pharmaceuticals – Corthera

Le 3 février, Novartis a finalisé l'acquisition (annoncée le 23 décembre 2009) de 100% de Corthera Inc., une entreprise américaine non cotée, pour un prix total de USD 327 millions. Cette acquisition lui a permis d'obtenir les droits mondiaux de la relaxine pour le traitement de l'insuffisance cardiaque aiguë. Novartis assume désormais la responsabilité pleine et entière du développement et de la commercialisation de cette molécule. Ce montant comprend un versement initial en espèces de USD 120 millions et des contreparties éventuelles de USD 207 millions. Ce montant représente la valeur actuelle nette de paiements supplémentaires aux anciens actionnaires de Corthera liés au franchissement d'étapes de développement et de commercialisation spécifiques. L'affectation finale du coût de regroupement s'est composée pour USD 309 millions d'actifs nets acquis et d'un goodwill de USD 18 millions. Les résultats opérationnels depuis la date de cette acquisition n'ont pas été importants.

Sandoz – Oriel Therapeutics

Le 1^{er} juin, Sandoz a finalisé l'acquisition d'Oriel Therapeutics Inc., une entreprise américaine non cotée, afin d'élargir son portefeuille de projets dans le domaine des médicaments respiratoires. Le prix d'acquisition s'est élevé à USD 332 millions. Ce montant comprenait un versement initial en espèces de USD 74 millions et des contreparties éventuelles de USD 258 millions. Les actionnaires précédents d'Oriel sont susceptibles de recevoir des paiements supplémentaires liés au franchissement d'étapes de développement, d'autorisations réglementaires et de lancements sur les marchés, ainsi que des redevances sur les ventes. Le montant total de USD 258 millions de contreparties éventuelles représente la valeur actuelle nette de ces paiements d'étape et de redevances. L'affectation finale du coût de regroupement, y compris l'estimation des éléments d'un paiement éventuel relatif au prix d'acquisition, se compose d'actifs nets acquis d'un montant de USD 281 millions et d'un goodwill de USD 51 millions. Les résultats opérationnels depuis la date de cette acquisition n'ont pas été importants.

ACQUISITIONS EN 2009

Sandoz – EBEWE Pharma

Le 20 mai, Novartis a annoncé la conclusion d'un accord définitif portant sur le rachat total par Sandoz du portefeuille de spécialités génériques injectables d'EBEWE Pharma pour la somme de EUR 925 millions (USD 1,3 milliard) en espèces, à ajuster de manière à tenir compte des liquidités ou de l'endettement éventuels assumés lors de la conclusion du rachat. Cette transaction a été finalisée le 22 septembre 2009. Le premier versement de EUR 600 millions (USD 0,9 milliard) a été effectué en 2009, le solde ayant été réglé en 2010. Sur la base de l'affectation finale du coût de regroupement, les actifs nets identifiés d'EBEWE se montent à USD 0,7 milliard, générant un goodwill de USD 0,5 milliard. Les résultats des activités découlant de cette acquisition, qui n'étaient pas importants en 2009, ont été inclus à partir de la date de finalisation de cette transaction.

Vaccins et Diagnostic – Zhejiang Tianyuan

Le 4 novembre, Novartis a annoncé un accord définitif en vue d'acquérir une participation de 85% dans Zhejiang Tianyuan Bio-Pharmaceutical Co., Ltd. Aux termes de ce contrat, Novartis acquiert une participation majoritaire de 85% pour environ USD 125 millions en espèces. La transaction, qui devrait être finalisée en 2011, est soumise à certaines conditions, notamment l'obtention de l'approbation du gouvernement et des autorités de réglementation en Chine.

AUTRES TRANSACTIONS IMPORTANTES EN 2010

Corporate – émission d'un emprunt obligataire en dollars

Le 9 mars, Novartis a émis un emprunt obligataire en trois tranches d'un montant total de USD 5 milliards enregistré auprès de l'autorité américaine de surveillance des marchés financiers (US Securities and Exchange Commission SEC) dans le cadre d'un « shelf registration statement » (document d'enregistrement permettant d'émettre un titre quand les conditions sont plus favorables) déposé par Novartis en

2. CESSIONS, REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES ET AUTRES TRANSACTIONS IMPORTANTES (SUITE)

2008. Une tranche à 1,9% d'une durée de trois ans et d'un montant de USD 2 milliards, une tranche à 2,9% d'une durée de cinq ans s'élevant à USD 2 milliards et une tranche à 4,4% d'une durée de dix ans se montant à USD 1,0 milliard ont été émises par Novartis Capital Corp., l'entité américaine du Groupe. Toutes les tranches sont garanties inconditionnellement par Novartis AG.

Corporate – Modification du régime de retraite en Suisse

Le 23 avril, le Conseil de Fondation de la Caisse de pensions Novartis a décidé de modifier, avec effet au 1^{er} janvier 2011, les conditions et les prestations assurées du régime de retraite en Suisse. Ces modifications n'ont pas d'impact sur les retraites versées actuellement, ni sur les assurés nés avant le 1^{er} janvier 1956. Sous le régime précédent, les prestations étaient principalement liées au niveau atteint par le salaire au cours des années précédant la retraite, tandis que sous le nouveau régime, les prestations dépendent aussi en partie des cotisations versées par les assurés pendant leur vie active jusqu'à leur retraite. Ces modifications ont amené des changements, comptabilisés au deuxième trimestre 2010 dans les montants inclus dans les états financiers consolidés du Groupe préparés à l'aide des normes IFRS et relatifs au régime des retraites en Suisse.

Ces changements impliquent que Novartis, soutenu par la Caisse de pensions, effectue des versements de primes de transfert qui varient en fonction de l'âge de l'assuré et des années de service. Ces versements supplémentaires, répartis sur une période de dix ans, pourraient atteindre USD 481 millions environ (CHF 453 millions) selon les estimations. Ce montant variera selon que tous les assurés affectés par ce changement resteront ou non soumis au régime durant cette période.

Sur le plan comptable, ce changement du régime de retraite en Suisse a entraîné un gain lié aux modifications de la comptabilisation du régime de retraite de USD 265 millions (CHF 283 millions) avant impôts enregistré dans les comptes consolidés du Groupe préparés selon les normes IFRS. Ce calcul ne prend en compte que la valeur escomptée des primes de transfert pour les années de service accomplies attribuée aux assurés affectés par le changement de régime. Cette valeur calculée conformément aux exigences IFRS se monte à USD 202 millions (CHF 219 millions). En revanche, ce calcul ne tient pas compte des primes de transfert relatives à leurs futures années de service.

AUTRES TRANSACTIONS IMPORTANTES EN 2009

Corporate – émission d'un emprunt obligataire en dollars

Le 5 février, Novartis a émis un emprunt obligataire en deux tranches pour un montant total de USD 5,0 milliards enregistré auprès de l'autorité américaine de surveillance des marchés financiers (US Securities and Exchange Commission SEC) dans le cadre d'un « shelf registration statement » (document d'enregistrement permettant d'émettre un titre quand les conditions sont plus favorables) déposé par Novartis en 2008. Une tranche à 4,125% d'une durée de cinq ans et s'élevant à USD 2,0 milliards a été émise par Novartis Capital Corp., l'entité américaine du Groupe, tandis qu'une tranche à 5,125% d'une durée de dix ans et s'élevant à USD 3,0 milliards a été émise par Novartis Securities Investment Ltd., l'unité du Groupe située aux Bermudes. Ces deux tranches sont garanties inconditionnellement par Novartis AG.

Corporate – émission d'un emprunt obligataire en euros

Le 2 juin, Novartis a émis un emprunt obligataire de EUR 1,5 milliard (environ USD 2,1 milliards) assorti d'un coupon de 4,25% dans le cadre de son programme d'émission de medium term notes (MTN) en euros d'un montant de EUR 15 milliards. Cet emprunt obligataire de sept ans, émis par Novartis Finance S.A., Luxembourg, arrive à échéance le 15 juin 2016 et est garanti par Novartis AG.

Corporate – Novartis India Ltd.

Le 8 juin, Novartis a finalisé une offre publique d'achat sur une participation supplémentaire dans Novartis India Ltd., sa filiale indienne dont il détient la majorité, ce qui lui a permis de porter sa participation de 50,9% à 76,4% pour INR 3,8 milliards environ (USD 80 millions). La presque totalité des grands investisseurs institutionnels et des actionnaires quasi-institutionnels ont répondu à l'offre. Cette transaction a généré un goodwill de USD 57 millions.

Pharmaceuticals – Idenix

Le 5 août, Novartis n'a pas participé à une augmentation de capital d'Idenix Pharmaceuticals, ce qui a entraîné une dilution de la participation du Groupe de 53% avant l'offre à 47% après l'offre. Il s'ensuit que Novartis n'a plus le contrôle de cette société, de sorte qu'Idenix a vu sa méthode de consolidation modifiée avec effet au 1^{er} septembre. Depuis cette date, Idenix est consolidée par mise en équivalence, ce qui n'a pas d'impact important sur le résultat consolidé du Groupe.

3. REPARTITION DES CHIFFRES-CLES EN 2010 ET 2009

INFORMATIONS SECTORIELLES

Au niveau mondial, les activités contrôlées à 100% par Novartis comprennent quatre divisions : Pharmaceuticals, Vaccins et Diagnostic, Sandoz, Consumer Health ainsi que les activités Corporate. A la suite de l'acquisition d'une participation majoritaire de 52% dans Alcon, Inc. (Alcon), Novartis détient 77% d'Alcon et traite cette société suisse indépendante, cotée à la Bourse de New York, en tant que secteur distinct. Les secteurs 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 médicaments de marque sur ordonnance dans les domaines thérapeutiques suivants : maladies cardiovasculaires et métabolisme, oncologie, neurologie et ophtalmologie, maladies respiratoires, soins hospitaliers intégrés et autres produits. Pharmaceuticals comprend des global business franchises, responsables de la recherche, du développement et du marketing de divers produits ainsi que l'unité d'affaires Novartis Oncologie, responsable du développement et du marketing de produits oncologiques à l'échelon mondial. Novartis Oncologie n'est pas tenue de faire l'objet d'une information sectorielle individuelle, car elle a en commun avec le reste de la division Pharmaceuticals des perspectives économiques à long terme, des clients, des structures de recherche, de développement, de production et de distribution ainsi que certains aspects réglementaires.

La division Vaccins et Diagnostic regroupe deux activités : les vaccins et les diagnostics. L'unité Vaccins de Novartis recherche, développe, fabrique, distribue et vend des vaccins humains dans le monde entier, tandis que Novartis Diagnostics recherche, développe, distribue et vend des produits d'analyse sanguine et de diagnostic moléculaire.

La division Sandoz développe, fabrique, distribue et vend des médicaments sur ordonnance ainsi que des principes actifs pharmaceutiques et biotechnologiques qui ne sont pas protégés par des brevets de tiers valables et exécutoires. Sandoz déploie ses activités dans les Génériques au détail, les Anti-infectieux, les Biopharmaceutiques et de l'Oncologie injectable (suite à l'acquisition d'EBEWE Pharma, finalisée en septembre 2009). L'unité Génériques au détail de Sandoz développe et fabrique des principes actifs et des formes galéniques finies de médicaments et fournit des principes actifs à des tiers. L'unité Anti-infectieux de Sandoz développe, fabrique, distribue et vend des principes actifs dont le brevet a expiré et des produits intermédiaires, principalement des antibiotiques destinés à l'usage interne de Génériques au détail et à la vente à des tiers. Dans son unité Biopharmaceutiques, Sandoz développe, fabrique, distribue et vend des produits protégés ou biotechnologiques (connus sous le nom de biosimilaires

ou biogénériques) et fabrique des produits de biotechnologie pour d'autres sociétés. Dans l'unité Oncologie injectable, Sandoz développe, fabrique, distribue et vend des produits cytotoxiques pour le marché hospitalier.

Consumer Health se compose de trois unités d'affaires : OTC (médicaments délivrés sans ordonnance), Animal Health et CIBA Vision. Chacune dispose de ses propres capacités de recherche, développement, fabrication, distribution et vente. Cependant, aucune d'entre elles ne présente une importance suffisante pour faire l'objet d'une présentation spécifique en tant que segment. OTC propose des médicaments en vente libre, faciles d'accès pour les patients, Animal Health fournit des produits vétérinaires pour animaux d'élevage et de compagnie tandis que CIBA Vision distribue des lentilles de contact et des produits d'entretien pour lentilles de contact.

Alcon Inc. est le leader mondial de l'ophtalmologie. Consacrée à l'industrie ophtalmologique depuis 65 ans, elle effectue des recherches, développe, fabrique et commercialise des produits pharmaceutiques, du matériel et des systèmes chirurgicaux, des solutions pour lentilles de contact et d'autres produits de soins ophtalmologiques destinés au traitement des maladies, des troubles et autres affections de l'œil.

Les ventes entre les divers secteurs se font au prix du marché. Dans la mesure du possible, nous appliquons les mêmes normes comptables au niveau du Groupe et des secteurs. Actuellement, celui-ci évalue la performance des secteurs et leur alloue des ressources sur la base de leur résultat opérationnel.

L'actif opérationnel net d'un secteur est principalement composé d'immobilisations corporelles et incorporelles, de stocks, 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 fonctions de coordination 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/dettes 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 environnementaux qui ne sont imputables à aucune division.

3. REPARTITION DES CHIFFRES-CLES EN 2010 ET 2009 (SUITE)

(en M USD)	Pharmaceuticals		Vaccins et Diagnostic	
	2010	2009	2010	2009
Chiffre d'affaires net réalisé avec des tiers	30 558	28 538	2 918	2 424
Chiffre d'affaires réalisé avec d'autres segments	157	175	60	46
Chiffre d'affaires net des segments	30 715	28 713	2 978	2 470
Autres revenus	422	377	433	390
Coût des ventes	- 5 361	- 4 955	- 1 551	- 1 415
Marge brute	25 776	24 135	1 860	1 445
Marketing et vente	- 8 694	- 8 369	- 338	- 297
Recherche et développement	- 7 081	- 5 840	- 523	- 508
Administration et frais généraux	- 919	- 870	- 149	- 176
Autres produits	687	414	35	27
Autres charges	- 971	- 1 078	- 273	- 119
Résultat opérationnel	8 798	8 392	612	372
Quote-part du résultat net des entreprises associées	- 16	- 14	7	
Produits financiers				
Charges d'intérêts				
Résultat avant impôts				
Impôts				
Résultat net du Groupe				
<i>Attribuable aux :</i>				
<i>Actionnaires de Novartis AG</i>				
<i>Intérêts minoritaires</i>				
Compris dans le résultat net				
Produits d'intérêts				
Amortissements d'immobilisations corporelles	- 726	- 659	- 100	- 98
Amortissements d'immobilisations incorporelles	- 453	- 366	- 259	- 312
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles	4	- 4	- 14	
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles	- 894	11		- 18
Pertes de valeur sur actifs financiers	- 41	- 37	- 98	
Dotations aux provisions pour restructuration	- 133	- 19	- 62	
Charges pour rémunérations en instruments de capitaux propres de Novartis et Alcon	- 559	- 535	- 34	- 30
Total actif	24 681	24 013	5 631	6 704
Total passifs courants et non courants	- 9 469	- 9 494	- 827	- 1 121
Total capitaux propres	15 212	14 519	4 804	5 583
(Liquidités)/dettes nettes				
Actif opérationnel net	15 212	14 519	4 804	5 583
Compris dans le total du passif et de l'actif :				
Total immobilisations corporelles	8 360	7 947	1 453	1 471
Acquisitions d'immobilisations corporelles ²	777	922	159	437
Total goodwill et immobilisations incorporelles	6 696	6 930	2 973	3 163
Augmentations des goodwill et acquisitions d'immobilisations incorporelles ²	414	809	9	12
Total participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	2	19	8	2
Acquisitions de participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence		22		
Trésorerie, titres de placement et instruments dérivés				
Dettes financières et instruments dérivés				
Dettes d'impôts sur le résultat et passifs d'impôts différés				

¹Alcon, Inc. est consolidé depuis le 25 août 2010

²Hors impact des regroupements d'entreprises

Sandoz		Consumer Health		Alcon, Inc. ¹	Corporate (y compris éliminations)		Total du Groupe	
2010	2009	2010	2009	2010	2010	2009	2010	2009
8 518	7 493	6 204	5 812	2 426			50 624	44 267
267	264	49	44		-533	-529		
8 785	7 757	6 253	5 856	2 426	-533	-529	50 624	44 267
16	10	65	59	3	-2		937	836
-4 854	-4 201	-2 173	-2 111	-1 082	533	503	-14 488	-12 179
3 947	3 566	4 145	3 804	1 347	-2	-26	37 073	32 924
-1 449	-1 330	-2 238	-2 054	-600	3		-13 316	-12 050
-658	-613	-359	-346	-254	-195	-162	-9 070	-7 469
-350	-385	-402	-376	-140	-521	-474	-2 481	-2 281
77	105	48	72		387	164	1 234	782
-295	-272	-41	-84	-30	-304	-371	-1 914	-1 924
1 272	1 071	1 153	1 016	323	-632	-869	11 526	9 982
3	7				810	300	804	293
							64	198
							-692	-551
							11 702	9 922
							-1 733	-1 468
							9 969	8 454
							9 794	8 400
							175	54
							103	156
-285	-276	-103	-99	-70	-79	-109	-1 363	-1 241
-293	-260	-94	-84	-32	-4	-3	-1 135	-1 025
			-5				-10	-9
-11	-6	-6	-13				-911	-26
					-19	-3	-158	-40
-66	-40						-261	-59
-23	-28	-63	-55	-22	-140	-129	-841	-777
17 002	17 685	4 480	4 508	47 553	23 971	42 595	123 318	95 505
-2 976	-2 534	-1 272	-1 340	-1 129	-37 876	-23 554	-53 549	-38 043
14 026	15 151	3 208	3 168	46 424	-13 905	19 041	69 769	57 462
					14 853	-3 461	14 853	-3 461
14 026	15 151	3 208	3 168	46 424	948	15 580	84 622	54 001
2 925	3 080	986	926	1 489	627	651	15 840	14 075
307	282	150	164	107	153	78	1 653	1 883
10 336	10 683	1 465	1 577	43 433	20	17	64 923	22 370
32	35	14	101	20	6	10	495	967
16	18			17	8 342	17 752	8 385	17 791
					23	29	23	51
					8 134	17 449	8 134	17 449
					22 987	13 988	22 987	13 988
					9 399	6 223	9 399	6 223

3. REPARTITION DES CHIFFRES-CLES EN 2010 ET 2009 (SUITE)

Les pays suivants ont représenté plus de 5% d'au moins un des deux éléments ci-dessous au cours des exercices arrêtés au 31 décembre 2010 et 2009 :

Pays (en M USD)	Chiffre d'affaires net ¹				Total des actifs non courants sélectionnés ²			
	2010	%	2009	%	2010	%	2009	%
Suisse	584	1	604	2	14 631	17	13 204	24
Etats-Unis	15 863	31	14 254	32	11 952	13	11 717	22
Allemagne	3 926	8	4 035	9	4 267	5	4 649	8
Japon	4 061	8	3 545	8	153		142	
France	2 369	5	2 355	5	317		349	1
Autres	21 395	42	19 474	44	12 889	15	14 038	26
Total des divisions hors Alcon, Inc.	48 198	95	44 267	100	44 209	50	44 099	81
Alcon, Inc.	2 426	5			44 939	50	10 137 ³	19
Groupe	50 624	100	44 267	100	89 148	100	54 236	100
Europe	18 558	37	18 362	42	27 354	31	27 635	51
Continent américain	20 224	40	17 820	40	15 485	17	15 193	28
Asie/Afrique/Australasie	9 416	18	8 085	18	1 370	2	1 271	2
Total des divisions hors Alcon, Inc.	48 198	95	44 267	100	44 209	50	44 099	81
Alcon, Inc.	2 426	5			44 939	50	10 137 ³	19
Groupe	50 624	100	44 267	100	89 148	100	54 236	100

¹Chiffre d'affaires net des activités selon la situation géographique du client tiers

²Total des immobilisations corporelles, goodwill, autres immobilisations incorporelles et participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence

³Valeur des environ 25% dans Alcon, Inc. comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence

Les deux plus importants clients du Groupe représentent approximativement 8% du chiffre d'affaires net chacun et le troisième 7%. Aucun autre client ne représente 2% ou plus du chiffre d'affaires net.

Les encours clients les plus importants sont ceux de ces trois clients. Ils représentent respectivement 9%, 5% et 6% des comptes clients du Groupe au 31 décembre 2010.

CHIFFRE D'AFFAIRES NET DE LA DIVISION PHARMACEUTICALS

Domaines thérapeutiques

	2010 M USD	2009 M USD	Variation USD %	Variation tcc %
Maladies cardiovasculaires et métaboliques				
Hypertension				
<i>Diovan</i>	6 053	6 013	1	0
<i>Exforge</i>	904	671	35	35
<i>Rasilez/Tekturna</i>	438	290	51	53
Sous-total	7 395	6 974	6	5
<i>Galvus</i>	391	181	116	122
<i>Lotrel</i>	266	322	-17	-18
Total produits des activités stratégiques	8 052	7 477	8	7
Médicaments établis (incluant Lescol)	1 103	1 319	-16	-17
Total produits cardiovasculaires et métaboliques	9 155	8 796	4	4
Oncologie				
Franchise BCR-Adl				
<i>Glivec/Gleevec</i>	4 265	3 944	8	7
<i>Tasigna</i>	399	212	88	89
Sous-total	4 664	4 156	12	11
<i>Zometa</i>	1 511	1 469	3	2
<i>Femara</i>	1 376	1 266	9	9
<i>Sandostatine</i>	1 291	1 155	12	11
<i>Exjade</i>	762	652	17	16
<i>Afinitor</i>	243	70	ns	ns
Autres	181	231	-22	-23
Total produits oncologiques	10 028	8 999	11	11
Neurologie et Ophtalmologie				
<i>Lucentis</i>	1 533	1 232	24	24
<i>Exelon/Exelon Patch</i>	1 003	954	5	6
<i>Comtan/Stalevo</i>	600	554	8	8
<i>Extavia</i>	124	49	ns	ns
Autres	457	459	0	-1
Total produits des activités stratégiques	3 717	3 248	14	14
Médicaments établis	567	575	-1	-4
Total produits neurologiques et ophtalmologiques	4 284	3 823	12	11

Domaines thérapeutiques

	2010 M USD	2009 M USD	Variation USD %	Variation tcc %
Pneumologie				
<i>Xolair</i>	369	338	9	12
<i>TOBI</i>	279	300	-7	-7
<i>Onbrez Breezhaler</i>	33	1	ns	ns
Total produits des activités stratégiques	681	639	7	9
Médicaments établis	174	190	-8	-10
Total produits pneumologiques	855	829	3	4
Soins hospitaliers				
<i>Sandimmun/Neoral</i>	871	919	-5	-7
<i>Myfortic</i>	444	353	26	23
<i>Aclasta/Reclast</i>	579	472	23	23
<i>Zortress/Certican</i>	144	118	22	25
<i>Ilaris</i>	26	3	ns	ns
Autres	293	235	25	24
Total produits des activités stratégiques	2 357	2 100	12	11
Médicaments établis	890	941	-5	-7
Total produits de soins hospitaliers	3 247	3 041	7	5
Produits additionnels				
<i>Voltaren (excl. OTC)</i>	791	797	-1	-1
<i>Ritaline/Focaline</i>	464	449	3	3
<i>Tegretol</i>	355	375	-5	-7
<i>Foradil</i>	353	357	-1	-1
<i>Trileptal</i>	253	295	-14	-14
<i>Everolimus stent</i>	240	215	12	7
Autres	533	562	-5	-6
Total produits additionnels	2 989	3 050	-2	-3
Total produits des activités stratégiques	24 835	22 463	11	10
Total médicaments établis et produits additionnels	5 723	6 075	-6	-7
Total chiffre d'affaires net de la division	30 558	28 538	7	6

 * Transplantation inclus
 ns – non significatif

Le portefeuille de produits des autres divisions est largement diversifié et aucun des produits ou gammes de produits ne représente plus de 5% du chiffre d'affaires net du Groupe.

4. ENTREPRISES ASSOCIEES

Novartis détient les participations significatives suivantes dans des entreprises associées intégrées dans le périmètre de consolidation selon la méthode de la mise en équivalence :

	Valeur au bilan		Effet sur le résultat net	
	2010 M USD	2009 M USD	2010 M USD	2009 M USD
Roche Holding SA, Suisse	8 173	7 471	380	321
Alcon Inc., Suisse		10 137	433	-28
Autres	212	183	-9	
Total	8 385	17 791	804	293

Les résultats des sociétés associées du Groupe sont ajustés pour satisfaire aux IFRS dans les cas où les IFRS ne sont pas encore appliquées.

Le résultat définitif n'étant pas encore disponible lorsque Novartis présente ses résultats consolidés, la part du résultat net du Groupe provenant de Roche Holding SA repose sur des estimations effectuées par des analystes. Ces estimations seront ajustées dans les comptes consolidés de 2011 sur la base des résultats effectifs.

Le tableau ci-après présente des informations financières abrégées sur les principales entreprises associées au 31 décembre 2009, les chiffres de 2010 n'étant pas encore disponibles :

	Actif Md	Passif Md	Chiffre d'affaires Md	Résultat net Md
Roche (CHF)	74,6	65,2	51,2	8,5

ROCHE HOLDING SA

La part initiale des actions avec droit de vote détenue par le Groupe dans Roche se montait à 33,3% au 31 décembre 2010 et 2009. Cet investissement représente environ 6,3% des capitaux propres avec et sans droit de vote. L'affectation du coût de regroupement repose sur des informations librement disponibles lors de l'achat des actions.

L'affectation du coût de regroupement et des valeurs au bilan au 31 décembre 2010 se présente comme suit :

	M USD
Quote-part des actifs nets déclarés de Roche détenue par Novartis	2 740
Quote-part de Novartis dans les immobilisations incorporelles évaluées	2 077
Valeur nette du goodwill au bilan	3 027
Valeur résiduelle totale du coût d'acquisition	7 844
Autres ajustements des capitaux propres cumulés et écarts de conversion déduction faite du dividende reçu	329
Valeur au bilan au 31 décembre 2010	8 173

Les immobilisations incorporelles identifiées se rapportent essentiellement aux produits actuellement commercialisés et sont amorties de manière linéaire sur une durée d'utilité moyenne de vingt ans.

Les incidences sur le compte de résultat de l'application des normes comptables de Novartis à Roche en 2010 et 2009 se présentent comme suit :

	2010 M USD	2009 M USD
Quote-part de Novartis dans le résultat net consolidé estimé de Roche	559	496
Ajustements par rapport à l'exercice précédent	-43	-40
Amortissements suite aux ajustements à leur juste valeur des immobilisations incorporelles nettes d'impôts de USD 41 millions (2009 : USD 41 millions)	-136	-135
Effet sur le résultat net	380	321

Au 31 décembre 2010, la valeur de marché de la participation de Novartis dans Roche (symbole Reuters : RO.S) se montait à USD 8,2 milliards (2009 : USD 9,3 milliards), soit approximativement sa valeur comptable dans le bilan consolidé.

ALCON, INC.

La part initiale des actions avec droit de vote dans Alcon acquise par le Groupe le 7 juillet 2008 se montait à 24,8% au 31 décembre 2009. Afin d'appliquer la méthode de la mise en équivalence, Novartis a estimé la juste valeur des actifs et des passifs identifiés au moment de l'acquisition de cette participation initiale et, par conséquent, du goodwill implicite. L'affectation du coût de regroupement a été effectuée à partir d'informations issues de la due-diligence effectuée par Novartis avant l'acquisition et des informations librement disponibles. Les immobilisations incorporelles identifiées se rapportent essentiellement aux produits actuellement commercialisés et sont amorties de manière linéaire sur une durée d'utilité moyenne de dix ans. En 2010, le Groupe a finalisé l'acquisition de 52% supplémentaires dans Alcon, ce qui porte sa participation à 77%. Alcon est consolidé par intégration globale à compter du 25 août 2010 et ne figure plus dans les entreprises associées.

L'incidence de l'application de cette méthode (y compris les ajustements pour les différences sensibles entre les normes comptables américaines US GAAP et les IFRS) sur le résultat consolidé du Groupe pour la période du 1^{er} janvier au 25 août 2010 et pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2009, se présente comme suit :

	2010 M USD	2009 M USD
Quote-part de Novartis dans le résultat net consolidé d'Alcon	385	493
Ajustements par rapport à l'exercice précédent	2	5
Réévaluation à la juste valeur de la part initiale de 25%	378	
Imputation des pertes accumulées dans le compte de résultat global du 7 juillet 2008 au 25 août 2010 au compte de résultat	-43	
Amortissements et dépréciation suite aux ajustements à leur juste valeur des stocks, des immobilisations corporelles et incorporelles, nets d'impôts de USD 61 millions (2009 : USD 115 millions)	-289	-526
Effet sur le résultat net	433	-28

5. PRODUITS FINANCIERS ET CHARGES D'INTERETS

	2010 M USD	2009 M USD
Produits d'intérêts	103	156
Dividendes reçus	3	3
Gains en capital nets sur titres de placement disponibles à la vente		110
Pertes de valeur sur titres de placement disponibles à la vente	-4	-20
Revenus d'options et de contrats à terme	66	97
Charges pour options et contrats à terme	-38	-85
Autres charges financières	-39	-23
Différences de change, nettes	-27	-40
Total produits financiers	64	198
Charges d'intérêts liées à la dette financière	-615	-442
Effet de l'actualisation des provisions	-77	-109
Total charges d'intérêts	-692	-551

6. IMPOTS

RESULTAT AVANT IMPOTS

	2010 M USD	2009 M USD
Suisse	4 679	4 281
Etranger	7 023	5 641
Total résultat avant impôts	11 702	9 922

CHARGES POUR IMPOTS COURANTS ET DIFFERES SUR LE RESULTAT

	2010 M USD	2009 M USD
Suisse	- 425	- 413
Etranger	- 1 749	- 1 593
Total charges pour impôts courants	- 2 174	- 2 006
Suisse	- 94	188
Etranger	535	350
Total produits pour impôts différés	441	538
Total charges d'impôts	- 1 733	- 1 468

ANALYSE DU TAUX D'IMPOSITION

Les principaux éléments permettant d'expliquer la différence entre le taux d'imposition escompté du Groupe (qui peut varier chaque année car il est calculé comme étant le taux moyen d'imposition pondéré sur la base du résultat avant impôts de chaque filiale) et le taux d'imposition effectif se présentent comme suit :

	2010 %	2009 %
Taux d'imposition escompté	15,8	15,8
Effet des dépenses fiscalement non admises	3,0	3,0
Impact du report de pertes fiscales d'exercices antérieurs	- 0,1	- 0,4
Effet des revenus imposables à des taux réduits		- 0,1
Effet des crédits d'impôts et allègements fiscaux	- 2,1	- 1,4
Effet des crédits d'impôts expirant en 2017	- 0,4	
Effet des corrections de valeur sur participations dans des filiales	- 0,7	- 1,7
Eléments attribuables à l'exercice antérieur et autres	- 0,7	- 0,4
Taux d'imposition effectif	14,8	14,8

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 de USD 17 millions en 2010 et de USD 45 millions en 2009 respectivement.

7. RESULTAT PAR ACTION

On calcule le résultat de base par action (BPA) en divisant le résultat net attribuable aux actionnaires de Novartis AG par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation durant l'exercice, à l'exclusion du nombre moyen d'actions achetées par le Groupe et détenues en tant qu'actions propres.

	2010	2009
Résultat de base par action		
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en millions)	2 286	2 268
Résultat net attribuable aux actionnaires de Novartis AG (en M USD)	9 794	8 400
Résultat de base par action (USD)	4,28	3,70

Pour calculer le résultat dilué par action, on ajuste le nombre moyen pondéré d'actions en circulation compte tenu des actions attribuées mais non encore acquises définitivement et de la conversion de toutes les options sur actions Novartis pouvant avoir un effet potentiellement dilutif.

	2010	2009
Résultat dilué par action		
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en millions)	2 286	2 268
Ajustements pour effet dilutif des actions et des options sur actions (en millions)	15	9
Nombre moyen pondéré d'actions retenu pour le résultat dilué par action (en millions)	2 301	2 277
Résultat net attribuable aux actionnaires de Novartis AG (en M USD)	9 794	8 400
Résultat dilué par action (USD)	4,26	3,69

Des options équivalant à 82,9 millions d'actions (2009 : 109,3 millions) n'ont pas été prises en compte pour le calcul du résultat dilué par action car elles n'étaient pas dilutives.

8. VARIATIONS DES COMPTES DE RESULTAT GLOBAL CONSOLIDES

Le compte de résultat global consolidé comprend le résultat net du Groupe pour l'exercice ainsi que tous les autres éléments comptabilisés dans le bilan consolidé du Groupe mais qui, selon les IFRS, ne figurent pas dans le compte de résultat. Ces autres éléments 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 les variations de taux d'intérêt ou de taux de change.

Suite à l'adoption de l'IFRS 3 révisée à compter du 1^{er} janvier 2010, la réévaluation de toute participation détenue précédemment est maintenant enregistrée directement dans le compte de résultat consolidé. Jusqu'au 31 décembre 2009, ces réévaluations étaient enregistrées dans une composante spécifique du compte de résultat global consolidé.

Ces ajustements de la 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 de flux de trésorerie différés M USD	Gains/(pertes) actuariels liés aux régimes de retraite à prestations définies M USD	Réévaluation des participations précédemment détenues M USD	Ecarts de conversion cumulés M USD	Total ajustements de la juste valeur M USD
Ajustements de la juste valeur au 1^{er} janvier 2009	142	- 227	- 3 509	685	2 354	- 555
Ajustements des instruments financiers à leur juste valeur	89	4				93
Gains actuariels nets sur régimes de retraite à prestations définies			949			949
Ecarts de conversion					781	781
Total ajustements de la juste valeur en 2009	89	4	949	685	781	1 823
Ajustements de la juste valeur au 31 décembre 2009	231	- 223	- 2 560	685	3 135	1 268
Ajustements des instruments financiers à leur juste valeur	- 73	41				- 32
Pertes actuarielles nettes sur régimes de retraite à prestations définies			- 678			- 678
Ecarts de conversion					534	534
Total ajustements de la juste valeur en 2010	- 73	41	- 678	685	534	- 176
Ajustements de la juste valeur au 31 décembre 2010	158	- 182	- 3 238	685	3 669	1 092

8. VARIATIONS DES COMPTES CONSOLIDES DE RESULTAT GLOBAL (SUITE)

8.1) Les variations de la juste valeur des instruments financiers intervenues en 2010 et 2009 se présentent comme suit :

	Ajustements de la juste valeur des titres de placement M USD	Ajustements de la juste valeur des instruments de couverture de flux de tréso- rie différés M USD	Total M USD
Ajustements de la juste valeur au 1^{er} janvier 2010	231	- 223	8
Variations de la juste valeur :			
- titres de placement disponibles à la vente	19		19
- autres actifs financiers	- 226		- 226
- variations du résultat global des participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	- 5		- 5
Gains nets réalisés, transférés au compte de résultat consolidé			
- titres de placement vendus	- 39		- 39
- autres actifs financiers vendus	- 15		- 15
Amortissements de pertes sur des instruments de couverture de flux de trésorerie transférés au compte de résultat consolidé		44	44
Pertes de valeur sur titres de placement et autres actifs financiers	164		164
Impôts différés sur les montants ci-dessus	28	- 3	25
Ajustements de la juste valeur au cours de l'exercice	- 74	41	- 33
Ajustements de la juste valeur au 31 décembre 2010	157	- 182	- 25

	Ajustements de la juste valeur des titres de placement M USD	Ajustements de la juste valeur des instruments de couverture de flux de tréso- rie différés M USD	Total M USD
Ajustements de la juste valeur au 1^{er} janvier 2009	142	- 227	- 85
Variations de la juste valeur :			
- titres de placement disponibles à la vente	57		57
- autres actifs financiers	- 8		- 8
- variations du résultat global des participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	19		19
Gains nets réalisés, transférés au compte de résultat consolidé			
- titres de placement vendus	- 37		- 37
- instruments financiers dérivés		- 36	- 36
- autres actifs financiers vendus	- 8		- 8
Amortissements de pertes sur des instruments de couverture de flux de trésorerie transférés au compte de résultat consolidé		36	36
Pertes de valeur sur titres de placement et autres actifs financiers	71		71
Impôts différés sur les montants ci-dessus	- 5	4	- 1
Ajustements de la juste valeur au cours de l'exercice	89	4	93
Ajustements de la juste valeur au 31 décembre 2009	231	- 223	8

8.2) (Pertes)/gains actuariels des régimes à prestations définies provenant de :

	2010 M USD	2009 M USD
Régimes de retraite à prestations définies, avant impôts	-832	1 256
Assistance médicale postérieure à l'emploi, avant impôts	-24	-19
Impôts sur les montants ci-dessus	171	-288
Total après impôts	-685	949

8.3) Le Groupe détient des participations dans des entreprises associées, notamment Roche Holding SA. La quote-part de Novartis dans les mouvements des autres résultats globaux de ces sociétés est enregistrée directement dans les catégories respectives de l'état consolidé du résultat global, nette d'impôts. Les écarts de conversion et les ajustements de la juste valeur des entreprises associées sont compris dans les parts correspondantes du Groupe. Tous les autres mouvements dans les comptes de résultat globaux de ces entreprises sont enregistrés directement dans le compte de résultat global consolidé de Novartis sous « Quote-part du Groupe dans les autres éléments du

résultat global des entreprises associées, nette d'impôts ». Elles ont représenté des charges de USD 94 millions (2009 : USD 43 millions).

Alcon, Inc. a été comptabilisé comme entreprise associée jusqu'au 25 août 2010, lorsque Novartis a acquis une participation majoritaire de près de 77%, si bien qu'Alcon est consolidé par intégration globale depuis cette date. USD 43 millions de pertes cumulées, enregistrées dans le compte de résultat global consolidé depuis la comptabilisation en tant qu'entreprise associée selon la méthode de la mise en équivalence en juillet 2008, ont été transférés dans le compte de résultat consolidé au moment de l'acquisition de la participation majoritaire.

9. VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

9.1) L'Assemblée générale des actionnaires de 2010 a approuvé le versement d'un dividende de CHF 2,10 par action, soit un volume total de dividendes de USD 4,5 milliards versé en 2010 (2009 : versement d'un dividende de CHF 2,00 par action correspondant à un volume total de USD 3,9 milliards). Le montant à distribuer sous forme de dividendes est fonction du résultat disponible non distribué de Novartis AG selon les prescriptions du Code des obligations.

9.2) En 2010, un total net de 8,4 millions d'actions a été vendu pour USD 342 millions (2009 : vente nette de 1,0 million d'actions pour USD 225 millions) et 6,7 millions d'actions (2009 : 8,5 millions d'actions) ont été transférées aux collaborateurs à titre de rémunération en instruments de capitaux propres, d'où une diminution de 15,1 millions des actions propres (2009 : 9,5 millions d'actions propres).

Depuis la suspension du programme de rachat en 2008, il n'a pas été racheté d'actions en 2009 ou 2010. Ces mouvements nets comprennent des achats et des ventes d'actions sur la première et la seconde ligne de négoce de la SIX Swiss Exchange, des transactions avec des collaborateurs et l'exercice des options dans le cadre des rémunérations en instruments de capitaux propres.

9.3) Aucune action n'a été annulée en 2010. En 2009, 6 millions d'actions ont été annulées.

9.4) 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, est portée en augmentation des capitaux propres.

9.5) La réduction des capitaux propres consolidés de USD 74 millions attribuable à Novartis s'explique par une dilution de sa participation dans Alcon, Inc. depuis sa consolidation à compter du 25 août 2010. Cette dilution provient d'une augmentation des actions Alcon en circulation en raison notamment de l'émission d'actions nouvelles et de l'utilisation d'actions propres pour faire face à la conversion d'instruments de capitaux propres d'Alcon détenus par des collaborateurs.

9.6) Conformément à la norme IAS 27 révisée, l'excédent du coût de regroupement sur la quote-part du Groupe dans l'actif net acquis en rapport avec l'acquisition d'une participation supplémentaire dans une entité déjà consolidée est comptabilisé dans les capitaux propres consolidés. Il en résulte un impact négatif de USD 96 millions, imputable principalement à l'acquisition de parts supplémentaires d'Alcon.

9.7) Ce montant comprend essentiellement la quote-part de la juste valeur des actifs nets identifiés correspondant à la participation minoritaire dans Alcon, déterminée lors de l'affectation du coût de regroupement à la date de la consolidation le 25 août 2010.

10. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	Terrains M USD	Bâtiments M USD	Constructions et autres installations en cours M USD	Machines et autres immobili- sations corporelles M USD	Total M USD
2010					
Coût d'acquisition					
1^{er} janvier	709	9 380	2 176	13 635	25 900
Impact de regroupements d'entreprises	95	474	244	606	1 419
Reclassifications ¹	12	616	- 1 407	779	
Acquisitions	3	62	1 260	328	1 653
Cessions	- 2	- 49	- 28	- 295	- 374
Ecart de conversion	10	191	82	76	359
31 décembre	827	10 674	2 327	15 129	28 957
Amortissements cumulés					
1^{er} janvier	- 13	- 3 869	- 8	- 7 935	- 11 825
Reclassifications ¹		5		- 5	
Charges d'amortissements	- 4	- 343		- 1 016	- 1 363
Amortissements des actifs cédés		29		264	293
Charges pour pertes de valeur		- 3	2	- 9	- 10
Ecart de conversion	- 2	- 137		- 73	- 212
31 décembre	- 19	- 4 318	- 6	- 8 774	- 13 117
Valeur nette au bilan – 31 décembre	808	6 356	2 321	6 355	15 840
Valeur assurée – 31 décembre					32 288
Valeur nette au bilan des immobilisations corporelles détenues en location-financement					4
Engagements portant sur les acquisitions d'immobilisations corporelles					597

¹Reclassifications entre différentes catégories d'actifs dues à l'achèvement d'immobilisations corporelles en cours.

Aux Etats-Unis, le Groupe a reçu des subventions publiques pour la construction d'un site de production de vaccins antigrippaux. Les contrats portaient sur le remboursement de frais de construction et d'équipement à hauteur d'un montant maximum de USD 294 millions, dont USD 185 millions ont été reçus avant le 31 décembre 2010. Ces subventions publiques sont comptabilisées en déduction de la valeur comptable des actifs puisque leur obtention est raisonnable-

ment assurée. Il n'existe aucun contrat à titre onéreux, ni conditions non remplies en relation avec cette subvention.

Les coûts d'emprunt liés aux nouveaux projets de construction d'immobilisations corporelles sont capitalisés depuis le 1^{er} janvier 2009 et se sont montés à USD 1 million en 2010 (2009 : USD 1 million).

	Terrains M USD	Bâtiments M USD	Constructions et autres installations en cours M USD	Machines et autres immobili- sations corporelles M USD	Total M USD
2009					
Coût d'acquisition					
1^{er} janvier	658	8 560	2 440	12 315	23 973
Impact de regroupements d'entreprises	2	21	2	39	64
Reclassifications ¹	50	782	-1 809	977	
Acquisitions	5	93	1 453	332	1 883
Cessions	-19	-259	-7	-375	-660
Ecart de conversion	13	183	97	347	640
31 décembre	709	9 380	2 176	13 635	25 900
Amortissements cumulés					
1^{er} janvier	-18	-3 727	-1	-7 127	-10 873
Reclassifications ¹		5		-5	
Charges d'amortissements	-2	-318		-921	-1 241
Amortissements des actifs cédés	7	251		327	585
Charges pour pertes de valeur		-1	-7	-1	-9
Ecart de conversion		-79		-208	-287
31 décembre	-13	-3 869	-8	-7 935	-11 825
Valeur nette au bilan – 31 décembre	696	5 511	2 168	5 700	14 075
Valeur assurée – 31 décembre					27 147
Valeur nette au bilan des immobilisations corporelles détenues en location-financement					4
Engagements portant sur les acquisitions d'immobilisations corporelles					548

¹Reclassifications entre différentes catégories d'actifs dues à l'achèvement d'immobilisations corporelles en cours.

11. MOUVEMENTS DU GOODWILL ET DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

	Goodwill M USD	Recherche et développe- ment acquis M USD	Marque Alcon M USD	Technologies M USD	Marques déposées, droits de produits et savoir-faire marketing M USD	Autres immo- bilisations incorporelles M USD	Total immobili- sations autres que goodwill M USD
2010							
Coût d'acquisition							
1^{er} janvier	12 624	3 216		1 271	11 737	954	17 178
Impact de regroupements d'entreprises	17 986	1 418	2 980	5 460	16 521	44	26 423
Reclassifications ¹		- 474			474		
Acquisitions		344			62	89	495
Cessions		- 24			- 184	- 13	- 221
Ecart de conversion	- 349	147		- 32	90	61	266
31 décembre	30 261	4 627	2 980	6 699	28 700	1 135	44 141
Amortissements cumulés							
1^{er} janvier	- 585	- 547		- 273	- 5 395	- 632	- 6 847
Reclassifications ¹				- 16		16	
Charges d'amortissements				- 91	- 970	- 74	- 1 135
Amortissements des actifs cédés		22			95	12	129
Charges pour pertes de valeur		- 991			- 14	- 13	- 1 018
Reprises de pertes de valeur		2			105		107
Ecart de conversion	16	- 51		10	- 75	- 30	- 146
31 décembre	- 569	- 1 565		- 370	- 6 254	- 721	- 8 910
Valeur nette au bilan - 31 décembre	29 692	3 062	2 980	6 329	22 446	414	35 231

¹ Reclassifications entre les différentes catégories d'actifs dues au lancement de produits liés à de la recherche acquise

	Goodwill M USD	Recherche et développe- ment acquis M USD	Technologies M USD	Marques déposées, droits de produits M USD	Autres immo- bilisations incorporelles M USD	Total immobili- sations autres que goodwill M USD
2009						
Coût d'acquisition						
1^{er} janvier	11 976	3 028	754	10 599	942	15 323
Impact de regroupements d'entreprises	548	161	427	241		829
Reclassifications ¹		- 790	60	724	6	
Acquisitions	57	758		104	48	910
Cessions	- 128	- 21	- 1	- 52	- 59	- 133
Ecart de conversion	171	80	31	121	17	249
31 décembre	12 624	3 216	1 271	11 737	954	17 178
Amortissements cumulés						
1^{er} janvier	- 691	- 477	- 201	- 4 561	- 550	- 5 789
Reclassifications ¹			- 6	6		
Charges d'amortissements			- 51	- 875	- 99	- 1 025
Amortissements des actifs cédés	122	21		34	59	114
Charges pour pertes de valeur		- 71		- 33	- 28	- 132
Reprises de pertes de valeur		6		100		106
Ecart de conversion	- 16	- 26	- 15	- 66	- 14	- 121
31 décembre	- 585	- 547	- 273	- 5 395	- 632	- 6 847
Valeur nette au bilan – 31 décembre	12 039	2 669	998	6 342	322	10 331

¹Reclassifications entre les différentes catégories d'actifs dues au lancement de nouveaux produits liés à de la recherche acquise

REPARTITION DU GOODWILL ET DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

La valeur nette des immobilisations incorporelles au 31 décembre 2010 est affectée comme suit aux divisions du Groupe :

	Goodwill M USD	Recherche et développe- ment acquis M USD	Marque Alcon M USD	Technologies M USD	Marques déposées, droits de produits et savoir-faire marketing M USD	Autres immo- bilisations incorporelles M USD	Total immobili- sations autres que goodwill M USD
Pharmaceuticals	2 862	1 812			1 841	181	3 834
Vaccins et Diagnostic	1 111	123		238	1 351	150	1 862
Sandoz	7 184	508		743	1 878	23	3 152
Consumer Health	605	4			855	1	860
Alcon	17 923	615	2 980	5 348	16 521	46	25 510
Corporate	7					13	13
Total	29 692	3 062	2 980	6 329	22 446	414	35 231
Montant à risque en cas de diminution de 5% des flux de trésorerie actualisés		3			8		11
Montant à risque en cas de diminution de 10% des flux de trésorerie actualisés		7			16		23

11. MOUVEMENTS DU GOODWILL ET DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES (SUITE)

La valeur du goodwill et de la R&D acquise séparément (IPR&D) 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 supérieure à leur valeur recouvrable. Si la comptabilisation initiale d'une immobilisation incorporelle acquise pendant la période comptable n'est que provisoire, celle-ci ne fait pas l'objet d'un test de dépréciation sauf s'il existe un indice de perte de valeur éventuelle, et n'est donc pas comprise dans le calcul des montants à risque suite à des variations 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 sa juste valeur, déduction faite des coûts de cession, 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 détermine la juste valeur, déduction faite des coûts de cession, d'une unité génératrice de trésorerie et si elle est inférieure à la valeur au bilan, on détermine la valeur d'utilité. Pour déterminer la juste valeur, déduction faite des coûts de cession, Novartis applique la méthode des flux de trésorerie actualisés qui consiste à effectuer tout d'abord une prévision des futurs flux de trésorerie nets. Généralement, pour les immobilisations incorporelles, Novartis se réfère à des projections concernant les flux de trésorerie pour toute la durée d'utilité de ces actifs et, pour le goodwill, à des projections de flux de trésorerie pour les cinq ans à venir compte tenu d'un certain nombre de prévisions de la Direction et l'on fixe la valeur finale sur la base d'un taux de croissance identique ou inférieur à l'inflation. On recourt en général à trois scénarios pondérés en fonction des probabilités. Les flux de trésorerie sont ajustés pour tenir compte des risques et des incertitudes liés à l'actif et sont 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 et concernant :

- le montant des flux de trésorerie futurs projetés et le moment où ils interviendront ;
- le taux d'imposition et le taux d'actualisation retenus ;
- l'issue des activités de R&D (efficacité des molécules, résultats des essais cliniques, etc.) ;
- le montant des coûts prévus pour développer l'IPR&D et 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 : l'arrivée sur le marché des versions génériques ou de produits alternatifs, des chiffres d'affaires inférieurs aux attentes sur des produits acquis, des produits protégés par des brevets ou des marques déposées, des chiffres d'affaires découlant d'éléments de R&D acquis moins importants que prévu. 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 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.

Compte tenu des facteurs susmentionnés, les flux de trésorerie et les montants effectifs sont susceptibles de s'écarter considérablement des flux de trésorerie futurs prévus et des montants apparentés 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 sur le montant le plus élevé entre le prix de vente net et la valeur d'utilité. Les hypothèses suivantes sont utilisées dans les calculs :

	Pharmaceuticals %	Vaccins et Diagnostic %	Sandoz %	Consumer Health %
Hypothèses de croissance du chiffre d'affaires au-delà de la période de projection	0,6	2,0	0 à 2,0	-10,0 à 2,0
Taux d'actualisation	7,0	7,0	7,0	7,0

Entre la prise de contrôle majoritaire du 25 août 2010 et le 31 décembre 2010, il n'y a pas eu d'événement majeur nécessitant de procéder à un test de dépréciation sur les valeurs acquises d'Alcon et déterminées lors de l'affectation du coût de regroupement.

En 2010, Novartis a enregistré pour USD 1,0 milliard de charges pour perte de valeur. Elles concernent des charges pour perte de valeur de USD 356 millions sur *Mycograb*, USD 250 millions sur *PTZ601*, USD 228 millions sur *Albuferon* et USD 120 millions sur *ASA404* suite à l'abandon de ces projets. De plus, USD 40 millions ont été enregistrés pour d'autres pertes de valeur au sein de la division Pharmaceuticals. Novartis a également enregistré diverses charges pour perte de valeur s'élevant à USD 24 millions dans les divisions Sandoz et Consumer Health.

En 2009, nous avons comptabilisé pour USD 132 millions de charges pour perte de valeur, suite notamment à l'abandon de projets de développement ou lorsque la valeur actuelle des flux de trésorerie anticipés de futurs chiffres d'affaires d'une immobilisation incorporelle était inférieure à sa valeur au bilan. Cette somme comprend

diverses charges pour perte de valeur s'élevant à USD 88 millions, imputables principalement à des versements initiaux et paiements d'étape dans la division Pharmaceuticals et à USD 44 millions imputables aux divisions Vaccins et Diagnostic, Sandoz et Consumer Health.

En 2009, les charges pour perte de valeur comptabilisées au cours des années précédentes, relatives principalement aux droits sur *Famvir*, ont donné lieu à des reprises pour un montant de USD 107 millions (2009: USD 106 millions).

12. ACTIFS ET PASSIFS D'IMPOTS DIFFERES

	Immobilisations corporelles M USD	Immobilisations incorporelles M USD	Retraites et autres avantages du personnel M USD	Stocks M USD	Pertes fiscales reportées M USD	Autres actifs, provisions et comptes de régularisation M USD	Correctifs de valeur M USD	Total M USD
Actifs d'impôts différés au 1^{er} janvier 2009	121	410	866	1 358	211	1 477	-20	4 423
Passifs d'impôts différés au 1^{er} janvier 2009	-850	-2 098	-104	-306		-786		-4 144
Solde net des impôts différés au 1^{er} janvier 2009	-729	-1 688	762	1 052	211	691	-20	279
Au 1^{er} janvier 2009	-729	-1 688	762	1 052	211	691	-20	279
(Imputés)/crédités au compte de résultat	4	153	-17	100	9	285	4	538
Imputés aux capitaux propres			-288			-71		-359
Impact des regroupements d'entreprises	-1	-179		-7		1		-186
Autres mouvements	-31	-29	-52	9	12	28	-1	-64
Solde net des impôts différés au 31 décembre 2009	-757	-1 743	405	1 154	232	934	-17	208
Actifs d'impôts différés au 31 décembre 2009	72	281	931	1 429	232	1 687	-17	4 615
Passifs d'impôts différés au 31 décembre 2009	-829	-2 024	-526	-275		-753		-4 407
Solde net des impôts différés au 31 décembre 2009	-757	-1 743	405	1 154	232	934	-17	208
Au 1^{er} janvier 2010	-757	-1 743	405	1 154	232	934	-17	208
(Imputés)/crédités au compte de résultat	-11	431	-127	165	-49	32		441
Crédités aux capitaux propres			171			37		208
Impact des regroupements d'entreprises	-54	-4 163	203	237	60	357	-2	-3 362
Autres mouvements	2	37	25	-17	-12	21		56
Solde net des impôts différés au 31 décembre 2010	-820	-5 438	677	1 539	231	1 381	-19	-2 449
Actifs d'impôts différés au 31 décembre 2010	131	251	1 086	1 792	241	2 007	-19	5 489
Passifs d'impôts différés au 31 décembre 2010	-951	-5 689	-409	-253	-10	-626		-7 938
Solde net des impôts différés au 31 décembre 2010	-820	-5 438	677	1 539	231	1 381	-19	-2 449
Solde net des impôts différés après compensation d'USD 249 millions d'actifs et de passifs d'impôts différés enregistrés par des entités de la même juridiction fiscale								
Actifs d'impôts différés au 31 décembre 2010								5 240
Passifs d'impôts différés au 31 décembre 2010								-7 689
Solde net des impôts différés au 31 décembre 2010								-2 449

12. ACTIFS ET PASSIFS D'IMPOTS DIFFERES (SUITE)

Un correctif de valeur peut être repris s'il devient probable que les bénéfiques imposables seront suffisants pour utiliser un actif d'impôts différés. Cela entraînerait une diminution du taux d'imposition effectif du Groupe.

Des actifs d'impôts différés de USD 2,3 milliards (2009 : USD 1,8 milliard) et des passifs d'impôts différés de USD 7,1 milliards (2009 : USD 3,5 milliards) devraient avoir une incidence sur les impôts courants dans plus de douze mois.

Au 31 décembre 2010, des résultats disponibles de USD 45 milliards (2009 : USD 38 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.

	2010 M USD	2009 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	7 137	1 377
- du goodwill provenant d'acquisitions	- 24 711	- 6 652

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 capitalisées M USD	capitalisées M USD	Total 2010 M USD
Un an	155	1	156
Deux ans	67	4	71
Trois ans	159	8	167
Quatre ans	159	18	177
Cinq ans	58	158	216
Plus de cinq ans	446	503	949
Total	1 044	692	1 736

	non capitalisées M USD	capitalisées M USD	Total 2009 M USD
Un an	14		14
Deux ans	139		139
Trois ans	65	102	167
Quatre ans	142	9	151
Cinq ans	145	18	163
Plus de cinq ans	369	634	1 003
Total	874	763	1 637

Les actifs d'impôts différés relatifs aux pertes fiscales des différentes entités du Groupe seront comptabilisés dans la mesure où il est considéré comme probable que l'on disposera de bénéfiques imposables futurs sur lesquels ces pertes pourront être prochainement imputées.

USD 11 millions (2009 : USD 19 millions) de pertes fiscales d'exercices antérieurs reportées ont expiré en 2010.

13. ACTIFS FINANCIERS

	2010 M USD	2009 M USD
Investissements financiers, prêts à long terme et autres investissements	857	1 047
Prêts à des entreprises associées	1	3
Préfinancement des plans de retraite	982	1 585
Total des actifs financiers	1 840	2 635

Des investissements financiers de USD 712 millions au 31 décembre 2010 (2009 : USD 891 millions) sont valorisés à leur valeur de marché et les prêts à long terme et autres investissements de USD 145 millions (2009 : USD 156 millions) le sont selon la méthode du coût amorti ou au coût dont la juste valeur équivaut à la valeur au bilan.

En 2010 et 2009, un total de USD 160 millions (2009 : USD 51 millions) de pertes non réalisées sur des investissements en actifs financiers disponibles à la vente ont été comptabilisés. En 2010, on a procédé à une reprise de USD 2 millions sur des pertes non réalisées (2009 : USD 11 millions). Ces montants ont été comptabilisés dans le compte de résultat consolidé sous « Autres charges » et « Autres produits », respectivement.

14. STOCKS

	2010 M USD	2009 M USD
Matières premières, matières consommables	931	953
Produits finis	5 162	4 877
Total stocks	6 093	5 830

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 des stocks constitués avant l'obtention de l'homologation mais qui ont été homologués par la suite :

	2010 M USD	2009 M USD
1^{er} janvier	- 653	- 637
Impact de regroupements d'entreprises	- 101	- 3
Corrections de valeur sur stocks imputées au compte de résultat consolidé	- 1 106	- 506
Utilisation de provisions sur stocks	593	298
Reprises de provisions sur stocks	396	230
Ecart de conversion	- 8	- 35
31 décembre	- 879	- 653

15. COMPTES CLIENTS

	2010 M USD	2009 M USD
Total comptes clients, brut	10 094	8 453
Provisions pour comptes clients douteux	- 221	- 143
Total comptes clients, nets	9 873	8 310

Le tableau ci-après présente de manière abrégée les mouvements des provisions pour comptes clients douteux :

	2010 M USD	2009 M USD
1^{er} janvier	- 143	- 182
Impact de regroupements d'entreprises	- 56	- 3
Dotations aux provisions pour comptes clients douteux	- 76	- 63
Reprises de provisions pour comptes clients douteux	56	111
Ecart de conversion	- 2	- 6
31 décembre	- 221	- 143

Le tableau ci-après contient des informations sur l'ancienneté des comptes clients ne présentant pas de retard de paiement selon les conditions définies avec les clients de Novartis ainsi qu'un récapitulatif des retards de paiements et des provisions correspondantes pour comptes clients douteux :

	2010 M USD	2009 M USD
Dans les délais	8 684	6 703
Retard n'excédant pas un mois	366	976
Retard compris entre un et trois mois	320	230
Retard compris entre trois et six mois	217	182
Retard compris entre six et douze mois	208	148
Retard supérieur à un an	299	214
Provisions pour comptes clients douteux	- 221	- 143
Total comptes clients, nets	9 873	8 310

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 en s'appuyant sur l'historique des pertes. Les comptes clients sont considérés comme douteux lorsque le débiteur est confronté à des difficultés financières 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 nette des comptes clients 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 provisions. Le Groupe détient des actifs à hauteur de USD 30 millions à titre de garantie pour certains comptes clients.

Les comptes clients comprennent des montants libellés dans les principales monnaies suivantes :

Monnaie	2010 M USD	2009 M USD
CHF	230	163
EUR	2 108	2 259
GBP	168	153
JPY	1 494	1 289
USD	3 888	2 577
Autres	1 985	1 869
Total comptes clients, net	9 873	8 310

16. TITRES DE PLACEMENT ET INSTRUMENTS DERIVES

Les tableaux ci-après présentent les valeurs contractuelles ou nominales ainsi que les justes valeurs des instruments dérivés au 31 décembre 2010 et 2009, analysées par type de contrat. Les valeurs contractuelles ou les valeurs nominales indiquent le volume d'affaires en

cours à la date de consolidation 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 2010 et 2009.

INSTRUMENTS DERIVES

	Valeurs contractuelles ou nominales		Justes valeurs positives		Justes valeurs négatives	
	2010 M USD	2009 M USD	2010 M USD	2009 M USD	2010 M USD	2009 M USD
Instruments de change						
Contrats de change à terme	4 814	4 735	38	52	- 44	- 64
Options de change de gré à gré	4 000	139	3			- 1
Total des instruments de change	8 814	4 874	41	52	- 44	- 65
Instruments de taux d'intérêt						
Swaps de taux d'intérêt	61	1 000	1	13		
Total des instruments de taux d'intérêt	61	1 000	1	13		
Options sur actions		15		23		- 15
Total des instruments dérivés compris dans les titres de placement et dans les dettes financières à court terme	8 875	5 889	42	88	- 44	- 80

Le tableau ci-après présente la répartition par monnaie des contrats de change ou des valeurs contractuelles de chaque type d'instruments au 31 décembre 2010 et 2009 :

31 décembre 2010	EUR M USD	USD M USD	JPY M USD	Autres monnaies M USD	Total M USD
Instruments de change					
Contrats de change à terme	2 039	1 776	286	713	4 814
Options de change de gré à gré		4 000			4 000
Total des instruments de change	2 039	5 776	286	713	8 814
Instruments de taux d'intérêt					
Swaps de taux d'intérêt			61		61
Total des instruments de taux d'intérêt			61		61
Options sur actions					
Total instruments dérivés	2 039	5 776	347	713	8 875

31 décembre 2009	EUR M USD	USD M USD	JPY M USD	Autres monnaies M USD	Total M USD
Instruments de change					
Contrats de change à terme	1 179	2 719	107	730	4 735
Options de change de gré à gré	139				139
Total des instruments de change	1 318	2 719	107	730	4 874
Instruments de taux d'intérêt					
Swaps de taux d'intérêt		1 000			1 000
Total des instruments de taux d'intérêt		1 000			1 000
Options sur actions	15				15
Total instruments dérivés	1 333	3 719	107	730	5 889

16. TITRES DE PLACEMENT ET INSTRUMENTS DERIVES (SUITE)

INSTRUMENTS DE COUVERTURE SATISFAISANT AUX CRITERES DE LA COMPTABILITE DE COUVERTURE

A la fin des années 2009 et 2010, il n'existait aucune position ouverte concernant des instruments destinés à la couverture de transactions anticipées.

TITRES DE PLACEMENT, DEPOTS A TERME ET INSTRUMENTS DERIVES

	2010 M USD	2009 M USD
Titres de placement disponibles à la vente		
Obligations	2 596	7 240
Actions	106	169
Investissements en fonds de placement	55	107
Total titres de placement disponibles à la vente	2 757	7 516
Dépôts à terme d'une durée initiale supérieure à 90 jours		6 870
Instruments dérivés	42	88
Intérêts composés sur obligations	16	81
Titres de placement, dépôts à terme et instruments dérivés	2 815	14 555

Les obligations et les dépôts à terme sont libellés en USD excepté USD 580 millions d'obligations en CHF (2009 : USD 361 millions) et USD 176 millions en EUR (2009 : USD 319 millions) respectivement.

HIERARCHIE DE LA JUSTE VALEUR

Depuis le 1^{er} janvier 2009, les actifs et passifs financiers comptabilisés à leur juste valeur dans les comptes consolidés sont classés par niveaux, selon les paramètres utilisés pour estimer leur juste valeur. Les niveaux hiérarchiques des IFRS, déterminés en fonction du degré de subjectivité des critères utilisés, du plus bas au plus élevé, pour estimer la juste valeur de ces actifs et passifs, ont été déterminés comme suit :

Niveau 1 – Les informations ne sont pas ajustées ; prix cotés pour un instrument identique sur des marchés actifs à la date de référence.

Les types d'actifs classés au niveau 1 de juste valeur sont les actions et obligations cotées sur des marchés actifs.

Niveau 2 – Informations autres que les prix cotés retenus pour le niveau 1, observables directement ou indirectement sur le marché pour l'actif ou le passif concerné. Ces informations sont issues principalement ou corroborées par des données observables sur le marché, par corrélation ou par d'autres moyens à la date d'évaluation et pour la durée de vie prévue des instruments.

Les actifs généralement classés à ce niveau de juste valeur sont les dépôts à terme, les dérivés sur devises et sur taux d'intérêt et certains fonds d'investissement. Les dérivés sur devises et les dérivés sur taux d'intérêt sont évalués à l'aide de données corroborées par le marché. Les passifs classés à ce niveau de juste valeur sont généralement des dérivés de change des options sur actions.

Niveau 3 – Les données ne sont pas observables pour l'actif ou le passif concerné. Ces données reflètent la meilleure estimation du Groupe quant aux paramètres qu'utiliseraient les opérateurs du marché pour évaluer l'actif ou le passif à la date de référence. Le risque inhérent aux techniques d'évaluation ainsi qu'aux données utilisées pour les modèles sont pris en compte.

Les actifs classés à ce niveau de juste valeur sont généralement divers investissements en hedge funds et des placements en actions non cotées des activités du Fonds d'Entreprise Novartis. Aucun passif n'a été comptabilisé dans cette catégorie de juste valeur.

2010	Niveau 1 M USD	Niveau 2 M USD	Niveau 3 M USD	Valorisés au coût amorti M USD	Total M USD
Titres de placement disponibles à la vente					
Obligations	1 285	1 311			2 596
Actions	86		20		106
Investissements en fonds de placement			55		55
Total titres de placement disponibles à la vente	1 371	1 311	75		2 757
Instruments dérivés		42			42
Intérêts composés sur obligations				16	16
Titres de placement, dépôts à terme et instruments dérivés	1 371	1 353	75	16	2 815
Investissements financiers et prêts à long terme					
Titres de placement disponibles à la vente	352		348		700
Investissements en fonds de placement			12		12
Prêts à des entreprises associées				1	1
Prêts à long terme, avances et placements à titre de garantie				145	145
Investissements financiers et prêts à long terme	352		360	146	858
Dettes financières					
Instruments dérivés		-44			-44
Total des dettes financières évaluées à la juste valeur		-44			-44

2009	Niveau 1 M USD	Niveau 2 M USD	Niveau 3 M USD	Valorisés au coût amorti M USD	Total M USD
Titres de placement disponibles à la vente					
Obligations	7 209	31			7 240
Actions	114		55		169
Investissements en fonds de placement			107		107
Total titres de placement disponibles à la vente	7 323	31	162		7 516
Dépôts à terme d'une durée initiale supérieure à 90 jours				6 870	6 870
Instruments dérivés		88			88
Intérêts composés sur obligations				81	81
Titres de placement, dépôts à terme et instruments dérivés	7 323	119	162	6 951	14 555
Investissements financiers et prêts à long terme					
Titres de placement disponibles à la vente	544		347		891
Prêts à des entreprises associées				3	3
Prêts à long terme, avances et placements à titre de garantie				156	156
Investissements financiers et prêts à long terme	544		347	159	1 050
Dettes financières					
Instruments dérivés		-80			-80
Total des dettes financières évaluées à la juste valeur		-80			-80

L'analyse ci-dessus inclut tous les instruments financiers, y compris ceux valorisés au coût amorti ou au coût.

16. TITRES DE PLACEMENT ET INSTRUMENTS DERIVES (SUITE)

Les variations des valeurs comptables relatives aux instruments financiers de niveau 3, évalués à l'aide de données non observables significatives au cours de l'exercice arrêté au 31 décembre, se présentent comme suit :

2010	Actions M USD	Investissements en fonds de placements M USD	Actifs financiers disponibles à la vente M USD	Total M USD
1^{er} janvier	55	107	347	509
Impact de regroupements d'entreprises		6		6
Produits imputés au compte de résultat consolidé	1	7	4	12
Pertes de valeur et amortissements		-4	-42	-46
Pertes comptabilisés au compte de résultat global consolidé		-5		-5
Acquisitions			70	70
Ventes		-48		-48
Produits de cessions	-36		-36	-72
Ecart de conversion		4	5	9
31 décembre	20	67	348	435
Total des gains/pertes et pertes de valeur, nets comptabilisés dans le compte de résultat pour actifs détenus au 31 décembre		3	-36	-33

2009	Actions M USD	Investissements en fonds de placements M USD	Actifs financiers disponibles à la vente M USD	Total M USD
1^{er} janvier	47	383	273	703
Produits imputés au compte de résultat consolidé		5	46	51
Pertes de valeur et amortissements	-2	-8	-50	-60
Gains comptabilisés au compte de résultat global consolidé	3	4	11	18
Acquisitions	6		183	189
Ventes		-274		-274
Produits de cessions			-120	-120
Ecart de conversion	1	-3	4	2
31 décembre	55	107	347	509
Total des pertes et pertes de valeur, nettes comptabilisées dans le compte de résultat consolidé pour actifs détenus au 31 décembre	-2	-1	-35	-38

Une variation en positif ou en négatif des paramètres d'évaluation utilisés pour le niveau 3 de 5% pour les investissements en actions et en fonds d'investissement et de 10% pour les instruments financiers disponibles à la vente se traduirait par une variation de USD 4 millions ou USD 35 millions respectivement, des montants comptabilisés dans le compte de résultat global consolidé (2009 : USD 8 millions et USD 35 millions).

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 faire face à la volatilité liée à ces expositions, 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 taux 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 filiales à l'étranger. La politique du Groupe vise à recourir à des instruments dérivés pour gérer ses expositions au risque et améliorer la rémunération de ses liquidités. Il n'effectue aucune transaction financière présentant un risque qui ne puisse être quantifié lors de sa conclusion. Aussi, il ne saurait vendre des actifs sans les posséder ou sans savoir s'il les possèdera à l'avenir. Le Groupe vend uniquement des actifs qu'il détient 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 de vente sur des actifs qu'il détient ou des options d'achat 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 que celui-ci se trouve exposé aux fluctuations des taux de change, notamment des monnaies européennes, japonaise, asiatiques et d'Amérique latine. Par conséquent, dans le but de préserver la valeur des actifs, des engagements et des transactions anticipées, le Groupe conclut divers contrats en fonction de l'évolution anticipée des taux de change. Novartis recourt également 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 de l'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 MATIERES PREMIERES

Le Groupe n'est que faiblement exposé aux risques de prix en rapport avec l'achat anticipé de certaines matières premières utilisées pour ses activités. Une variation des prix peut modifier la marge brute des activités mais, en général, sans excéder 10% de la marge brute et de la marge de tolérance fixée par la Direction dans la gestion des risques. Par conséquent, le Groupe ne conclut pas d'importantes opérations à terme ou d'options sur les matières premières pour gérer les fluctuations des prix d'achat anticipés.

RISQUE DE TAUX D'INTERET

Le Groupe gère son exposition aux variations de taux d'intérêt principalement par une répartition de sa dette financière entre taux fixes et taux variables. A cet effet, Novartis peut conclure des accords de swap de taux consistant à échanger des versements périodiques sur la base d'un montant notionnel avec des taux fixes et variables, fixés au préalable.

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 de vente sont émises sur des titres détenus par le Groupe et les options d'achat sur ceux qu'il veut acheter et pour lesquels des liquidités ont été réservées.

RISQUE DE CREDIT

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.

Les deux plus importants clients représentent approximativement 8% du chiffre d'affaires net chacun et le troisième 7%. Aucun autre client ne représente 2% ou plus du chiffre d'affaires net.

Les encours clients les plus importants sont ceux de ces trois clients. Ils représentent 9%, 5% et 6% respectivement, des comptes clients du Groupe au 31 décembre 2010. Il n'existe pas d'autre concentration importante de risque de crédit.

16. TITRES DE PLACEMENT ET INSTRUMENTS DERIVES (SUITE)

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.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie du Groupe sont détenus dans des établissements financiers réglementés de premier plan, les trois plus importants en détenant quelque 14%, 9% et 8% respectivement (2009 : 23%, 16% et 10% respectivement).

Le Groupe n'anticipe aucune perte qui résulterait de la défaillance de ses contreparties quant à leurs obligations contractuelles. Les risques qu'il encourt ne se concentrent ni sur le secteur financier, ni sur un pays donné.

RISQUE DE LIQUIDITE

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.

Le tableau ci-après contient des informations sur la gestion des liquidités nettes au regard de la durée de vie contractuelle résiduelle des actifs et passifs financiers hors comptes clients et comptes fournisseurs au 31 décembre 2010 et 2009 :

31 décembre 2009	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
Actifs courants						
Titres de placement	1		593	1 441	722	2 757
Instruments dérivés et intérêts composés sur instruments dérivés	14	33	11			58
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 319					5 319
Total actifs courants	5 334	33	604	1 441	722	8 134
Passifs non courants						
Dettes financières				8 399	5 961	14 360
Total passifs non courants				8 399	5 961	14 360
Passifs courants						
Dettes financières	5 480	2 093	1 010			8 583
Instruments dérivés	23	5	16			44
Total passifs courants	5 503	2 098	1 026			8 627
Dettes nettes	- 169	- 2 065	- 422	- 6 958	- 5 239	- 14 853

31 décembre 2009	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
Actifs courants						
Titres de placement	2	8 598	4 383	791	693	14 467
Instruments dérivés et intérêts composés sur instruments dérivés	44	14	7	23		88
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 774	120				2 894
Total actifs courants	2 820	8 732	4 390	814	693	17 449
Passifs non courants						
Dettes financières				2 775	5 900	8 675
Total passifs non courants				2 775	5 900	8 675
Passifs courants						
Dettes financières	3 573	705	955			5 233
Instruments dérivés	25	36	4	15		80
Total passifs courants	3 598	741	959	15		5 313
Liquidités nettes	- 778	7 991	3 431	- 1 976	- 5 207	3 461

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 potentielles contractuelles et non actualisées du Groupe en rapport avec des instruments dérivés devant être réglées sur une base brute se présentent comme suit :

31 décembre 2010	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	Total M USD
Instruments dérivés et intérêts composés sur instruments dérivés					
Sorties potentielles de trésorerie en diverses devises	- 1 842	- 467	- 935		- 3 244
Entrées potentielles de trésorerie en diverses devises	1 830	485	928		3 243

31 décembre 2009	Echus ou dont l'échéance n'excède pas un mois M USD ¹	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 potentielles de trésorerie en diverses devises	- 30 612	- 781	- 498		- 31 891
Entrées potentielles de trésorerie en diverses devises	2 535	743	494		3 772

¹ L'option d'achat pour la seconde étape optionnelle de l'acquisition d'Alcon est incluse dans ce montant. Novartis a exercé le 4 janvier 2010 son option d'achat mais le moment où les flux de trésorerie en question interviendront dépendait des autorisations réglementaires

16. TITRES DE PLACEMENT ET INSTRUMENTS DERIVES (SUITE)

Les autres passifs contractuels qui ne font pas l'objet de la gestion des liquidités par la Direction se composent comme suit :

	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 2010						
Intérêts contractuels liés à des passifs non courants		- 236	- 261	- 1 694	- 835	- 3 026
Comptes fournisseurs		- 4 788				- 4 788
31 décembre 2009						
Intérêts contractuels liés à des passifs non courants		- 236	- 96	- 1 286	- 843	- 2 461
Comptes fournisseurs		- 4 012				- 4 012

GESTION DU RISQUE DE CAPITAL

Novartis vise à maintenir des notations financières élevées. Dans le cadre de la gestion de son capital, il s'attache à entretenir un ratio d'endettement sain. En 2010, les agences de notation ont maintenu les notes attribuées à Novartis. Standard & Poor's a attribué la note AA- aux dettes à long terme et A-1+ aux dettes à court terme tandis que Moody's a attribué aux dettes à long terme et à court terme les notes Aa2 et à celle à court terme la note P-1. Quant à Fitch, il a attribué aux dettes à long terme et à court terme les notes AA et F1+ respectivement.

En fin d'exercice 2010, le ratio d'endettement a augmenté à 0,33:1 contre 0,24:1 en 2009 en raison principalement de programmes de financement supplémentaires.

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 avant impôts estimée sur dix jours sur les instruments de change du Groupe, 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 (principalement des dettes financières et des investissements de liquidités dans des conditions de marché normales), telles que calculées selon le modèle de la VAR, sont les suivantes :

	31.12.2010 M USD	31.12.2009 M USD
Total instruments financiers	311	183
<i>Répartition par composant :</i>		
Instruments sensibles aux taux de change	193	106
Instruments sensibles aux fluctuations des marchés boursiers	27	43
Instruments sensibles aux taux d'intérêt	219	108

Les montants moyens, les plus hauts et les plus bas de la VAR sont les suivants :

2010	Moyenne M USD	Plus haut M USD	Plus bas M USD
Total instruments financiers	267	319	139
<i>Répartition par composant :</i>			
Instruments sensibles aux taux de change	192	271	98
Instruments sensibles aux fluctuations des marchés boursiers	49	76	27
Instruments sensibles aux taux d'intérêt	164	219	70
2009			
Total instruments financiers	202	309	152
<i>Répartition par composant :</i>			
Instruments sensibles aux taux de change	152	212	104
Instruments sensibles aux fluctuations des marchés boursiers	98	159	43
Instruments sensibles aux taux d'intérêt	107	155	12

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 la 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 qu'ils sont représentatifs de l'incidence que ces variations pourraient avoir sur sa situation financière ou ses résultats opérationnels futurs.

Outre ces analyses de la VAR, le Groupe recourt à des techniques dites de « stress-testing » qui visent à refléter le scénario du pire sur les actifs financiers contrôlés par la Trésorerie du Groupe. 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 2010 et 2009, ce scénario du pire s'est présenté comme suit :

	31.12.2010 M USD	31.12.2009 M USD
Total instruments financiers	406	265
<i>Répartition par composant :</i>		
Instruments sensibles aux taux de change	286	139
Instruments sensibles aux fluctuations des marchés boursiers	59	96
Instruments sensibles aux taux d'intérêt	62	30

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 notation 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.

17. AUTRES ACTIFS COURANTS

	2010 M USD	2009 M USD
Impôts à la source récupérables	103	102
Charges payées d'avance		
– Tiers	735	398
– Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	7	4
Autres créances à recevoir		
– Tiers	1 735	1 590
– Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	5	8
Total autres actifs courants	2 585	2 102

18. PRESENTATION DETAILLEE DES ACTIONS ET MOUVEMENTS D'ACTIONS

	Nombre d'actions ¹				
	31.12.2008	Variation en cours d'exercice	31.12.2009	Variation en cours d'exercice	31.12.2010
Total actions Novartis	2 643 623 000	- 6 000 000	2 637 623 000		2 637 623 000
Actions propres					
Actions réservées pour les plans de rémunération en actions du personnel	72 195 401	- 4 992 483	67 202 918	- 8 309 081	58 893 837
Actions propres librement disponibles	306 574 757	- 10 508 026	296 066 731	- 6 782 746	289 283 985
Total actions propres	378 770 158	- 15 500 509	363 269 649	- 15 091 827	348 177 822
Total des actions en circulation	2 264 852 842	9 500 509	2 274 353 351	15 091 827	2 289 445 178
	M USD	M USD	M USD	M USD	M USD
Capital-actions	959	- 2	957		957
Actions propres	- 139	7	- 132	7	- 125
Capital-actions en circulation	820	5	825	7	832

¹Toutes les actions ont été enregistrées, autorisées, souscrites et libérées. Toutes les actions sont à droit de vote et, excepté pour 159 381 837 actions propres au 31 décembre 2010 (2009 : 167 690 918) donnent droit à dividende.

Il existe 34 millions d'options de vente sur actions Novartis émises comme éléments de rémunération en actions. Le teneur de marché a acquis ces options, mais elles n'ont pas encore été exercées. Le prix d'exercice moyen pondéré de ces options est de USD 48,72 et elles ont une durée de vie contractuelle allant jusqu'à dix ans.

19. DETTES FINANCIERES NON COURANTES

	2010 M USD	2009 M USD
Emprunts obligataires	13 512	8 556
Dettes bancaires et autres dettes financières ¹	942	144
Engagements de location-financement	4	4
Total (incluant la partie à court terme des dettes financières à long terme)	14 458	8 704
Partie à court terme des dettes financières à long terme	-98	-29
Total dettes financières à long terme	14 360	8 675

Emprunts obligataires

Emprunt 3,625% 2008/2015 de CHF 800 millions émis à 100,35% par Novartis AG, Bâle, Suisse	842	763
Emprunt 3,5% 2008/2012 de CHF 700 millions, émis à 100,32% par Novartis Securities Investment Ltd., Hamilton, Bermudes	743	673
Emprunt 5,125% 2009/2019 de USD 3 000 millions, émis à 99,822% par Novartis Securities Investment Ltd., Hamilton, Bermudes	2 984	2 983
Emprunt 4,125% 2009/2014 de USD 2 000 millions, émis à 99,897% par Novartis Capital Corporation, New York, Etats-Unis	1 994	1 993
Emprunt 4,25% 2009/2016 de EUR 1 500 millions, émis à 99,757% par Novartis Finance S.A., Luxembourg, Luxembourg	1 978	2 144
Emprunt 1,9% 2010/2013 de USD 2 000 millions, émis à 99,867% par Novartis Capital Corporation, New York, Etats-Unis	1 996	
Emprunt 2,9% 2010/2015 de USD 2 000 millions, émis à 99,522% par Novartis Capital Corporation, New York, Etats-Unis	1 986	
Emprunt 4,4% 2010/2020 de USD 1 000 millions, émis à 99,237% par Novartis Capital Corporation, New York, Etats-Unis	989	
Total emprunts obligataires	13 512	8 556

¹Taux d'intérêt moyen : 1,6% (2009 : 2,1%)

		2010 M USD	2009 M USD
Répartition par échéance	2010		29
	2011	98	44
	2012	785	704
	2013	2 023	17
	2014	2 750	2 010
	2015	2 841	763
	2015 et au-delà	5 961	5 137
Total		14 458	8 704

		2010 M USD	2009 M USD
Répartition par monnaie	USD	9 953	4 979
	EUR	2 104	2 262
	JPY	798	
	CHF	1 584	1 436
	Autres	19	27
Total		14 458	8 704

	2010 Bilan M USD	2010 Justes valeurs M USD	2009 Bilan M USD	2009 Justes valeurs M USD
Comparaison des justes valeurs				
Emprunts obligataires	13 512	14 350	8 556	9 051
Autres	946	946	148	148
Total	14 458	15 296	8 704	9 199

	2010 M USD	2009 M USD
Dettes financières à long terme garanties et actifs mis en gage		
Montant total des dettes financières à long terme garanties	30	42
Valeur nette au bilan des immobilisations corporelles mises en gage pour garantir des dettes financières à long terme	108	94

Les dettes financières à long terme garanties du Groupe consistent en des découverts bancaires aux conditions normales du marché.

Le pourcentage des dettes financières à taux fixe par rapport à la dette financière totale était de 63% au 31 décembre 2010 et de 62% fin 2009.

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 était de 3,1% en 2010 (2009 : 3,6%).

20. PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS NON COURANTS

Informations générales

Certains de nos produits pharmaceutiques ne bénéficient pas d'une couverture d'assurance de responsabilité produits. Dans la perspective de devoir faire face à d'éventuels litiges pour responsabilité produits, 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 pourrait 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 produits 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 produits. 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. Les taux d'actualisation au 31 décembre 2010 retenus pour calculer la provision pour responsabilité produits estimée par les actuaires se fondent sur les taux des emprunts d'Etat et varient selon la durée et la zone géographique (Etats-Unis et hors Etats-Unis) entre 2,2% et 2,5% (2009 : entre 2,3% et 2,5%). Une hausse ou une baisse d'un point du taux d'actualisation se répercuterait sur le compte de résultat consolidé par une hausse de USD 26 millions des produits (2009 : USD 21 millions) ou de USD 28 millions des charges (2009 : USD 23 millions).

	2010 M USD	2009 M USD
Provisions à titre d'avantages du personnel :		
– régimes de retraite à prestations définies	2 317	2 013
– autres avantages à long terme et rémunérations différées	461	380
– assistance médicale postérieure à l'emploi	1 057	852
Provisions environnementales	1 066	952
Provisions pour responsabilité produit et légaux	693	671
Autres passifs non courants	1 248	623
Total	6 842	5 491

PROVISIONS ENVIRONNEMENTALES

Les provisions environnementales sont composées essentiellement des coûts de nettoyage et de remise en état des sites contaminés, dans les limites nécessaires, ainsi que des frais pour traiter et contenir la pollution sur des sites où le risque pour l'environnement est moins important. Au 31 décembre 2010, la provision enregistrée s'élève à USD 1,1 milliard (2009 : USD 1,0 milliard) dont USD 60 millions (2009 : USD 58 millions) sont compris dans les provisions courantes. Cette provision est destinée à des sites de tiers pour un montant de USD 875 millions (2009 : USD 812 millions) et aux propres sites pour un montant de USD 251 millions (2009 : USD 198 millions).

Une partie substantielle de la provision environnementale concerne la remise en état de décharges régionales de Bâle, situées dans les régions frontalières de Suisse, d'Allemagne et de France, à la suite d'enquêtes internes et externes finalisées en 2007 et à la création ultérieure d'une provision environnementale pour remise en état.

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.

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 de substances chimiques sur les sites en question par le Groupe ou des tiers, et quels en seront les 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 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, compte tenu des difficultés à estimer les engagements dans ce domaine, on ne saurait exclure que les coûts dépassent finalement les montants provisionnés. La Direction estime que ces éventuels surcoûts ne sont pas susceptibles d'avoir une incidence significative sur la situation financière du Groupe, mais qu'ils pourraient en avoir une sur son résultat opérationnel ou ses flux de trésorerie au cours d'une période donnée.

Le tableau ci-dessous montre l'évolution des provisions environnementales en 2010 et 2009 :

	2010 M USD	2009 M USD
1^{er} janvier	1 010	966
Paiements en espèces	-20	-11
Reprises de provisions	-2	-53
Effet de l'actualisation des provisions	39	66
Dotations aux provisions		23
Ecart de conversion	99	19
31 décembre	1 126	1 010
Moins passifs courants	-60	-58
Provisions non courantes pour risques environnementaux au 31 décembre	1 066	952

Les prévisions chronologiques relatives aux flux de trésorerie associés, au 31 décembre 2010, sont actuellement les suivantes :

	Sorties de trésorerie estimées en millions d'USD
Dans les 2 ans	118
Entre 2 et 5 ans	328
Entre 5 et 10 ans	550
10 ans et au-delà	130
Total provisions pour risques environnementaux	1 126

ACTIONS EN JUSTICE

Certaines filiales de Novartis font, et continueront sans doute, de faire l'objet de procédures judiciaires ayant trait notamment aux domaines suivants : responsabilité produits, litiges commerciaux, droit du travail et licenciements abusifs, législation antitrust, législation sur les titres, pratiques commerciales et en matière de marketing, santé et sécurité, litiges et plaintes en matière environnementale, fiscale, de respect de la vie privée et de propriété intellectuelle. Celles-ci seraient susceptibles de placer le Groupe dans une situation où il devrait assumer des engagements substantiels qui pourraient ne pas être couverts par une assurance et avoir une incidence sur nos activités et notre réputation. Novartis ne pense pas que l'une ou l'autre de ces actions en justice puisse avoir un effet défavorable important sur sa situation financière ; néanmoins, les litiges sont imprévisibles par nature et peuvent se conclure parfois par de lourdes sentences. Par conséquent, Novartis pourrait se voir notifier des jugements ou être impliqué dans le règlement de plaintes susceptibles d'affecter ses résultats opérationnels ou ses flux de trésorerie.

Ces dernières années, les gouvernements et les autorités réglementaires ont renforcé leurs activités en matière de conformité et d'application de la loi dans plusieurs domaines importants, notamment la corruption, les pratiques commerciales, les délits d'initiés, la législation antitrust et les atteintes à la liberté du commerce. Répondre à ces investigations s'avère coûteux et nécessite que la Direction y consacre beaucoup de temps. En outre, de telles enquêtes sont susceptibles de porter atteinte à notre réputation et de créer un risque

potentiel d'exclusion des programmes de remboursement des médicaments mis sur pied par le gouvernement des Etats-Unis et celui d'autres pays. Ces facteurs ont amené Novartis et d'autres sociétés du secteur pharmaceutique à passer des accords de règlement avec les autorités gouvernementales partout dans le monde. Ces règlements ont impliqué, et pourraient continuer d'impliquer, le paiement de sommes importantes, y compris le remboursement potentiel de montants prétendument encaissés frauduleusement ainsi que des pénalités pouvant atteindre le triple des dommages. Qui plus est, le règlement de fraudes en matière de santé publique comporte généralement un accord d'intégrité entrepreneuriale, dit « corporate integrity agreement », qui vise à réglementer le comportement de la société en cause pendant un certain nombre d'années. Enfin, les faits à l'origine d'investigations et de règlements sous l'égide des gouvernements peuvent donner lieu à des litiges privés distincts.

Les principales actions en justice dans lesquelles Novartis ou ses filiales sont ou ont été impliquées et qui ont été conclues en 2010 sont résumées ci-après :

ENQUETES GOUVERNEMENTALES

Enquête concernant *Trileptal* et cinq autres produits

En 2005, le bureau du procureur fédéral du district est de Pennsylvanie (EDPA) a délivré à Novartis Pharmaceuticals Corporation (NPC) une citation à comparaître dans le cadre de la loi américaine sur l'assurance-maladie (Health Insurance Portability and Accountability Act [HIPAA]). NPC coopère aux investigations civiles et criminelles que l'EDPA mène en parallèle au sujet d'accusations de promotion de *Trileptal*, un traitement contre l'épilepsie, pour des indications pour lesquelles ce produit n'a pas été autorisé, et de certains paiements à des prestataires de soins de santé en lien avec ce médicament. NPC a également coopéré à une enquête menée par l'EDPA au sujet d'accusations de promotion pour des indications pour lesquelles des produits n'ont pas été autorisés, et de paiements à des prestataires de soins de santé en lien avec cinq autres produits: *Diovan*, *Exforge*, *Sandostatine*, *Tekturna* et *Zelnorm*. Le 30 septembre 2010, NPC a obtenu de l'EDPA un règlement global mettant fin aux investigations relatives à *Trileptal* et aux cinq autres médicaments. Ce règlement comprend un accord de NPC de plaider coupable de délit de violation de la loi américaine sur les médicaments et les cosmétiques (US Food, Drug and Cosmetic Act) et de payer une amende de USD 185 millions pour *Trileptal*. NPC a aussi mis un terme, dans le cadre de la « False Claims Act », aux accusations civiles liées à *Trileptal* et aux cinq autres produits en acceptant de payer USD 237,5 millions. En outre, NPC a conclu un « corporate integrity agreement » (CIA) avec le bureau de l'inspecteur général du Département de la Santé et des Services sociaux des Etats-Unis (U.S. Department of Health and Human Services). Selon les termes du CIA, dont la période a été fixée à cinq ans, NPC mettra en place des mesures additionnelles de mise en conformité. Le plaider coupable de NPC a eu lieu le 2 novembre 2010 lors d'une audience de l'EDPA devant le Tribunal fédéral de district. L'audience du prononcé de la peine devrait avoir lieu le 28 janvier 2011 devant la même cour. Le montant total du règlement qui s'élève

20. PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS NON COURANTS (SUITE)

à USD 422,5 millions a été intégralement provisionné à la fin du deuxième trimestre 2010.

ENQUETE DU DISTRICT OUEST DE NEW YORK

Au quatrième trimestre 2010, NPC a eu connaissance d'une enquête du procureur fédéral du district ouest de New York (WDNY) concernant des questions de consentement éclairé en rapport avec des essais cliniques en Chine et des pratiques de marketing concernant un certain nombre de produits Novartis. NPC coopère à l'enquête qui est de nature civile.

PERQUISITION DE LA COMMISSION EUROPEENNE CHEZ SANDOZ FRANCE

En octobre 2009, la Commission européenne (CE), de concert avec le Conseil de la concurrence, a perquisitionné les bureaux de Sandoz en France, arguant du fait que Sandoz pourrait avoir conclu des ententes sur les prix avec d'autres sociétés pharmaceutiques et par le biais de l'Association Française des Génériques. Sandoz France coopère avec la CE et les autorités françaises. Aucune requête complémentaire n'a été adressée par la CE à ce jour.

REGLEMENTS AMIABLES RELATIFS A DES BREVETS

Le 12 janvier 2010, la CE a adressé une requête à certaines sociétés pharmaceutiques, y compris Novartis International AG et Sandoz International GmbH, leur demandant de lui fournir des copies de tous leurs contrats de règlement à l'amiable relatifs à des brevets ainsi que de toutes les annexes et de tous les accords et modifications les concernant. Cette requête couvrait les accords conclus entre les laboratoires de principes et les fabricants de génériques pendant la période allant du 1^{er} juillet 2008 au 31 décembre 2009 et concernant l'Union européenne et l'Espace économique européen. Le 12 février 2010, les deux entités de Novartis ont soumis leurs réponses respectives à la CE. Le 17 janvier 2011, elles ont reçu une deuxième demande de renseignements pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2010.

LITIGES PORTANT SUR LA RESPONSABILITE PRODUIT

Zometa/Aredia : litige ayant trait à la responsabilité produit

NPC et d'autres filiales de Novartis sont défenderesses dans 692 actions en justice intentées devant les tribunaux américains par des demandeurs qui affirment avoir développé une ostéonécrose de la mâchoire après avoir été traités par *Zometa* ou *Aredia*, qui sont utilisés dans les métastases osseuses du cancer. Toutes les plaintes collectives ont été rejetées. Un procès qui a débuté en octobre 2009 dans l'Etat du Montana a rendu un verdict en faveur d'un demandeur. NPC a fait appel de ce jugement devant la Cour suprême de l'Etat du Montana, qui l'a confirmé le 30 décembre 2010. Le 6 octobre 2010, le jury d'un procès qui a eu lieu devant la cour de l'Etat du New Jersey, a rendu un verdict favorable à NPC. Ce jugement est actuellement en appel. Un autre procès qui s'est tenu en novembre 2010 devant le tribunal fédéral de Caroline du Nord s'est terminé par une décision en faveur du demandeur. NPC a déposé des requêtes après le procès et

fera appel, si nécessaire, de cette décision. Deux procès sont actuellement prévus en avril et juillet 2011.

Zelnorm : litige ayant trait à la responsabilité produit

NPC et d'autres filiales de Novartis sont défenderesses dans 135 actions en justice devant des tribunaux américains et canadiens intentées par des demandeurs qui affirment avoir subi des lésions cardiovasculaires après avoir été traités avec *Zelnorm*, un traitement du côlon irritable et de la constipation chronique. Une plainte collective à l'échelle nationale a été déposée contre une filiale de Novartis au Canada, laquelle a soumis un mémoire de défense. En mai 2010, NPC a conclu un accord de principe en vue de régler 124 cas ; cet accord est subordonné au consentement de chacun des demandeurs. NPC est toujours en attente de ces consentements. Un procès est actuellement prévu en avril 2011.

Thérapie de substitution hormonale : litige ayant trait à la responsabilité produit

NPC et d'autres filiales de Novartis sont défenderesses, avec diverses autres sociétés pharmaceutiques, dans 109 actions en justice devant les tribunaux américains dans lesquelles les demandeurs affirment avoir subi des dommages imputables à des produits de traitement hormonal substitutif. Les enquêtes suivent leur cours.

Elidel : litige ayant trait à la responsabilité produit

NPC et d'autres filiales de Novartis sont défenderesses dans 28 actions en justice devant les tribunaux américains dans lesquelles les demandeurs affirment avoir subi des dommages, principalement divers types de cancers, après avoir été traités par *Elidel*, un médicament contre la dermatite atopique. Les enquêtes suivent leur cours.

AUTRES LITIGES

Litige concernant le prix de gros moyen

Des plaintes ont été déposées contre différentes sociétés pharmaceutiques, dont NPC et certaines entités de Sandoz, au motif que celles-ci auraient frauduleusement exagéré le prix de gros moyen (average wholesale price [AWP]) et le « meilleur prix » qui sont ou ont été utilisés par le gouvernement fédéral américain et des gouvernements d'Etat pour calculer les remboursements des médicaments dans le cadre du programme Medicare et les rabais dans celui de Medicaid. Dans certains cas, Novartis a requis le rejet des plaintes et un jugement sommaire a été rendu. Ces requêtes sont actuellement en suspens.

Sandoz Inc. (Sandoz) a été défendeur dans un procès qui s'est déroulé en 2009 en Alabama. Le jury a rendu un verdict contre lui, accordant des dommages compensatoires de USD 28 millions et des dommages punitifs de USD 50 millions. Sandoz a fait appel, en janvier 2010, de ce jugement devant la Cour suprême de l'Etat d'Alabama. Cet appel est parfaitement documenté. Le 1^{er} septembre 2010, le demandeur en appel a déposé une requête en récusation et disqua-

lification de tous les juges de la Cour suprême d'Alabama et pour la nomination d'une cour suprême spéciale chargée de traiter l'appel de Sandoz. Cette requête a été rejetée le 29 septembre 2010 à l'unanimité. Une décision est attendue en temps voulu. Le second procès impliquant Sandoz a eu lieu dans le Kentucky en juin 2009. Le jury a rendu un verdict contre Sandoz et imposé des dommages compensatoires à hauteur de USD 16 millions et pour USD 13,6 millions de pénalités, qui ont été ensuite réduites à USD 11,2 millions. En revanche, le jury n'a pas requis de dommages punitifs. Sandoz a fait appel de ce jugement en mars 2010. Au Texas, les entités de Sandoz sont parvenues à un accord de principe pour liquider toutes les plaintes de cet Etat. Cet accord, soumis à l'approbation du département américain de la Justice, a entraîné la constitution d'une provision de USD 38 millions au premier trimestre 2010, qui est restée inchangée au 31 décembre 2010. Le prochain procès contre Sandoz devrait avoir lieu en avril 2011 dans l'Etat du Mississippi.

Litige portant sur la législation du travail

Certains délégués médicaux ont porté plainte contre NPC aux Etats-Unis devant un tribunal de l'Etat de Californie ainsi que devant un tribunal fédéral du district sud de New York (SDNY) pour violation de la législation du travail concernant les salaires et les horaires. Les demandeurs reprochent à NPC 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. Elles font partie d'actions en justice intentées contre les sociétés pharmaceutiques qui contestent la pratique ancienne du secteur de considérer les délégués médicaux comme des employés salariés. En janvier 2009, le SDNY a décidé que ces délégués n'avaient pas droit au paiement d'heures supplémentaires en vertu du « Federal Fair Labor Standards Act » (loi fédérale sur les normes d'emploi équitables) et des lois sur le travail concernant les salaires et les horaires. Les demandeurs ont fait appel de ce jugement devant la Cour d'appel de deuxième instance. L'association nationale des avocats de l'emploi (National Employment Lawyers Association) et le Département américain du travail ont déposé des « amicus briefs » (requêtes) en faveur des demandeurs, tandis que la Chambre de commerce américaine a fait de même en faveur de NPC. Le 6 juillet 2010, la deuxième instance a invalidé le jugement du SDNY et lui a renvoyé le cas en lui demandant de statuer à nouveau. Le 2 août 2010, l'arrêt de renvoi a été suspendu, car NPC a décidé de faire appel de la décision de la deuxième instance devant la Cour suprême des Etats-Unis. Le 4 octobre 2010, NPC a déposé un recours extraordinaire (« certiorari ») pour obtenir une décision de la Cour suprême. Des « amicus briefs » en faveur du recours « certiorari » de NPC ont été déposées le 5 novembre 2010 par la Chambre de commerce américaine et par la Pharmaceutical Research and Manufacturers of America (PhRMA). La Cour suprême des Etats-Unis devrait se réunir le 18 février 2011 pour décider d'accepter ou de rejeter le recours de NPC.

Litige avec les actionnaires minoritaires d'Alcon

A partir du 7 janvier 2010, des actionnaires minoritaires d'Alcon, Inc. ont déposé contre Novartis AG et d'autres des plaintes collectives concernant les transactions ayant trait à Alcon annoncées le 4 janvier 2010. Ces plaintes ont été déposées devant le SDNY, les tribunaux du district est de New York (EDNY), du district nord du Texas (NDTX) et devant plusieurs tribunaux de l'Etat du Texas. L'EDNY a rejeté la plainte sans préjudice pour les demandeurs le 18 mars 2010. L'affaire a été transférée du NDTX au SDNY et formellement consolidée le 25 juin 2010 avec les autres plaintes déposées devant ce tribunal. En s'appuyant sur la doctrine « forum non conveniens (FNC) », Novartis a obtenu, le 24 mai 2010, que le SDNY rejette toutes les plaintes et sa décision a été communiquée le 2 juillet 2010. Le 14 juillet 2010, les demandeurs ont fait appel de cette décision devant la deuxième instance. Le 5 janvier 2011, les demandeurs ont déposé une motion de rejet. Le 6 janvier 2011, la deuxième instance a accepté cette motion et rejeté l'appel. Le 16 avril 2010, les actions en suspens devant les tribunaux du Texas ont été consolidées en vue de l'enquête précédant le procès dans le cadre d'une procédure de litige multidistrict. En se basant sur la doctrine FNC, Novartis AG a demandé, le 30 juin 2010, le rejet des plaintes consolidées devant les tribunaux du Texas. Le 17 novembre 2010, la requête de Novartis AG a été acceptée et toutes les plaintes collectives déposées devant le tribunal de l'Etat du Texas ont été rejetées. Le 17 décembre 2010, les demandeurs ont fait appel de cette décision devant la Cour d'appel du cinquième district du Texas.

ACTIONS EN JUSTICE TERMINEES

Enquête concernant TOBI

En 2007, le procureur fédéral du district nord de Californie a cité plusieurs filiales de Novartis à comparaître dans le cadre de la loi américaine sur l'assurance maladie (HIPAA). Cette assignation couvrait des informations concernant l'éventualité d'une commercialisation et de promotion de *TOBI* (tobramycine), un traitement contre la fibrose cystique acquis lors de l'achat de Chiron Corporation à la mi-2006, pour des indications pour lesquelles ce produit n'a pas été autorisé. En septembre 2009, les filiales de Novartis sont parvenues à un accord de principe en vertu duquel elles paieront la somme de USD 72,5 millions pour mettre un terme à toutes les plaintes du gouvernement et de l'Etat concernant le programme Medicaid. Après accord, le 29 avril 2010, du règlement avec les bureaux concernés du gouvernement fédéral, son exécution à l'échelon des différents Etats s'est poursuivie le 14 septembre 2010, mettant ainsi fin à cette enquête.

Litige portant sur les brevets de lentilles de contact

Johnson & Johnson (J&J) et CIBA Vision (CV) ont conclu un accord de règlement avec effet au 1^{er} janvier 2011, mettant ainsi un terme au litige connu, portant sur les brevets de CV concernant l'hydrogel de silicone aux Etats-Unis et dans tous les pays européens, sauf le Royaume-Uni où CV a déposé une requête auprès de la Cour suprême pour que celle-ci examine son recours contre les jugements d'invalidité rendus par les tribunaux inférieurs.

20. PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS NON COURANTS (SUITE)

Famvir : litige sur le brevet

En février 2010, Novartis et Teva ont conclu un règlement mettant fin au litige portant sur le brevet de *Famvir* aux Etats-Unis. Celui-ci fait suite au procès intenté par Novartis à Teva et qui s'est terminé en novembre 2009 par un verdict du jury en faveur de Novartis. Après l'expiration de la période réglementaire d'examen, le tribunal a rendu un non-lieu, le règlement devenant ainsi exécutoire.

Zometa/Reclast : litige sur le brevet

Novartis et Teva ont conclu un accord au sujet du litige en violation du brevet concernant l'injection de *Zometa* (acide zolédronique 4 mg) et de *Reclast* (acide zolédronique 5 mg). Teva renonce à contester le brevet de Novartis et ne lancera pas de générique de l'acide zolédronique aux Etats-Unis avant l'expiration de ce brevet en mars 2013. Le cas a fait l'objet d'un non-lieu en juillet 2010 et est par conséquent réglé.

Litige portant sur la discrimination sexuelle

En novembre 2004, certaines déléguées médicales ont déposé auprès du SDNY une plainte collective contre NPC, Novartis Corporation et un directeur de Novartis pour discrimination sexuelle. Novartis Corporation et le directeur de Novartis ont été par la suite mis hors de cause. Le procès contre NPC a débuté en avril 2010. Le jury a rendu, les 17 et 19 mai 2010, un verdict de culpabilité et accordé USD 3,4 millions de dommages compensatoires à titre individuel aux participantes qui ont témoigné devant le tribunal et USD 250 millions de dommages punitifs. Le 14 juillet 2010, le SDNY a donné son approbation préliminaire à un accord de règlement de la plainte collective conclu entre NPC et les demandresses pour mettre fin à la procédure. Toutes les participantes ont été avisées de cet accord en date du 8 septembre 2010. L'audience sur le caractère équitable de celui-ci a eu lieu le 19 novembre 2010 devant le SDNY. Ce dernier a rendu, le 30 novembre 2010, une ordonnance autorisant le règlement, concluant ainsi le procès par un non-lieu aux dépens.

Selon cet accord, NPC effectuera des versements en espèces aux participantes qualifiées au titre de rémunérations rétroactives et dommages compensatoires pour un montant pouvant atteindre USD 152,5 millions et financera, sur trois ans, des améliorations de ses politiques et programmes valorisées à USD 22,5 millions. Une partie de ces mesures consistera pour NPC à améliorer plusieurs des engagements qu'elle a pris envers ses employés et ajoutera des programmes et des projets à ceux qui existent déjà pour renforcer encore un environnement favorisant la diversité et l'intégration. Par exemple, NPC révisera sa politique et sa formation en matière de harcèlement sexuel, ren-

forcera sa procédure de plainte afin que ses employés puissent sans crainte faire part de leurs inquiétudes et que celles-ci soient traitées à fond et dans des délais raisonnables. NPC engagera également un spécialiste externe pour mener des analyses d'impact de conduites inappropriées dans le but de repérer et de pallier les disparités injustes basées sur le sexe, avec des recommandations de l'avocat des plaignantes. NPC révisera encore ses processus de gestion de la performance pour s'assurer qu'ils soient équitables envers tous ses employés.

Litige avec un inventeur

L'inventeur de certains brevets de Novartis Vaccines & Diagnostics Inc. (V&D) a poursuivi V&D devant le SDNY pour rupture d'un contrat de consultance. Il a prétendu avoir droit à une partie des sommes versées à titre de règlement dans le cadre d'une procédure d'arbitrage en lien avec ces brevets. Après le procès qui a eu lieu en avril, le SDNY a rendu un jugement en faveur de l'inventeur. En juillet 2009, V&D a fait appel devant le tribunal de deuxième instance. En mai 2010, V&D et l'inventeur se sont mis d'accord pour mettre un terme à leur différend moyennant le paiement de USD 80 millions à l'inventeur et une contribution de USD 20 millions à un organisme de recherche sans but lucratif.

Le tableau ci-après montre le mouvement des provisions pour règlements judiciaires et responsabilité produit en 2010 et 2009.

	2010 M USD	2009 M USD
1^{er} janvier	1 542	1 142
Impact de regroupements d'entreprises	15	
Paiements en espèces	- 669	- 285
Reprises de provisions	- 53	- 152
Dotations aux provisions	541	833
Ecart de conversion	8	4
31 décembre	1 384	1 542
Moins passifs courants	- 691	- 871
Provisions non courantes pour responsabilité produit et légaux au 31 décembre	693	671

Novartis estime que ses provisions pour contentieux et responsabilité produits 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 dépassent finalement les montants provisionnés.

21. DETTES FINANCIERES A COURT TERME

	2010 M USD	2009 M USD
Comptes rémunérés des collaborateurs	1 321	1 175
Dettes bancaires et autres dettes financières	2 195	2 142
Billets de trésorerie	4 969	1 887
Partie courante des dettes financières à long terme	98	29
Juste valeur des instruments dérivés	44	80
Total dettes financières à court terme	8 627	5 313

Les dettes financières à court terme autres que la partie courante de celles 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 des collaborateurs en Suisse, a été respectivement de 2,0% et 2,3% en 2010 et 2009.

22. PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS COURANTS

	2010 M USD	2009 M USD
Impôts autres qu'impôts sur le résultat	556	484
Provisions pour restructuration	241	97
Engagements pour biens et services reçus mais non facturés	731	651
Provisions au titre de royalties	327	334
Provisions pour déductions sur le chiffre d'affaires	3 097	2 094
Engagements au titre de rémunérations, y compris sécurité sociale et fonds de pension	2 058	1 695
Obligations liées à l'environnement	60	58
Revenus différés en rapport avec des subventions publiques	79	90
Versements différés du prix d'acquisition		312
Provisions pour contentieux	691	871
Provisions pour rémunérations en instruments de capitaux propres	200	128
Autres passifs courants	1 493	1 515
Total provisions et autres passifs courants	9 533	8 329

Les provisions sont constituées à partir d'estimations de la Direction et ajustées compte tenu de la situation réelle. Ces ajustements relatifs aux estimations historiques n'ont pas été significatifs.

PROVISIONS POUR DEDUCTIONS DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Ces réductions viennent en déduction du chiffre d'affaires brut. Elles comprennent des remises et des 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 lorsqu'il s'agit d'en estimer l'incidence. Le tableau ci-après présente les mouvements des provisions pour déductions du chiffre d'affaires :

	2010 M USD	2009 M USD
1^{er} janvier	2 094	1 665
Impact de regroupements d'entreprises	379	
Dotations aux provisions	8 752	6 245
Reprises de provisions utilisées et non utilisées	-8 172	-5 582
Changements dans les compensations avec des créances clients brutes	68	-321
Ecart de conversion	-24	87
31 décembre	3 097	2 094

22. PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS COURANTS (SUITE)

PROVISIONS POUR RESTRUCTURATION

En 2010, des dotations aux provisions de USD 89 millions ont été enregistrées en rapport avec l'ajustement de la structure de la force de vente en vue de mieux servir le portefeuille de produits généralistes et de médicaments destinés aux neurosciences au sein de la division Pharmaceuticals aux Etats-Unis. Celles-ci comprenaient USD 78 millions d'indemnités de fin de contrat de travail et USD 11 millions de coûts de tiers. Au total, quelque 1 400 collaborateurs ont été concernés par ces divers plans de restructuration bien qu'aucun n'avait quitté le Groupe au 31 décembre 2010. On estime que la plupart d'entre eux quitteront le Groupe au cours du premier trimestre 2011.

En 2010, des dotations aux provisions de USD 44 millions ont été enregistrées en rapport avec la consolidation d'unités régionales de l'activité « produits généralistes » et avec l'intégration d'une entité de recherche au sein de la division Pharmaceuticals aux Etats-Unis. Celles-ci comprenaient USD 44 millions d'indemnités de fin de contrat de travail. Près de 383 collaborateurs au total ont été concernés par ces divers plans de restructuration et tous avaient quitté le Groupe au 31 décembre 2010.

En 2010 également, des dotations aux provisions de USD 62 millions ont été enregistrées en rapport avec la restructuration des activités techniques et commerciales de la division Vaccins et Diagnostic au Royaume-Uni, en France, en Allemagne, en Italie et aux Etats-Unis. Celles-ci comprenaient USD 46 millions d'indemnités de fin de contrat de travail et USD 16 millions de coûts de tiers. Au 31 décembre 2010, 64 collaborateurs sur près de 394 concernés par ces divers plans de restructuration avaient quitté le Groupe.

En 2010 et 2009, des dotations aux provisions de USD 66 millions et de USD 40 millions respectivement ont été enregistrées en rapport avec la restructuration des activités commerciales de la division Sandoz en Allemagne. Ces charges comprenaient USD 57 millions et USD 37 millions d'indemnités de fin de contrat de travail et USD 9 millions et USD 3 millions de coûts de tiers respectivement. Au 31 décembre 2010, 81 collaborateurs sur près de 387 concernés par ces divers plans de restructuration avaient quitté le Groupe.

En 2009 également, des dotations aux provisions de USD 19 millions ont été enregistrées en rapport avec la restructuration des activités techniques de la division Pharmaceuticals en Suisse. Celles-ci comprenaient USD 19 millions d'indemnités de fin de contrat de travail. Près de 105 collaborateurs au total ont été concernés par ces divers plans de restructuration et tous avaient quitté le Groupe au 31 décembre 2009.

On estime que la plus grande partie de ces provisions pour restructuration sera utilisée dans les douze prochains mois.

Les reprises sur provisions de respectivement USD 18 millions et USD 42 millions en 2010 et 2009 s'expliquent essentiellement par le fait que les coûts effectifs ont été inférieurs à l'estimation faite lors de la constitution de ces provisions qui, en 2010, étaient principalement imputables à des provisions en rapport avec les initiatives de restructuration des années précédentes.

Les autres coûts de tiers sont principalement liés à des contrats de location ainsi qu'à d'autres obligations en rapport avec l'abandon de certains sites.

	Indemnités de fin de contrat de travail M USD	Autres coûts de tiers M USD	Total M USD
1^{er} janvier 2009	157	47	204
Dotations aux provisions	56	3	59
Paiements en espèces	- 114	- 12	- 126
Reprises de provisions	- 10	- 32	- 42
Ecart de conversion	2		2
31 décembre 2009	91	6	97
Dotations aux provisions	225	36	261
Paiements en espèces	- 81	- 12	- 93
Reprises de provisions	- 9	- 9	- 18
Ecart de conversion	- 5	- 1	- 6
31 décembre 2010	221	20	241

23. DETAILS RELATIFS AUX FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES

23.1) REPRISES D'ELEMENTS NON MONETAIRES

	2010 M USD	2009 M USD
Impôts	1 733	1 468
Amortissements et pertes de valeur sur :		
– immobilisations corporelles	1 373	1 250
– immobilisations incorporelles	2 046	1 051
– actifs financiers	158	40
Quote-part dans le résultat net des entreprises associées	- 804	- 293
Produits de cessions d'immobilisations corporelles, d'actifs financiers et autres actifs non courants	- 429	- 94
Charges pour rémunérations versées en instruments de capitaux propres	655	642
Variation des provisions et autres passifs non courants	802	1 031
Résultat financier net	628	353
Total reprises d'éléments non monétaires	6 162	5 448

23.2) FLUX DE TRESORERIE RESULTANT DES VARIATIONS DE L'ACTIF NET COURANT ET D'AUTRES ELEMENTS DES FLUX DE TRESORERIE DES ACTIVITES OPERATIONNELLES

	2010 M USD	2009 M USD
Variation des stocks	965	237
Variation des comptes clients	26	- 934
Variation des comptes fournisseurs	490	512
Variation d'autres éléments de l'actif net courant et autres éléments des flux de trésorerie des activités opérationnelles	281	873
Total	1 762	688

23.3) TRESORERIE RESULTANT D'ACQUISITIONS ET DE CESSIONS D'ACTIVITES

Le tableau ci-après résume l'impact des acquisitions et cessions d'activités

	2010 Acquisitions M USD	2009 Acquisitions M USD	2009 Cessions M USD
Immobilisations corporelles	- 1 419	- 64	
Marques, brevets, licences, autres droits et savoir-faire marketing	- 16 521	- 241	
Marque Alcon	- 2 980		
Recherche et développement acquis	- 1 418	- 161	
Technologies	- 5 460	- 427	
Logiciels et autres immobilisations incorporelles	- 44		
Actifs financiers et autres actifs incluant les actifs d'impôts différés	- 904	- 58	
Stocks	- 1 112	- 80	
Comptes clients et autres actifs courants	- 1 696	- 122	
Titres de placement et trésorerie	- 3 130	- 55	
Dettes financières à court et long terme	384	47	
Comptes fournisseurs et autres passifs, y compris passifs d'impôts différés	6 626	467	
Actifs nets identifiables acquis	- 27 674	- 694	
Trésorerie provenant des entités acquises/cédées	2 176	55	- 63
Intérêts minoritaires	6 338		
Juste valeur de participations antérieurement consolidées selon la méthode de la mise en équivalence	10 320		
Sous-total	- 8 840	- 639	
Goodwill	- 17 986	- 548	
Compléments de prix	160	325	
Flux de trésorerie net	- 26 666	- 862	- 63

Pour de plus amples informations sur les acquisitions et cessions, prière de se reporter à la note 2. Toutes les acquisitions ont été réglées en espèces.

24. ACQUISITIONS D'ACTIVITES

ACTIFS ET PASSIFS RESULTANT D'ACQUISITIONS

2010	Valeur au bilan de l'entité acquise M USD	Réévaluation due à l'affectation du coût de regroupement M USD	Juste valeur M USD
Immobilisations corporelles	1 279	140	1 419
Marques, brevets, licences, autres droits et savoir-faire marketing	186	16 335	16 521
Marque Alcon		2 980	2 980
Recherche et développement acquis	104	1 314	1 418
Techniques de développement	689	4 771	5 460
Logiciels et autres immobilisations incorporelles	44		44
Actifs financiers et autres actifs, y compris actifs d'impôts différés	837	67	904
Stocks	645	467	1 112
Comptes clients et autres actifs courants (nets de provisions pour créances douteuses d'USD 56 millions)	1 696		1 696
Titres de placement et trésorerie	3 130		3 130
Dettes financières à court et long terme	- 384		- 384
Comptes fournisseurs et autres passifs, y compris passifs d'impôts différés	- 2 362	- 4 264	- 6 626
Actifs nets identifiables acquis	5 864	21 810	27 674
Trésorerie provenant des entités acquises			- 2 176
Intérêts minoritaires			- 6 338
Goodwill			17 986
Actifs nets comptabilisés à la suite d'opérations de regroupements d'entreprises			37 146

2009	Valeur au bilan de l'entité acquise M USD	Réévaluation due à l'affectation du coût de regroupement M USD	Juste valeur M USD
Immobilisations corporelles	64		64
Marques, brevets, licences et autres droits	4	237	241
Recherche et développement acquis		161	161
Techniques de développement		427	427
Actifs financiers, y compris actifs d'impôts différés	42	16	58
Stocks, comptes clients et autres actifs courants (nets de provisions pour créances douteuses d'USD 3 millions)	186	16	202
Titres de placement et trésorerie	55		55
Dettes financières à court et long terme	- 47		- 47
Comptes fournisseurs et autres passifs, y compris passifs d'impôts différés	- 258	- 209	- 467
Actifs nets identifiables acquis	46	648	694
Trésorerie provenant des entités acquises			- 55
Goodwill			548
Actifs nets comptabilisés à la suite d'opérations de regroupements d'entreprises			1 187

Pour de plus amples informations sur les principales acquisitions, prière de se reporter à la note 2. Le goodwill provenant des acquisitions réalisées en 2010 et 2009 reflète pour l'essentiel la valeur résultant des synergies escomptées, des produits futurs et de l'ensemble du personnel repris.

25. REGIMES DE RETRAITE ET ASSISTANCE MEDICALE POSTERIEURE A L'EMPLOI

REGIMES A PRESTATIONS DEFINIES

En dehors des assurances sociales régies par la loi, il existe au sein du Groupe de nombreux régimes indépendants de retraite et d'assistance médicale postérieure à l'emploi. Le plus souvent, ces régimes font l'objet de financements externes dans des fonds 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 obligations et intégrées aux passifs non courants du bilan.

La plupart des salariés sont couverts par des régimes de prévoyance à prestations définies. Pour les régimes de retraite les plus importants, les obligations ainsi que les capitaux correspondants sont revus tous les ans par des actuaires indépendants. Les actifs de ces régimes de retraite sont évalués à leur juste valeur et leur rendement effectif en 2010 a été un gain de USD 614 millions (2009 : gain de USD 1,7 milliard). La dernière interprétation IFRS de l'IAS 19 « *Avantages du personnel* » a été appliquée au plafonnement de l'actif au titre des régimes à prestations définies. Les obligations au titre de régimes à prestations définies des régimes de retraite non financés se montaient à USD 266 millions au 31 décembre 2010 (2009 : USD 279 millions).

Le tableau ci-après donne un aperçu de la situation financière des principaux régimes de retraite et d'assistance médicale postérieure à l'emploi financés et non financés au 31 décembre 2010 et 2009 :

	Régimes de retraite		Assistance médicale postérieure à l'emploi	
	2010 M USD	2009 M USD	2010 M USD	2009 M USD
Obligations au 1^{er} janvier	18 009	17 643	817	789
Coût des services	350	411	58	48
Coût financier	667	705	45	41
Pertes/(gains) actuariels	668	-310	29	19
Modifications des régimes	-290	-4		-47
Ecart de conversion	1 193	329	3	7
Prestations versées	-1 078	-1 013	-57	-41
Cotisations des salariés	133	124	3	
Effet des acquisitions, cessions ou transferts	916	124	349	1
Obligations au 31 décembre	20 568	18 009	1 247	817
Juste valeur des actifs des régimes au 1^{er} janvier	17 611	16 065	8	5
Rendement attendu des actifs des régimes	778	698	5	
(Pertes)/gains actuariels	-164	981	5	
Ecart de conversion	1 340	373		
Cotisations du Groupe Novartis	381	268	70	44
Cotisations des salariés	133	124	3	
Modifications des régimes	-21	-2		
Prestations versées	-1 078	-1 013	-57	-41
Effet des acquisitions, cessions ou transferts	285	117	194	
Juste valeur des actifs des régimes au 31 décembre	19 265	17 611	228	8
Couverture financière	-1 303	-398	-1 019	-809
Coût des services passés non comptabilisés	3	5	-38	-43
Limitation de l'excédent comptabilisé	-35	-35		
Passif net au bilan au 31 décembre	-1 335	-428	-1 057	-852

25. REGIMES DE RETRAITE ET ASSISTANCE MEDICALE POSTERIEURE A L'EMPLOI (SUITE)

Les variations de l'actif ou du passif net et les montants comptabilisés au bilan se présentent comme suit :

	Régimes de retraite		Assistance médicale postérieure à l'emploi	
	2010 M USD	2009 M USD	2010 M USD	2009 M USD
Variation du passif net				
Passif net au bilan au 1^{er} janvier	- 428	- 1 572	- 852	- 802
Produits/(charges) de retraite	29	- 417	- 93	- 67
Cotisations du Groupe Novartis	381	268	70	44
Modifications des régimes, nettes	- 1			
Effets liés aux acquisitions, cessions ou transferts	- 631	- 7	- 155	- 1
(Pertes)/gains actuariels	- 832	1 291	- 24	- 19
Ecart de conversion	147	44	- 3	- 7
Impact de la limitation de la reconnaissance des excédents actifs		- 35		
Passif net au bilan consolidé au 31 décembre	- 1 335	- 428	- 1 057	- 852
Montants figurant au bilan consolidé				
Préfinancement de régimes de retraite	982	1 585		
Provisions pour régimes de retraite	- 2 317	- 2 013	- 1 057	- 852
Passif net au bilan consolidé au 31 décembre	- 1 335	- 428	- 1 057	- 852

Les produits et charges nets comptabilisés dans le compte de résultat consolidé comprennent les éléments suivants :

	Régimes de retraite		Assistance médicale postérieure à l'emploi	
	2010 M USD	2009 M USD	2010 M USD	2009 M USD
Composantes des produits et charges nets comptabilisés				
Coût des services	350	411	58	48
Coût financier	667	705	45	41
Rendement attendu des actifs des régimes	- 778	- 698	- 5	
Coût des services passés comptabilisés	2		- 5	- 3
Pertes/(gains) suite à une réduction ou liquidation de régime	- 270	- 1		- 19
(Produits)/coûts relatifs aux régimes de retraite à prestations définies	- 29	417	93	67

On a recouru aux principales hypothèses actuarielles moyennes pondérées suivantes pour calculer les obligations relatives aux régimes à prestations définies et celles relatives aux prestations de l'assistance médicale postérieure à l'emploi :

	Régimes de retraite		Assistance médicale postérieure à l'emploi	
	2010 %	2009 %	2010 %	2009 %
Hypothèses moyennes pondérées retenues pour déterminer les obligations au 31 décembre				
Taux d'actualisation	3,5%	3,9%	5,3%	5,7%
Taux de progression escompté des salaires	3,5%	3,6%		
Espérance de vie moyenne pour un homme/une femme de 65 ans	19/22 ans	19/22 ans	19/21 ans	18/20 ans
Hypothèses moyennes pondérées retenues pour déterminer les charges de l'exercice écoulé				
Taux d'actualisation	3,9%	4,1%	5,7%	6,3%
Rendement attendu des actifs des régimes	4,6%	4,6%		
Taux de progression escompté des salaires	3,6%	3,7%		
Espérance de vie moyenne pour un homme/une femme de 65 ans	19/22 ans	19/22 ans	18/20 ans	19/21 ans

Le tableau ci-dessous présente une rétrospective sur cinq ans du financement des régimes à prestations définies et des écarts entre le rendement escompté et effectif des actifs des régimes et les ajustements liés à l'expérience des obligations de ces régimes :

	2010 M USD	2009 M USD	2008 M USD	2007 M USD	2006 M USD
Actifs des régimes	19 265	17 611	16 065	18 355	17 515
Obligations au titre de régimes à prestations définies	-20 568	-18 009	-17 643	-17 105	-16 767
(Déficit)/excédent de couverture	-1 303	-398	-1 578	1 250	748
Ecart entre le rendement escompté et effectif des actifs des régimes	-164	981	-3 006	4	13
Ecart d'expérience des obligations des régimes	26	12	-72	-279	-398

Au 31 décembre 2010 et 2009, l'affectation des actifs des régimes à prestations définies financés était la suivante (moyenne pondérée) :

	Régimes de retraite		
	Objectif à long terme %	2010 %	2009 %
Actions	15-40	31	29
Obligations	45-70	43	49
Immobilier	0-15	12	12
Trésorerie et autres investissements	0-15	14	10
Total		100	100

La stratégie d'affectation des actifs des régimes 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 régime. 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 régime de prévoyance.

Les cotisations anticipées du Groupe au titre des régimes de retraite et de l'assistance médicale postérieure à l'emploi au 31 décembre 2010 se présentaient comme suit :

	Régimes de retraite M USD	Assistance médicale postérieure à l'emploi M USD
Cotisations du Groupe Novartis		
2011 (estimé)	302	77
Estimations des prestations futures		
2011	1 228	61
2012	1 238	65
2013	1 245	70
2014	1 253	76
2015	1 256	81
2016-2020	6 363	491

Les hypothèses de variation attendue des coûts médicaux pour les obligations relatives à l'assistance médicale postérieure à l'emploi sont les suivantes :

Hypothèse de variation attendue des coûts médicaux	2010	2009
Hypothèse de variation attendue des coûts médicaux l'an prochain	7,9%	8,5%
Taux de croissance plancher auquel les coûts médicaux devraient tomber	5,0%	5,0%
Année au cours de laquelle le taux plancher sera atteint	2019	2020

Une variation d'un point du taux de variation attendu des coûts médicaux par rapport à ceux de 2010 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	13	-11
Incidence sur l'obligation de l'assistance médicale postérieure à l'emploi	139	-118

25. REGIMES DE RETRAITE ET ASSISTANCE MEDICALE POSTERIEURE A L'EMPLOI (SUITE)

Au 31 décembre 2010, les caisses de pension et autres institutions de prévoyance détenaient 19,8 millions d'actions Novartis AG pour une valeur de marché de USD 1,2 milliard (2009 : 24,8 millions d'actions pour une valeur de USD 1,3 milliard). Ces organismes ont vendu 5 millions d'actions Novartis au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2010 et n'en avaient vendu aucune au cours de l'exercice 2009. Le montant des dividendes encaissés sur les actions Novartis détenues par ces organismes en tant qu'actifs de régime à la date de la distribution du dividende s'élevait à USD 48 millions pour l'exercice clos le 31 décembre 2010 (2009 : USD 43 millions).

REGIMES A COTISATIONS DEFINIES

Dans certaines sociétés du Groupe, les collaborateurs bénéficient d'un régime à cotisations définies et d'autres avantages à long terme. L'obligation du Groupe au titre de ces régimes est comprise dans la provision relative aux autres avantages à long terme et rémunérations différées, et s'élevait à USD 461 millions au 31 décembre 2010 (2009 : USD 380 millions). Les contributions versées à ces régimes à cotisations définies et comptabilisées dans le compte de résultat consolidé se sont élevées à USD 269 millions (2009 : USD 195 millions).

26. PLANS DE REMUNERATION EN INSTRUMENTS DE CAPITAUX PROPRES DES COLLABORATEURS

La charge comptabilisée dans le compte de résultat consolidé 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. En 2010, la dépense en rapport avec l'ensemble des plans de participation en instruments de capitaux propres Novartis et Alcon depuis le 25 août 2010, figurant dans le compte de résultat consolidé 2010, se montait à USD 841 millions (2009 : USD 777 millions). La provision en rapport avec les rémunérations en instruments de capitaux propres se montait à USD 200 millions (2009 : USD 129 millions). Le montant du gain fiscal correspondant figurant dans le compte de résultat consolidé était de USD 213 millions (2009 : USD 185 millions). Le total des liquidités utilisées pour régler les attributions de 2010 s'est monté à USD 193 millions (2009 : USD 148 millions). Au 31 décembre 2010, la charge totale des rémunérations à constater pour les droits non encore acquis dans le cadre de ces régimes s'élevait à USD 649 millions (2009 : USD 533 millions). Cette charge devrait être comptabilisée sur une période moyenne pondérée de 2,00 années (2009 : 2,09 années).

Les plans de rémunération en instruments de capitaux propres des collaborateurs se présentent comme suit :

PLAN DE PARTICIPATION EN ACTIONS « SELECT »

Chaque année, les collaborateurs, y compris les membres du Comité de direction, peuvent recevoir une prime dans le cadre du Plan de participation en actions « Select ». Le montant de la prime est déterminé sur la base de la performance individuelle et sur les résultats de la Société. Si l'évaluation de la performance d'un collaborateur est inférieure à un certain seuil, aucune prime n'est versée. Les primes peuvent être versées sous forme d'actions, d'options sur actions ou d'une combinaison des deux. Dans certaines juridictions, on octroie des uni-

tés d'actions incessibles (Restricted Share Units – RSU) plutôt que des actions. En Suisse, les participants au plan peuvent choisir entre des actions ou des RSU et des options sur actions, ou une combinaison des deux.

Chaque action est assortie de droits de vote et d'un droit à dividende pendant la période d'acquisition.

Chaque RSU équivaut à une action Novartis et est convertie en action à l'issue de la période d'acquisition. Les RSU ne sont assorties d'aucun droit de vote, ni droit à dividende.

Chaque option sur action octroyée confère au collaborateur le droit d'acheter une action Novartis à un prix déterminé à l'avance, égal au cours de clôture de l'action sous-jacente à la date de l'octroi (19 janvier 2010 pour les options octroyées au titre de la performance de 2009).

Si des collaborateurs d'Amérique du Nord choisissent de recevoir leur prime « Select », en totalité ou en partie, sous forme d'options sur des American Depositary Shares (ADS), le nombre d'options sur actions qui en résulte est calculé en divisant le montant de la prime « Select » par une valeur égale à 95% de la valeur de l'option sur l'ADS selon les IFRS. Pour les collaborateurs des autres pays, le diviseur correspond à 90% de la valeur de l'option sur les actions selon les IFRS.

Les options sur actions sont négociables une fois acquises et expirent à leur dixième anniversaire. 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. Si un participant quitte volontairement Novartis pour des motifs autres que le départ à la retraite, l'invalidité ou le décès, les actions, les RSU et les options sur actions n'étant pas encore définitivement acquises deviennent caduques, sauf décision contraire du Comité de rémunération (par exemple en cas de réorganisation ou de cession).

PLAN NOVARTIS DE PARTICIPATION EN ACTIONS « SELECT » HORS AMERIQUE DU NORD

Les administrateurs, les cadres dirigeants et certains collaborateurs sélectionnés des sociétés du Groupe (les « participants ») peuvent se voir attribuer des instruments de capitaux propres. Pour ce plan, la période d'acquisition est de trois ans, sauf en Suisse où elle était de deux ans jusqu'en 2010 et sera portée à trois ans à compter de 2011.

La dépense enregistrée dans le compte de résultat consolidé 2010 pour les actions et options attribuées en vertu de ce plan s'est montée à USD 149 millions (2009 : USD 151 millions). Les participants se sont vu attribuer 2,3 millions d'actions au prix de CHF 55,85 par action (2009 : 1,7 million d'actions au prix de CHF 53,65 par action).

Le tableau ci-dessous présente les hypothèses retenues pour l'évaluation des options sur actions attribuées au cours de la période :

	Plan Novartis de participation en actions « Select » hors Amérique du Nord	
	2010	2009
Date de valorisation	19 janvier 2010	20 janvier 2009
Date d'expiration	17 janvier 2020	18 janvier 2019
Cours de clôture du sous-jacent à la date d'attribution	CHF 55,85	CHF 53,65
Prix d'exercice	CHF 55,85	CHF 53,65
Volatilité implicite de l'option	16,00%	21,00%
Taux de dividende attendu	4,74%	4,52%
Taux d'intérêt	2,29%	2,47%
Valeur de marché de l'option à la date d'attribution	CHF 6,13	CHF 8,83

Le tableau ci-dessous résume les transactions sur ces options durant la période. Les prix moyens pondérés y figurant ont été convertis de francs suisses en dollars aux taux de change historiques pour les positions attribuées, vendues et devenues caduques. Pour la conversion des cours de fin d'année, on a appliqué les taux de change de fin d'année.

	2010		2009	
	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	32,9	51,6	25,5	53,2
Attribuées	9,9	54,5	9,4	46,7
Vendues	-6,0	52,4	-0,8	48,6
Devenues caduques	-2,1	51,4	-1,2	51,1
En circulation au 31 décembre	34,7	52,3	32,9	51,6
Exercibles au 31 décembre	18,2	53,6	17,5	51,3

Toutes les options ont été attribuées à un prix d'exercice égal au prix du marché de l'action Novartis à la date d'attribution et qui, entre 2000 et 2003, était supérieur au prix du marché de l'action du Groupe à la date d'attribution. La juste valeur moyenne pondérée des options attribuées en 2010 était de USD 5,1. Le prix d'exercice moyen pondéré pendant la période durant laquelle les options ont été vendues a

été de USD 52,4 en 2010. Le prix moyen pondéré de l'action aux dates d'exercice a été de USD 52,4. Les montants versés aux collaborateurs sur la base de la valeur du marché ont été de USD 16 millions (valeur intrinsèque de USD 2 millions). La durée de vie contractuelle résiduelle moyenne pondérée des options en circulation en fin d'année était de 6,8 ans et de 5,3 ans pour les options exercibles. Les options en circulation avaient une valeur intrinsèque globale de USD 17 millions et les options exercibles de USD 6 millions.

Le tableau ci-après contient des informations abrégées sur les options Novartis en cours au 31 décembre 2010 :

Fourchette des prix d'exercice (USD)	Options en circulation			Options exercibles	
	Nombre d'options en circulation (millions)	Durée de vie moyenne résiduelle contractuelle (années)	Moyenne pondérée des prix d'exercice (USD)	Nombre d'options exercibles (millions)	Moyenne pondérée des prix d'exercice (USD)
30-34	0,9	1,1	34,8	0,9	34,8
35-39	0,5	0,2	36,9	0,5	36,9
40-44	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
45-49	11,5	6,6	46,9	3,6	47,3
50-54	11,6	8,0	54,4	3,0	54,0
55-59	10,2	6,5	58,3	10,2	58,3
Total	34,7	6,8	52,3	18,2	53,6

PLAN NOVARTIS DE PARTICIPATION EN ACTIONS « SELECT » AMERIQUE DU NORD

Ce plan prévoit l'attribution d'instruments de capitaux propres à des dirigeants, des cadres et des collaborateurs sélectionnés basés en Amérique du Nord. Les conditions du plan Novartis de participation en actions « Select » Etats-Unis sont comparables à celles du plan « Select » hors Amérique du Nord. Depuis 2004, les options attribuées dans le cadre de ce plan sont négociables.

La dépense enregistrée dans le compte de résultat consolidé 2010 pour les actions et options attribuées en vertu de ce plan s'est montée à USD 237 millions (2009 : USD 237 millions). Les participants se sont vu attribuer 3,5 millions d'actions au prix de CHF 53,70 par action (2009 : 3,0 millions d'actions au prix de CHF 46,42 par action).

Le tableau ci-dessous présente les hypothèses retenues pour l'évaluation des options sur actions attribuées au cours de la période :

	Plan Novartis de participation en actions « Select » Amérique du Nord	
	2010	2009
Date de valorisation	19 janvier 2010	20 janvier 2009
Date d'expiration	17 janvier 2020	18 janvier 2019
Cours de clôture de l'ADS à la date d'attribution	USD 53,70	USD 46,42
Prix d'exercice	USD 53,70	USD 46,42
Volatilité implicite de l'option	14,60%	20,00%
Taux de dividende attendu	4,96%	4,61%
Taux d'intérêt	3,90%	2,45%
Valeur de marché de l'option à la date d'attribution	USD 6,47	USD 7,08

26. PLANS DE REMUNERATION EN INSTRUMENTS DE CAPITAUX PROPRES DES COLLABORATEURS (SUITE)

Le tableau ci-dessous résume les transactions sur ces options durant la période :

	2010		2009	
	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	59,3	50,2	45,1	51,7
Attribuées	15,7	53,7	20,0	46,4
Vendues ou exercées	- 10,3	49,5	- 3,2	45,1
Devenues caduques	- 4,7	51,7	- 2,6	53,2
En circulation au 31 décembre	60,0	51,1	59,3	50,2
Exerçables au 31 décembre	20,2	50,1	20,9	46,2

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. La juste valeur moyenne pondérée des options attribuées en 2010 était de USD 6,4. Le cours moyen pondéré de l'action pendant la période durant laquelle les options ont été exercées a été de USD 49,5 en 2010. Le prix moyen pondéré de l'action aux dates d'exercice a été de USD 55,5. Le montant versé aux collaborateurs sur la base de la valeur du marché a été de USD 95 millions (valeur intrinsèque de USD 61 millions). La durée de vie contractuelle résiduelle moyenne pondérée des options en circulation en fin d'année était de 6,9 ans et de 4,5 ans pour les options exerçables. Les options en circulation avaient une valeur intrinsèque globale de USD 471 millions et les options exerçables de USD 180 millions.

Le gain fiscal effectif tiré de l'exercice des options et de l'attribution d'actions du plan « Select » en Amérique du Nord a été de USD 186 millions.

Le tableau ci-après contient des informations abrégées sur les options sur ADS en circulation au 31 décembre 2010 :

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	4,1	2,5	36,6	4,1	36,6
40-44	0,3	0,3	42,0	0,3	42,0
45-49	21,9	7,0	46,6	5,3	47,1
50-54	17,6	8,2	53,9	3,6	54,7
55-59	16,1	6,6	58,1	6,9	58,4
Total	60,0	6,9	51,1	20,2	50,1

Suivant le précédent plan US Management ADS Appreciation Rights, le personnel de Novartis titulaire d'un contrat américain pouvait bénéficier de l'équivalent en espèces de l'augmentation de valeur des ADS Novartis comparativement à leur valeur à la date d'attribution. Le gain de ce plan comptabilisé en 2010 dans le compte de résultat s'est élevé à USD 2 millions (2009 : USD 1 million).

PLAN DE PERFORMANCE A LONG TERME

Le Plan de performance à long terme est un plan en actions qui récompense les dirigeants-clés sur une période de performance de trois ans.

Au début de la période de performance, les participants au plan reçoivent des RSU qui peuvent être converties en actions Novartis à l'issue de la période de performance.

A la fin de la période de performance, le Comité de rémunération ajuste le nombre de RSU en fonction de la performance réelle. Cette dernière est déterminée par la valeur économique ajoutée du Groupe (VEA), une formule qui mesure la rentabilité de l'entreprise en tenant compte du coût du capital. L'objectif de performance est la somme de trois objectifs annuels VEA de la société. Si la VEA réelle 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 prime n'est octroyée. En cas de VEA exceptionnelle du Groupe, l'ajustement peut atteindre 200% de la prime cible.

A la date d'attribution, les RSU sont converties en actions Novartis non soumises à des restrictions particulières et sans période d'acquisition. Aux Etats-Unis, les primes peuvent être versées en espèces dans le cadre du Plan de rémunération différée.

La dépense enregistrée dans le compte de résultat 2010 s'est montée à USD 32 millions (2009 : USD 35 millions). Au cours de l'exercice 2010, 400 000 unités d'actions liées à la performance (2009 : 300 000 unités d'actions) ont été attribuées à 116 dirigeants-clés.

ATTRIBUTIONS SPECIALES D'ACTIONS

Certains collaborateurs sélectionnés peuvent, de manière exceptionnelle, bénéficier d'attributions spéciales d'actions soumises ou non à des restrictions ainsi que de RSU. Ces attributions spéciales d'actions sont discrétionnaires et permettent d'attirer des collaborateurs talentueux ou de récompenser des résultats particuliers ou une performance exceptionnelle. Elles peuvent également servir à fidéliser les collaborateurs-clés.

Les actions spéciales soumises à des restrictions sont généralement soumises à une période d'acquisition de cinq ans. Si un collaborateur quitte volontairement Novartis pour des motifs autres que le départ à la retraite, l'invalidité ou le décès, les actions ou les RSU n'étant pas encore définitivement acquises deviennent caduques. Au niveau mondial, 389 collaborateurs travaillant à différents niveaux de l'organisation, ont reçu des actions incessibles en 2010. La dépense enregistrée dans le compte de résultat 2010 s'est montée à USD 33 millions (2009 : USD 18 millions). Au cours de l'année 2010, 1,1 million d'actions ou de

RSU (2009 : 1,2 million d'actions ou de RSU) ont été attribuées à des cadres et à des collaborateurs sélectionnés.

PLANS D'ÉPARGNE EN ACTIONS (LEVERAGED SHARE SAVINGS PLANS)

Les collaborateurs de certains pays et certains dirigeants-clés au niveau mondial sont encouragés à recevoir leurs primes annuelles en totalité ou en partie en actions Novartis plutôt qu'en espèces en participant à un plan d'épargne en actions (Leveraged Share Savings Plan).

Dans ces plans, Novartis octroie des actions supplémentaires après une certaine période de détention. En règle générale, aucune action supplémentaire n'est attribuée dans le cadre de ces plans en cas de départ d'un salarié avant la fin de la période de détention pour des motifs autres que le départ à la retraite, l'invalidité ou le décès.

Les principaux plans d'épargne en actions proposés par Novartis sont au nombre de trois :

- Le Plan de participation des collaborateurs (ESOP) en Suisse, qui concerne environ 11 600 collaborateurs travaillant en Suisse. Les participants peuvent choisir de recevoir leur prime (i) 100% en actions, (ii) 50% en actions et 50% en espèces ou (iii) 100% en espèces. A l'issue d'une période de détention de trois ans des actions Novartis octroyées dans le cadre de l'ESOP, chaque participant recevra une action Novartis supplémentaire gratuite pour deux actions Novartis octroyées. En 2009, 5 080 collaborateurs ont choisi de recevoir des actions dans le cadre de ce plan au titre de leur performance.
- Au Royaume-Uni, près de 2 900 collaborateurs peuvent investir en actions jusqu'à 5% de leur salaire mensuel (à concurrence de GBP 125) et peuvent aussi être invités à investir en actions tout ou partie de leur prime nette. A l'issue d'une période de détention de trois ans, une action supplémentaire est attribuée pour deux actions investies. En 2010, 1 610 collaborateurs ont participé à ce plan.
- 28 cadres dirigeants au niveau mondial ont été invités à participer au plan d'épargne en actions Leveraged Share Savings Plan (LSSP) à titre de rémunération pour leur performance en 2009. Leur prime annuelle a été octroyée en actions et bloquée pendant cinq ans. A la fin de la période, Novartis attribue une action supplémentaire pour chaque action investie.

Les collaborateurs ne sont autorisés à participer qu'à un seul de ces plans pour une année donnée.

La dépense enregistrée dans le compte de résultat 2010 au titre de ces plans s'est montée à USD 366 millions (2009 : USD 335 millions). En 2010, 5,8 millions d'actions (2009 : 6,1 millions d'actions) ont été attribuées aux participants.

RECAPITULATION DES MOUVEMENTS D'ACTIONS ATTRIBUEES, MAIS NON ENCORE ACQUISES

Le tableau ci-après présente les mouvements d'actions attribuées, mais non encore acquises (actions incessibles, unités d'actions incessibles (RSU) et American Depositary Shares (ADS), tous plans confondus :

	2010		2009	
	Nombre d'actions en millions	Juste valeur en M USD	Nombre d'actions en millions	Juste valeur en M USD
Actions attribuées, mais non encore acquises au 1^{er} janvier	15,7	938,7	13,6	886,9
Attribuées	13,9	766,1	12,3	581,5
Acquises définitivement	- 10,3	- 594,6	- 9,2	- 480,7
Devenues caduques	- 1,6	- 94,5	- 1,0	- 49,0
Actions attribuées, mais non encore acquises au 31 décembre	17,7	1 015,7	15,7	938,7

PLANS ALCON DE PARTICIPATION EN ACTIONS

Dans le cadre du Plan d'intéressement 2002 modifié d'Alcon, le Conseil d'administration d'Alcon peut octroyer aux agents, administrateurs et employés-clés, une rémunération en actions, y compris des options sur actions, des droits en actions à la plus-value d'actions (*share-settled stock appreciation rights* – SSAR), des actions incessibles, des unités d'actions incessibles (*restricted share units* – RSU) et des unités d'actions liées à la performance (*performance share units* – PSU).

Le nombre total d'actions Alcon pouvant être émises pour permettre ces attributions ne pourra excéder 40 millions. Le nombre d'actions pouvant être octroyées en vertu de l'exercice d'options ou après une période de blocage ne pourra excéder 10% du nombre total d'actions émises et en circulation à cette date. Alcon entend satisfaire toutes les attributions d'actions antérieures au 31 décembre 2003 et postérieures au 31 décembre 2007 par l'émission de nouvelles actions à partir du capital conditionnel autorisé pour le Plan d'intéressement 2002 modifié d'Alcon.

Le Conseil d'administration d'Alcon a autorisé l'achat d'actions Alcon sur le marché libre pour, notamment, répondre aux besoins liés aux attributions d'actions effectuées dans le cadre du Plan d'intéressement 2002 modifié d'Alcon.

La dépense enregistrée dans le compte de résultat 2010 (couvrant la période du 25 août au 31 décembre 2010) au titre de l'ensemble des plans de rémunération en actions Alcon s'est montée à USD 22 millions. Les participants se sont vu attribuer 0,2 million d'unités d'actions incessibles (*restricted share units* – RSU) au cours de cette même période.

De manière générale, les attributions sont devenues exerçables à la date du troisième anniversaire de l'attribution, ou après cette date, et sont caduques à la date du dixième anniversaire de l'attribution.

Au 31 décembre 2010, Alcon avait réservé environ 19,6 millions d'actions ordinaires Alcon en vue d'une émission dans le cadre du Plan d'intéressement 2002 modifié d'Alcon.

26. PLANS DE REMUNERATION EN INSTRUMENTS DE CAPITAUX PROPRES DES COLLABORATEURS (SUITE)

DISPOSITIONS RELATIVES AU CHANGEMENT DE CONTROLE

Lors de la cession par Nestlé de la participation majoritaire d'Alcon à Novartis, les actions attribuées aux employés au titre de la rémunération en actions avant le 1^{er} janvier 2009 ont été acquises immédiatement. Cependant, l'acquisition des actions attribuées après cette date ne sera anticipée qu'en cas de résiliation sans motif du contrat de travail du participant avec Alcon ou son successeur ou, en cas de résiliation par le participant dans certaines circonstances dans les six mois précédant ou dans les deux ans suivant un changement de contrôle. Si, à la suite d'un changement de contrôle, Alcon n'est pas l'entreprise subsistante, les actions Alcon pourront être remplacées, pour ces attributions, par des titres du successeur pour une valeur équivalente.

OPTIONS SUR ACTIONS ET « SHARE-SETTLED STOCK APPRECIATION RIGHTS »

La juste valeur de chaque attribution d'options sur actions et de droits en actions à la plus-value d'actions (*share settled stock appreciation rights* – SSAR) a été estimée à la date de l'octroi suivant un modèle d'évaluation des options reposant sur la méthode Black-Scholes. La charge pour rémunération versée en instruments de capitaux propres a été calculée selon un mode linéaire sur la période d'acquisition de trois ans des titres concernés. Cette charge a été comptabilisée selon un mode dégressif pour les personnes remplissant les conditions nécessaires pour partir à la retraite et aux termes des dispositions relatives aux cessions de contrôle exposées ci-dessus. Aucune attribution d'options sur actions ou de SSAR n'a eu lieu en 2010. Le tableau ci-après résume les transactions sur ces options et SSAR durant la période :

	2010		2010	
	Nombre d'options (en millions)	Moyenne pondérée des prix d'exercice (USD)	Nombre de SSAR (en millions)	Moyenne pondérée des prix d'exercice (USD)
En circulation au 25 août	4,4	68,2	4,8	115,5
Vendues ou exercées	- 1,2	70,5	- 1,0	132,0
En circulation au 31 décembre	3,2	67,6	3,8	111,5
Exerçables au 31 décembre	3,0	66,4	2,0	133,6

UNITES D'ACTIONS ALCON INCESSIBLES ET UNITES D'ACTIONS LIEES A LA PERFORMANCE

La société peut attribuer des unités d'actions incessibles (*restricted share units* – RSU). Les RSU donnent au bénéficiaire le droit de recevoir un nombre déterminé d'actions ordinaires ou un paiement en espèces égal à la juste valeur de marché de ces actions à la date d'acquisition. Les RSU seront acquises et deviendront cessibles lorsque les conditions exposées dans les accords d'attribution de ces dernières seront remplies. Pendant la période d'acquisition, les détenteurs de RSU ne peuvent exercer les droits de vote et reçoivent des équivalents de dividendes.

Les RSU sont comptabilisés sur les périodes de service requises à leur cours de clôture à la date d'attribution. 0,2 million de RSU ont été attribués aux participants au cours de la période du 25 août au 31 décembre 2010. La juste valeur de ces instruments s'élevait à USD 38 millions. 1,2 million de RSU, correspondant à une juste valeur de USD 189 millions, étaient en circulation au 31 décembre 2010.

Les unités d'actions liées à la performance (*performance share units* – PSU) visent à attribuer une rémunération supplémentaire sous forme d'actions Alcon, si le bénéfice par action atteint certains seuils. Aucune attribution de PSU n'a eu lieu en 2010.

27. PARTIES LIEES

ROCHE/GENENTECH

Novartis a conclu deux accords avec Genentech, Inc., aux Etats-Unis, une filiale de Roche Holding SA (Roche) mise en équivalence en raison des 33,3% de droits de vote de Roche détenus par Novartis.

LUCENTIS

Novartis Ophthalmics, entité de la division Pharmaceuticals, a acquis les droits de licence exclusifs pour développer et commercialiser *Lucentis* hors des Etats-Unis pour des indications en rapport avec des atteintes oculaires. Dans le cadre de cet accord, Novartis a versé à Genentech un paiement d'étape initial et une partie des coûts de développement ultérieurs sous forme de paiements d'étapes supplémentaires lors de l'achèvement de certains projets 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. Novartis a réalisé un chiffre d'affaires de USD 1,5 milliard (2009 : USD 1,2 milliard) avec *Lucentis*.

XOLAIR

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. Le 2 août 2007, Genentech, Inc. a finalisé l'acquisition de Tanox, Inc. et repris ses droits et ses obligations. Novartis et Genentech procèdent en commun à la promotion de *Xolair* aux Etats-Unis tandis que Genentech comptabilise tout le chiffre d'affaires.

Novartis commercialise *Xolair* en Europe et comptabilise tout le chiffre d'affaires et le coût des ventes ainsi que les frais de co-promotion aux Etats-Unis. Genentech et Novartis se partagent le bénéfice des ventes de *Xolair* aux Etats-Unis, en Europe et dans certains pays d'Asie selon des pourcentages définis dans l'accord. Novartis a enregistré avec *Xolair* un chiffre d'affaires de USD 369 millions (2009 : USD 338 millions), y compris celui réalisé avec Genentech pour le marché américain.

Les deux accords avec *Lucentis* et *Xolair* décrits ci-dessus se sont soldés par un paiement net de USD 300 millions à Genentech (2009 : USD 200 millions).

En outre, Novartis a signé avec Roche plusieurs contrats de licence, de production et de distribution et plusieurs unités de Novartis détiennent des obligations Roche pour un total de USD 17 millions (2009 : 1 milliard).

IDENIX

Novartis Pharma AG a conclu avec Idenix en mai 2003 un accord de coopération portant sur le développement et la commercialisation au niveau mondial de médicaments-candidats et a acquis environ 54% du capital de cette société. Comme Novartis pouvait contrôler cette société, Idenix a été entièrement consolidée. En août 2009, Novartis a décidé de ne pas souscrire à une augmentation de capital dans le cadre de cet accord de coopération ; il a renoncé à certains droits et en a modifié d'autres. Par conséquent, la part de Novartis dans le capital a été diluée, passant de 53% avant l'offre à 47% après l'offre, et, depuis le 1^{er} septembre 2009, Idenix est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence. Novartis a un accord de licence avec Idenix pour *Tyzeke/Sebvio* et pourrait devoir payer des frais de licence et de développement supplémentaires pour des médicaments-candidats pour lesquels Novartis choisirait de signer un contrat de licence avec Idenix. Le chiffre d'affaires total de *Tyzeke/Sebvio* en 2010 a atteint USD 95 millions (2009 : 84 millions).

REMUNERATION DES MEMBRES DU COMITE DE DIRECTION ET DES ADMINISTRATEURS

En 2010, on comptait 14 membres du Comité de direction, y compris ceux ayant quitté leurs fonctions (9 membres en 2009).

La rémunération globale des membres du Comité de direction et des 12 administrateurs externes (11 en 2009) selon la norme comptable IFRS 2 applicable aux rémunérations en instruments de capitaux propres était la suivante :

	Comité de direction		Administrateurs externes		Total	
	2010 M USD	2009 M USD	2010 M USD	2009 M USD	2010 M USD	2009 M USD
Avantages à court terme	14,4	12,6	17,7	6,0	32,1	18,6
Avantages postérieurs à l'emploi	1,2	1,4	0,2		1,4	1,4
Indemnités de départ	7,9				7,9	
Rémunérations en instruments de capitaux propres	62,4	86,4			62,4	86,4
Total	85,9	100,4	17,9	6,0	103,8	106,4

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.

En 2009, un membre du Comité de direction a acheté à une entité consolidée un bien immobilier au prix de CHF 3,7 millions. Le prix de

la transaction s'est fondé sur des rapports d'évaluation de source externe et indépendante.

Les informations sur les rémunérations du Conseil d'administration et du Comité de direction, publiées pour satisfaire aux exigences du CO, figurent à l'annexe 11 des comptes de Novartis AG.

28. ENGAGEMENTS CONDITIONNELS ET OBLIGATIONS EVENTUELLES

CONTRATS DE LOCATION SIMPLE

Le Groupe a conclu divers contrats de location simple à durée fixe, concernant en majorité des véhicules et de l'immobilier. Les engagements du Groupe au titre de ces contrats se présentaient comme suit au 31 décembre 2010 :

	2010 M USD
2011	363
2012	267
2013	183
2014	141
2015	121
Au-delà	2 087
Total	3 162
Charges pour l'année en cours	350

RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

Le Groupe a conclu avec diverses institutions des accords de recherche à long terme prévoyant notamment le versement par Novartis d'éventuels paiements d'étape 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 2010 :

	Engagements non conditionnels 2010 M USD	Paiements d'étape éventuels 2010 M USD	Total 2010 M USD
2011	84	338	422
2012	58	501	559
2013	37	632	669
2014	31	192	223
2015	30	511	541
Au-delà	30	1 090	1 120
Total	270	3 264	3 534

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 EVENTUELLES

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 au titre de 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 état de ces sites. Ces incertitudes incluent, notamment la méthode et l'ampleur de la remise en état, le pourcentage de substances imputables au Groupe comparé à celui imputable à des tiers 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 en matière juridique et de responsabilité produits. Si des provisions pour perte ont été constituées à un niveau jugé raisonnable et approprié par la Direction, il existe toutefois des incertitudes liées à ces estimations. La note 20 traite plus amplement de cette question.

La Direction estime cependant que l'issue de ces procédures n'aura pas d'incidence notable sur la situation financière du Groupe, mais pourrait en avoir une sur ses résultats opérationnels ou ses flux de trésorerie au cours d'une période donnée.

29. PRINCIPAUX COURS DE CONVERSION

			2010 USD	2009 USD
Cours de fin d'exercice pour les bilans consolidés :				
1	CHF		1,063	0,965
1	EUR		1,324	1,436
1	GBP		1,552	1,591
100	JPY		1,227	1,086

			2010 USD	2009 USD
Moyenne des cours mensuels utilisés durant l'exercice pour les comptes de résultat consolidés et les flux de trésorerie du Groupe :				
1	CHF		0,961	0,923
1	EUR		1,327	1,393
1	GBP		1,546	1,564
100	JPY		1,141	1,070

30. EVENEMENTS POSTERIEURS AU 31 DECEMBRE 2010, DATE DE CLOTURE DU BILAN

PROPOSITION DE DIVIDENDE POUR 2010 ET APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDES DU GROUPE 2010

Les comptes consolidés de l'exercice 2010 du Groupe Novartis ont été approuvés par le Conseil d'administration le 26 janvier 2011. Le 19 janvier 2011, le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires du 22 février 2011, le versement d'un dividende de CHF 2,20 par action. En cas d'approbation, le volume total des dividendes versés sera de l'ordre de USD 5,4 milliards.

REGLEMENT DE LITIGES

Le 3 janvier 2011, Novartis et Johnson & Johnson ont conclu un accord de règlement concernant les brevets ayant trait à l'hydrogel de silicone (JUMP patents) dont il est question à la note 20 ci-dessus. Aux termes de cet accord, Novartis recevra une compensation financière et chaque partie accordera à l'autre une licence mondiale non exclusive, irrévocable et entièrement payée, sans droit de sous-licence conformément aux droits de brevet respectifs. Novartis comptabilisera la somme encaissée au premier trimestre 2011.

OFFRE PUBLIQUE D'ACHAT SUR GENOPTIX, INC. (GENOPTIX)

Le 24 janvier 2011, Novartis a annoncé qu'il avait conclu un accord définitif en vue d'acquérir Genoptix, Inc. (NASDAQ : GXDX), un laboratoire spécialisé dans le diagnostic des maladies cancéreuses.

Selon les termes de cet accord, Novartis lancera une OPA amicale sur l'ensemble des actions en circulation Genoptix au prix de USD 25,00 par action, soit un montant total de USD 470 millions, et l'entreprise est valorisée à USD 330 millions. L'offre de Novartis représente une prime de 39% par rapport au cours de l'action de USD 17,98 le 13 décembre 2010. Elle représente également une prime implicite de 27% par rapport au cours de clôture de USD 19,76 du 21 janvier 2011.

Le Conseil d'administration de Genoptix a approuvé unanimement la transaction et recommandé aux actionnaires d'accepter l'offre. La transaction devra être approuvée par un nombre d'actionnaires représentant la majorité du capital de Genoptix sous réserve d'obtenir l'aval des autorités de réglementation et de satisfaire à d'autres conditions usuelles. L'opération devrait être finalisée au premier semestre 2011.

31. PRINCIPALES FILIALES ET ENTREPRISES ASSOCIEES

Au 31 décembre 2010	Capital-actions/ capital libéré ¹	Partici- pation %	Activités
Afrique du Sud			
Novartis South Africa (Pty) Ltd., Kempton Park	ZAR 86,3 M	100	◆
Sandoz South Africa (Pty) Ltd., Kempton Park	ZAR 3,0 M	100	◆▼
Alcon Laboratories (South Africa) (Pty.) Ltd., Randburg	ZAR 201 820	77	◆
Allemagne			
Novartis Deutschland GmbH, Wehr	EUR 155,5 M	100	■
Novartis Pharma GmbH, Nuremberg	EUR 25,6 M	100	◆▲
Novartis Pharma Produktions GmbH, Wehr	EUR 2,0 M	100	▼
Novartis Vaccines and Diagnostics GmbH, Marburg	EUR 5,0 M	100	◆▼▲
Jenaheal Pharma GmbH, Jena	EUR 260 000	100	◆▼▲
Sandoz International GmbH, Holzkirchen	EUR 100 000	100	■
Sandoz Pharmaceuticals GmbH, Holzkirchen	EUR 5,1 M	100	◆
Sandoz Industrial Products GmbH, Francfort s. M.	EUR 2,6 M	100	◆▼
Hexal AG, Holzkirchen	EUR 93,7 M	100	■◆▼▲
Salutas Pharma GmbH, Barleben	EUR 42,1 M	100	◆▼
1 A Pharma GmbH, Oberhaching	EUR 26 000	100	◆
Novartis Consumer Health GmbH, Munich	EUR 14,6 M	100	◆▼▲
Novartis Tiergesundheits GmbH, Munich	EUR 256 000	100	◆
CIBA Vision Vertriebs GmbH, Grossostheim	EUR 2,6 M	100	◆
CIBA Vision GmbH, Grosswallstadt	EUR 15,4 M	100	◆▼▲
Alcon Pharma GmbH, Fribourg	EUR 511 292	77	◆
WaveLight GmbH, Erlangen	EUR 6,6 M	77	▼
Argentine			
Novartis Argentina S.A., Buenos Aires	ARS 61,3 M	100	◆▲
Sandoz S.A., Buenos Aires	ARS 71,8 M	100	◆▼
Alcon Laboratorios Argentina S.A., Buenos Aires	ARS 3,9 M	77	◆
Australie			
Novartis Australia Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 11,0 M	100	■
Novartis Pharmaceuticals Australia Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 3,8 M	100	◆▲
Sandoz Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 11,6 M	100	◆
Novartis Consumer Health Australasia Pty Ltd., Melbourne, Victoria	AUD 7,6 M	100	◆▼
Novartis Animal Health Australasia Pty Ltd., Alcon Laboratories (Australia) Pty Ltd., Frenchs Forest North Ryde, NSW	AUD 3,0 M	100	◆▲
	AUD 2,6 M	77	◆
Autriche			
Novartis Austria GmbH, Vienne	EUR 1,0 M	100	■
Novartis Pharma GmbH, Vienne	EUR 1,1 M	100	◆
Sandoz GmbH, Kundl	EUR 32,7 M	100	■◆▼▲
Novartis Animal Health GmbH, Kundl	EUR 37 000	100	◆
EBEWE Pharma Ges.m.b.H Nfg., Unterach am Attersee	EUR 1,0 M	100	◆▼▲
Bangladesh			
Novartis (Bangladesh) Limited, Dhaka	BDT 162,5 M	60	◆▼
Belgique			
N.V. Novartis Pharma S.A., Vilvorde	EUR 7,1 M	100	◆
N.V. Sandoz S.A., Vilvorde	EUR 19,2 M	100	◆
N.V. Novartis Consumer Health S.A., Vilvorde	EUR 4,3 M	100	◆
N.V. CIBA VISION Benelux S.A., Malines	EUR 62 000	100	◆
S.A. Alcon-Couvreur N.V., Puurs	EUR 362,1 M	77	◆▼
Bermudes			
Triangle International Reinsurance Ltd., Hamilton	CHF 1,0 M	100	■
Novartis Securities Investment Ltd., Hamilton	CHF 30 000	100	■
Novartis International Pharmaceutical Ltd., Hamilton	CHF 20 000	100	■◆▼▲
Trinity River International Investments (Bermuda), Ltd., Hamilton	USD 12 000	77	■
Trinity River Insurance Co.Ltd., Hamilton	USD 370 000	77	■
Brésil			
Novartis Biociências S.A., São Paulo	BRL 255,8 M	100	◆▼
Sandoz do Brasil Indústria Farmacéutica Ltda., Cambé	BRL 190,0 M	100	◆▼▲
Novartis Saúde Animal Ltda., São Paulo	BRL 50,7 M	100	◆▼
Alcon Laboratorios do Brasil Ltd., São Paulo	BRL 7,7 M	77	◆▼
Canada			
Novartis Pharma Canada Inc., Dorval/Montréal	CAD 0 ²	100	◆▲
Sandoz Canada Inc., Boucherville, Québec	CAD 76,8 M	100	◆▼▲
Novartis Santé Familiale Canada Inc., Mississauga, Ontario	CAD 2	100	◆
CIBA Vision Canada Inc., Mississauga, Ontario	CAD 1	100	◆▼
Novartis Animal Health Canada Inc., Charlottetown	CAD 2	100	◆▲
Alcon Canada Inc., Mississauga, Ontario	CAD 0 ²	77	◆

Au 31 décembre 2010	Capital-actions/ capital libéré ¹	Partici- pation %	Activités
Chili			
Novartis Chile S.A., Santiago du Chili	CLP 2,0 Md	100	◆
Alcon Laboratorios Chile Limitada, Santiago	CLP 2,0 Md	77	◆
Chine			
Beijing Novartis Pharma Co., Ltd., Beijing	CNY 132,1 M	100	◆▼
Novartis Pharmaceuticals (HK) Limited, Hong Kong	HKD 200	100	◆
China Novartis Institutes for BioMedical Research Co., Ltd., Shanghai	USD 32,0 M	100	▲
Suzhou Novartis Pharma Technology Co., Ltd., Changshu	USD 62,0 M	100	▼
Shanghai Novartis Trading Ltd., Shanghai	CNY 20,3 M	100	◆
Shanghai Novartis Animal Health Co., Ltd., Shanghai	CNY 105,9 M	100	◆▼
Sandoz (China) Pharmaceutical Co., Ltd., Zhongshan	CNY 21,4 M	100	◆▼
Alcon (China) Ophthalmic Product Co., Ltd., Beijing	USD 2,2 M	77	◆▼
Colombie			
Novartis de Colombia S.A., Santafé de Bogotá	COP 7,9 Md	100	◆▼
Laboratorios Alcon de Colombia S.A., Bogota	COP 20,9 M	77	◆
Corée du Sud			
Novartis Korea Ltd., Séoul	KRW 24,5 bn	99	◆
Alcon Korea Ltd., Séoul	KRW 33,8 bn	77	◆
Croatie			
Sandoz d.o.o., Zagreb	HRK 25,6 M	100	◆
Danemark			
Novartis Healthcare A/S, Copenhagen	DKK 14,0 M	100	◆
Sandoz A/S, Copenhagen	DKK 8,0 M	100	◆
Egypte			
Novartis Pharma S.A.E., Le Caire	EGP 33,8 M	99	▼
Equateur			
Novartis Ecuador S.A., Quito	USD 4,0 M	100	◆
Espagne			
Novartis Farmacéutica, S.A., Barcelone	EUR 63,0 M	100	■◆▼
Novartis Vaccines and Diagnostics, S.L., Barcelone	EUR 675 450	100	◆
Sandoz Farmacéutica, S.A., Madrid	EUR 270 450	100	◆
Sandoz Industrial Products, S.A., Les Franqueses del Vallés/Barcelone	EUR 9,3 M	100	◆▼▲
Bexal Farmacéutica, S.A., Madrid	EUR 1,0 M	100	◆
Novartis Consumer Health, S.A., Barcelone	EUR 876 919	100	◆
CIBA Vision, S.A., Barcelone	EUR 1,4 M	100	◆
Alcon Cusi S.A., El Masnou	EUR 11,6 M	77	◆▼
Etats-Unis			
Novartis Corporation, New York, NY	USD 72,2 M	100	■
Novartis Finance Corporation, New York, NY	USD 1,7 Md	100	■
Novartis Capital Corporation, New York, NY	USD 1	100	■
Novartis Pharmaceuticals Corporation, East Hanover, NJ	USD 5,2 M	100	◆▼▲
Novartis Institutes for BioMedical Research, Inc., Cambridge, MA	USD 1	100	▲
Novartis Institute for Functional Genomics, Inc., San Diego, CA	USD 21 000	100	▲
Idenix Pharmaceuticals, Inc., Cambridge, MA	USD 72 863	43	▲
Novartis Vaccines and Diagnostics, Inc., Cambridge, MA	USD 3,0	100	■◆▼▲
Sandoz Inc., Princeton, NJ	USD 25 000	100	◆▼▲
Eon Labs, Inc., Princeton, NJ	USD 1	100	◆▼
Novartis Consumer Health, Inc., Parsippany, NJ	USD 0 ²	100	◆▼▲
Novartis Animal Health US, Inc., Greensboro, NC	USD 100	100	◆▼▲
CIBA Vision Corporation, Duluth, GA	USD 301,3 M	100	■◆▼▲
Alcon Holdings Inc., Wilmington, DE	USD 10	77	■
Alcon Laboratories, Inc., Wilmington, DE	USD 1 000	77	◆
Alcon Refractive Horizons, LLC, Wilmington, DE	USD 10	77	■
Alcon Research, Ltd., Wilmington, DE	USD 10	77	▼▲
Falcon Pharmaceuticals, Ltd., Wilmington, DE	USD 10	77	◆
Alcon LenSx, Inc., Wilmington, DE	USD 1	77	▼▲
Fédération de Russie			
Novartis Pharma LLC, Moscou	RUR 20,0 M	100	◆
ZAO Sandoz, Moscou	RUR 57,4 M	100	◆
Novartis Consumer Health LLC, Moscou	RUR 60,0 M	100	◆
Alcon Farmaceutika LLC, Moscou	RUR 44,1 M	77	◆

Au 31 décembre 2010	Capital-actions/ capital libéré ¹	Participation %	Activités	Au 31 décembre 2010	Capital-actions/ capital libéré ¹	Participation %	Activités
Finlande				Mexique			
Novartis Finland Oy, Espoo	EUR 459 000	100	◆	Novartis Farmacéutica, S.A. de C.V., Mexico	MXN 205,0 M	100	◆▼
France				Sandoz, S.A. de C.V., Mexico	MXN 468,2 M	100	◆▼
Novartis Groupe France S.A., Rueil-Malmaison	EUR 103,0 M	100	■	Alcon Laboratorios, S.A. de C.V., Mexico	MXN 5,9 M	77	◆▼
Novartis Pharma S.A.S., Rueil-Malmaison	EUR 43,4 M	100	◆▼▲	Norvège			
Sandoz S.A.S., Levallois-Perret	EUR 5,0 M	100	◆	Novartis Norge AS, Oslo	NOK 1,5 M	100	◆
Novartis Santé Familiale S.A.S., Rueil-Malmaison	EUR 21,9 M	100	◆▼	Nouvelle-Zélande			
Novartis Santé Animale S.A.S., Rueil-Malmaison	EUR 900 000	100	◆▼	Novartis New Zealand Ltd., Auckland	NZD 820 000	100	◆
CIBA Vision S.A.S., Blagnac	EUR 1,8 M	100	◆	Pakistan			
Laboratoires Alcon S.A., Rueil-Malmaison	EUR 12,6 M	77	◆▼	Novartis Pharma (Pakistan) Limited, Karachi	PKR 24,8 M	99	◆▼
Gibraltar				Panama			
Novista Insurance Limited, Gibraltar	CHF 130,0 M	100	■	Novartis Pharma (Logistics), Inc., Panama	USD 10 000	100	◆
Grande-Bretagne				Pays-Bas			
Novartis UK Limited, Frimley/Camberley	GBP 25,5 M	100	■	Novartis Netherlands B.V., Arnhem	EUR 1,4 M	100	■
Novartis Pharmaceuticals UK Limited, Frimley/Camberley	GBP 5,4 M	100	◆▼▲	Novartis Pharma B.V., Arnhem	EUR 4,5 M	100	◆
Novartis Vaccines and Diagnostics Limited, Frimley/Camberley	GBP 100	100	▼	Sandoz B.V., Almere	EUR 907 570	100	◆▼
Novartis Grimsby Limited, Frimley/Camberley	GBP 230 M	100	▼	Novartis Consumer Health B.V., Breda	EUR 23 830	100	◆▼
Sandoz Limited, Bordon	GBP 2,0 M	100	◆	Alcon Nederland B.V., Gorinchem	EUR 18 151	77	◆
Novartis Consumer Health UK Limited, Horsham	GBP 25 000	100	◆▼	Pérou			
Novartis Animal Health UK Limited, Frimley/Camberley	GBP 100 000	100	◆▲	Novartis Biosciences Peru S.A., Lima	PEN 6,1 M	100	◆
CIBA Vision (UK) Limited, Southampton	GBP 550 000	100	◆	Philippines			
Alcon Laboratories (UK) Limited, Hemel Hempstead	GBP 3,1 M	77	◆	Novartis Healthcare Philippines, Inc., Makati/Manille	PHP 298,8 M	100	◆
Grèce				Pologne			
Novartis (Hellas) S.A.C.I., Metamorphosis/Athen	EUR 14,6 M	100	◆	Novartis Poland Sp. z o.o., Varsovie	PLN 44,2 M	100	◆
Alcon Laboratories Hellas Commercial & Industrial S.A., Maroussi	EUR 1,7 M	77	◆	Lek S.A., Strykow	PLN 11,4 M	100	◆▼
Hongrie				Sandoz Polska Sp. Z.o.o., Varsovie	PLN 25,6 M	100	◆▼▲
Novartis Hungary Healthcare Limited Liability Company, Budapest	HUF 545,6 M	100	◆	Alcon Polska Sp. z o.o., Varsovie	PLN 750 000	77	◆
Sandoz Hungary Limited Liability Company, Budapest	HUF 4,0 M	100	◆	Portugal			
Inde				Novartis Portugal SGPS Lda., Sintra	EUR 500 000	100	■
Novartis India Limited, Mumbai	INR 159,8 M	76	◆▼	Novartis Farma – Produtos Farmacêuticos S.A., Sintra	EUR 2,4 M	100	◆
Sandoz Private Limited, Mumbai	INR 32,0 M	100	◆▼	Sandoz Farmaceutica Lda., Sintra	EUR 5,0 M	100	◆
Novartis Healthcare Private Limited, Mumbai	INR 60,0 M	100	▲	Novartis Consumer Health – Produtos Farmacêuticos e Nutrição Lda., Lisbonne	EUR 100 000	100	◆
Alcon Laboratories (India) Private Limited, Bangalore	INR 1,1 Md	77	◆	Alcon Portugal-Produtos e Equipamentos Oftalmologicos Lda., Paco d'Arcos	EUR 4,5 M	77	◆
Indonésie				Porto Rico			
PT Novartis Indonesia, Jakarta	IDR 7,7 Md	100	◆▼	Ex-Lax, Inc., Humacao	USD 10 000	100	▼
PT CIBA Vision Batam, Batam	IDR 11,9 Md	100	▼	CIBA Vision Puerto Rico, Inc., Cidra	USD 1 000	100	▼
Irlande				Alcon (Puerto Rico) Inc., Catano	USD 100	77	◆
Novartis Ireland Limited, Dublin	EUR 25 000	100	◆	Roumanie			
Novartis Ringaskiddy Limited, Ringaskiddy, County Cork	EUR 2,0 M	100	▼	Sandoz S.R.L., Targu-Mures	RON 105,2 M	100	◆▼
Alcon Laboratories Ireland Limited, Cork	EUR 541 251	77	▼	République tchèque			
Italie				Novartis s.r.o., Prague	CZK 51,5 M	100	◆
Novartis Farma S.p.A., Origgio	EUR 18,2 M	100	◆◆▼▲	Sandoz s.r.o., Prague	CZK 44,7 M	100	◆
Novartis Vaccines and Diagnostics S.r.l., Siena	EUR 41,5 M	100	◆▼▲	Singapour			
Sandoz S.p.A., Origgio	EUR 390 000	100	◆	Novartis Singapore Pharmaceutical Manufacturing Pte Ltd, Singapore Country	SGD 45,0 M	100	▼
Sandoz Industrial Products S.p.A., Rovereto	EUR 2,6 M	100	▼	Novartis Asia Pacific Pharmaceuticals Pte Ltd, Singapore Country	SGD 1,0 M	100	◆
Novartis Consumer Health S.p.A., Origgio	EUR 2,9 M	100	◆	Novartis Institute for Tropical Diseases Pte Ltd., Singapore Country	SGD 2 004	100	▲
CIBA Vision S.r.l., Marcon	EUR 2,4 M	100	◆	CIBA Vision (Singapore) Pte Ltd, Singapore Country	SGD 400 000	100	◆
Alcon Italia S.p.A., Milan	EUR 1,3 M	77	◆	Novartis (Singapore) Pte Ltd, Singapore Country	SGD 100 000	100	◆▲
Japon				Alcon Singapore Manufacturing Pte Ltd., Singapore Country	SGD 1 000	77	▼
Novartis Holding Japan K.K., Tokyo	JPY 10,0 M	100	■	Slovaquie			
Novartis Pharma K.K., Tokyo	JPY 6,0 bn	100	◆▲	Novartis Slovacia s.r.o., Bratislava	EUR 2,0 M	100	◆
Sandoz K.K., Tokyo	JPY 100,0 M	100	◆▼▲	Slovénie			
Novartis Animal Health K.K., Tokyo	JPY 50,0 M	100	◆▲	Société Pharmaceutique Lek d.d., Ljubljana	EUR 73,6 M	100	◆◆▼▲
CIBA Vision K.K., Tokyo	JPY 100,0 M	100	◆	Sandoz Pharmaceuticals d.d., Ljubljana	EUR 1,5 M	100	◆
Alcon Japan Ltd., Tokyo	JPY 0 ²	77	◆	Suède			
Luxembourg				Novartis Sverige Participations AB, Täby/Stockholm	SEK 1,0 M	100	■
Novartis Investments S.à r.l., Luxembourg-Ville	USD 2,6 Md	100	■	Novartis Sverige AB, Täby/Stockholm	SEK 5,0 M	100	◆
Novartis Finance S.A., Luxembourg-Ville	USD 100 000	100	■	CIBA Vision Nordic AB, Askim/Göteborg	SEK 2,5 M	100	◆
Malaisie				Alcon Sverige AB, Bromma	SEK 100 000	77	◆
Novartis Corporation (Malaysia) Sdn. Bhd., Kuala Lumpur	MYR 3,3 M	100	◆				
CIBA Vision Johor Sdn. Bhd., Gelang Patah	MYR 5,0 M	100	▼				

31. PRINCIPALES FILIALES ET ENTREPRISES ASSOCIEES (SUITE)

Au 31 décembre 2010	Capital-actions/ capital libéré ¹	Partici- pation %	Activités	Au 31 décembre 2010	Capital-actions/ capital libéré ¹	Partici- pation %	Activités
Suisse				Turquie			
Novartis International AG, Bâle	CHF 10,0 M	100	■	Novartis Saglik, Gida ve Tarim Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.S., Istanbul	TRY 98,0 M	100	◆▼
Novartis Holding AG, Bâle	CHF 100,2 M	100	■	Sandoz İlaç Sanayi ve Ticaret A.S., Istanbul	TRY 31,7 M	100	◆▼
Novartis Forschungsstiftung, Bâle	CHF 29,3 M	100	■	Alcon Laboratuvarlari Ticaret A.S., Istanbul	TRY 25,2 M	77	◆
Fondation Novartis pour la formation des cadres, Bâle	CHF 100 000	100	■	Venezuela			
Novartis - Mitarbeiterbeteiligungsstiftung, Bâle	CHF 100 000	100	■	Novartis de Venezuela, S.A., Caracas	VEF 1,4 M	100	◆
Novartis Sanierungsstiftung, Bâle	CHF 2,0 M	100	■	Alcon Pharmaceutical, C.A., Caracas	VEF 100	77	◆
Roche Holding AG, Bâle	CHF 160,0 M	33/6 ³	■◆▼▲	En outre, Novartis est représenté par des filiales, entreprises associées ou joint ventures dans les pays suivants: Algérie, Costa Rica, Guatemala, Îles Cayman, Ancienne République Yougoslave de Macédoine, Maroc, République Dominicaine et Uruguay			
Alcon, Inc. Hünenberg	CHF 60,8 M	77	■	Participation en % – de 50 à 100% des droits de vote : entièrement consolidée ; – de 20 à 50% des droits de vote : participation dans une entreprise associée – méthode de la mise en équivalence			
Novartis Pharma AG, Bâle	CHF 350,0 M	100	■◆▼▲	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.			
Novartis Pharma Services AG, Bâle	CHF 20,0 M	100	◆	² Actions sans valeur nominale			
Novartis Pharma Schweizerhalle AG, Muttenz	CHF 18,9 M	100	▼	³ Part en pourcentage de Novartis au résultat net et aux capitaux propres.			
Novartis Pharma Stein AG, Stein	CHF 251 000	100	▼▲	M = million; Md = milliard			
Novartis Pharma Schweiz AG, Berne	CHF 5,0 M	100	◆▲	Les symboles ci-dessous se réfèrent aux diverses entités composant le Groupe :			
Novartis Vaccines and Diagnostics AG, Bâle	CHF 800 000	100	■	■ Holding/Finance : société ayant une fonction de holding ou de gestion financière			
Sandoz AG, Bâle	CHF 5,0 M	100	◆▲	◆ Vente : société commerciale et de marketing au sein du Groupe			
Sandoz Pharmaceuticals AG, Steinhausen	CHF 100 000	100	◆	▼ Production : société de production			
Novartis Consumer Health S.A., Nyon	CHF 30,0 M	100	■◆▼▲	▲ Recherche : société de recherche et développement			
Novartis Consumer Health Schweiz AG, Berne	CHF 250 000	100	◆▲				
Novartis Santé Animale AG, Bâle	CHF 101 000	100	■◆▼▲				
Novartis Centre de Recherche Santé Animale S.A., St-Aubin	CHF 250 000	100	▲				
CIBA Vision AG, Embrach	CHF 300 000	100	■◆				
Alcon Pharmaceuticals Ltd., Fribourg	CHF 200 000	77	◆				
ESBATEch, an Alcon Biomedical Research Unit GmbH, Schlieren	CHF 0 ²	77	▲				
Taiwan							
Novartis (Taiwan) Co., Ltd., Taipei	TWD 170,0 M	100	◆▼				
Alcon Pharmaceuticals Taiwan Ltd., Taipei	CHF 50 000	77	◆				
Thaïlande							
Novartis (Thailand) Limited, Bangkok	THB 230,0 M	100	◆				
Alcon Laboratories (Thailand) Ltd., Bangkok	THB 2,1 M	77	◆				

32. INFORMATIONS SUR L'ÉVALUATION DES RISQUES EN VERTU DE LA LEGISLATION SUISSE

Le Comité des risques du Conseil d'administration a mis en place un processus et un système de gestion des risques judicieux et efficace. Il réexamine avec la Direction et l'audit interne l'identification, les priorités et la gestion des risques, les responsabilités et les objectifs des fonctions impliquées dans la gestion des risques, le portefeuille de risques et les mesures connexes prises par la Direction. Le Comité des risques informe le Conseil d'administration sur une base périodique.

La fonction Gestion des risques du Groupe coordonne et harmonise les processus de gestion des risques. Elle rend compte régulièrement au Comité des risques de l'évaluation et de la gestion des risques. Des mesures visant à identifier et 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 de l'évaluation et de l'atténuation des risques incombe aux divisions qui disposent de fonctions Corporate, telles que Financial Reporting & Accounting, Trésorerie, Qualité du Groupe, Santé, Sécurité et Environnement ainsi que Continuité des activités, qui fournissent un appui aux divisions et contrôlent l'efficacité de leur gestion des risques.

La gestion des risques financiers est décrite plus en détail à la note 16 des comptes consolidés du Groupe.

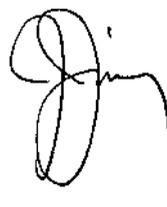
RAPPORT DE LA DIRECTION DE NOVARTIS SUR LE CONTROLE INTERNE RELATIF AUX INFORMATIONS FINANCIERES

La responsabilité d'établir et de maintenir un contrôle interne adéquat relatif aux informations financières incombe au Conseil d'administration et à la Direction du Groupe. Le système de contrôle interne du Groupe Novartis a été conçu de manière à procurer une assurance raisonnable au Conseil d'administration et à la Direction quant à la préparation et la présentation de ses comptes annuels consolidés publiés.

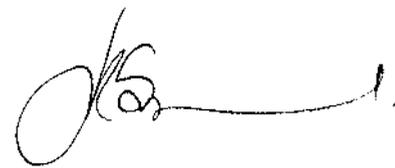
Quelle que soit la qualité de sa conception, tout système de contrôle interne présente des limites inhérentes. En conséquence, même les systèmes prévus pour être efficaces peuvent ne pas prévenir ou détecter des anomalies et ne peuvent apporter qu'une assurance raisonnable quant à l'établissement et la préparation des états financiers. 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 2010. 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 2010 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 256 et 257 du présent rapport financier.



Joseph Jimenez
Directeur général
du Groupe



Jonathan Symonds
Directeur financier
du Groupe

Bâle, 26 janvier 2011

RAPPORT DE L'ORGANE DE REVISION SUR LES COMPTES CONSOLIDES ET SUR LE CONTROLE INTERNE RELATIF AUX INFORMATIONS FINANCIERES DU GROUPE NOVARTIS

A L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES DE NOVARTIS AG, BALE

RAPPORT DE L'ORGANE DE REVISION SUR LES COMPTES CONSOLIDES DE NOVARTIS AG

En notre qualité d'organe de révision, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de Novartis AG et ses filiales consolidées (« Groupe Novartis »), comprenant le compte de résultat, le compte de résultat global, le tableau des variations des capitaux propres, le bilan, le tableau des flux de trésorerie et les notes (pages 186 à 254) pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2010.

Responsabilité du Conseil d'administration

La responsabilité de l'établissement et la présentation des comptes consolidés, conformément aux International Financial Reporting Standards (IFRS) et aux dispositions légales, incombe au Conseil d'administration. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le maintien d'un système de contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation des comptes consolidés afin que ceux-ci ne contiennent pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. En outre, le Conseil d'administration est responsable du choix et de l'application de méthodes comptables appropriées ainsi que des estimations comptables adéquates.

Responsabilité de l'organe de révision

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse, aux Normes d'audit suisses, aux International Standards on Auditing ainsi qu'aux normes du Public Company Accounting Oversight Board des Etats-Unis. Ces normes requièrent de planifier et réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les comptes consolidés ne contiennent pas d'anomalies significatives.

Un audit inclut la mise en oeuvre de procédures d'audit en vue de recueillir des éléments probants concernant les valeurs et les informations fournies dans les comptes consolidés. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que les comptes consolidés puissent contenir des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Lors de l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en compte le système de contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation des comptes consolidés pour définir les procédures d'audit adaptées aux circonstances. Un audit comprend, en outre, une évaluation de l'adéquation des méthodes comptables appliquées, du caractère plausible des estimations comptables effectuées ainsi qu'une appréciation de la présentation des comptes consolidés dans leur ensemble. Nous estimons que les éléments probants recueillis constituent une base suffisante et adéquate pour former notre opinion d'audit.

Opinion d'audit

Selon notre appréciation, les comptes consolidés pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2010 donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats en conformité avec les International Financial Reporting Standards (IFRS) publiés par l'International Accounting Standards Board et sont conformes à la loi suisse.

RAPPORT SUR D'AUTRES DISPOSITIONS LEGALES

Nous attestons que nous remplissons les exigences légales d'agrément conformément à la loi sur la surveillance de la révision (LSR) et d'indépendance (art. 728 CO et art. 11 LSR) et qu'il n'existe aucun fait incompatible avec notre indépendance.

Conformément à l'art. 728a al. 1 chiff. 3 CO et à la Norme d'audit suisse 890, nous attestons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation des comptes consolidés, défini selon les prescriptions du Conseil d'administration.

Nous recommandons d'approuver les comptes consolidés qui vous sont soumis.

RAPPORT SUR L'EFFICACITE DU CONTROLE INTERNE RELATIF AUX INFORMATIONS FINANCIERES

Nous avons également vérifié l'efficacité du contrôle interne relatif aux informations financières du Groupe Novartis au 31 décembre 2010 conformément aux 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 Novartis, celle-ci étant responsable de l'évaluation de son efficacité incluse dans le « Rapport de la Direction de Novartis sur le contrôle interne relatif aux informations financières » publié dans le présent rapport annuel à la page 255. Notre mission consiste à émettre une appréciation sur l'efficacité du contrôle interne relatif aux informations financières du Groupe Novartis sur la base de notre audit intégré.

Notre audit du contrôle interne relatif aux informations financières a été effectué selon les normes du Public Company Accounting Oversight Board des Etats-Unis. Ces normes requièrent de planifier et de réaliser la vérification de manière telle que le maintien de l'efficacité du contrôle interne relatif aux informations financières puisse être constaté avec une assurance raisonnable. Un audit du contrôle interne relatif aux informations financières requiert de comprendre le contrôle interne relatif aux informations financières, d'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 audit constitue une base suffisante pour former notre appréciation.

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 déci-

sions 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 2010 conformément aux critères établis dans le « *Internal control – Integrated Framework* » publié par le COSO.

PricewaterhouseCoopers AG



Peter M. Kartscher
Expert-réviseur
Réviseur responsable

Michael P. Nelligan
Global relationship partner

Bâle, 26 janvier 2011

COMPTES ANNUELS DE NOVARTIS AG

COMPTES DE RESULTAT CONSOLIDES

(pour les exercices arrêtés au 31 décembre 2010 et 2009)

	2010 M CHF	2009 M CHF
Produits		
Produits des actifs financiers	6 472	12 720
Gains résultant de cessions d'immobilisations incorporelles	85	111
Droits de licence	1 476	1 141
Autres produits	4	4
Total produits	8 037	13 976
Charges		
Charges financières	- 782	- 318
Frais administratifs	- 21	- 20
Amortissements sur immobilisations incorporelles	- 15	- 17
Autres charges	- 102	- 6
Impôts	- 89	- 135
Total charges	- 1 009	- 496
Résultat net	7 028	13 480

PROPOSITION D'AFFECTATION DU RESULTAT

	2010 CHF	2009 CHF
Résultat disponible		
Report à nouveau	-	-
Résultat net de l'exercice	7 027 682 826	13 480 188 062
Total résultat disponible	7 027 682 826	13 480 188 062
Affectation du résultat		
Paiement d'un dividende de CHF 2,20 (2009 : CHF 2,10) brut à 2 478 241 163 (2009 : 2 469 932 082) actions d'une valeur nominale de CHF 0,50 donnant droit à dividende	- 5 452 130 559	- 5 186 857 372
Attribution aux réserves libres	- 1 575 552 267	- 8 293 330 690
Report à nouveau	-	-

BILANS (AVANT AFFECTATION DU RESULTAT)

(au 31 décembre 2010 et 2009)

	Annexe	2010 M CHF	2009 M CHF
Actif			
Actifs non courants			
Immobilisations incorporelles		176	191
Actifs financiers	3		
– Sociétés du Groupe		50 419	24 729
– Tiers			24
Total actifs non courants		50 595	24 944
Actifs courants			
Créances			
– Sociétés du Groupe		2 992	26 674
– Tiers		60	74
Titres de placement	4	57	68
Total actifs courants		3 109	26 816
Total actif		53 704	51 760
Capitaux propres et passifs			
Capitaux propres			
Total capital-actions	5	1 319	1 319
Réserves			
Réserves légales	6		
– Réserve générale		320	320
– Réserve pour actions propres		3 374	3 872
Réserves libres	7	40 065	31 274
Total réserves		43 759	35 466
Résultat disponible			
Résultat de l'exercice		7 028	13 480
Total résultat disponible		7 028	13 480
Total capitaux propres et passifs		52 106	50 265
Passif			
Emprunt obligataire	8	792	790
Provisions		519	542
Dettes fournisseurs et comptes de régularisation passifs			
– Sociétés du Groupe		22	5
– Tiers		265	158
Total passifs courants et non courants		1 598	1 495
Total passif		53 704	51 760

L'annexe fait partie intégrante des comptes annuels.

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

DIFFERENCES DE CHANGE

Les postes d'actifs courants et de passifs courants en monnaies étrangères sont convertis aux cours de fin d'année. Les gains et pertes réalisés provenant d'écarts de conversion, de même que les pertes non réalisées provenant d'écarts de conversion qui en résultent et 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. La valeur des immobilisations incorporelles fait l'objet d'un test de dépréciation chaque année. Le cas échéant, on enregistre la perte de valeur.

ACTIFS FINANCIERS

Les participations sont portées au bilan à leur coût d'acquisition, déduction faite des ajustements pour perte de change et 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.

EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Ils sont portés au bilan selon la méthode du coût amorti. Une provision est constatée pour les intérêts additionnels de façon à ce que la valeur au bilan des emprunts obligataires au moment du remboursement corresponde à la somme à payer.

PROVISIONS

Ce poste inclut des provisions pour risques divers du Groupe.

3. ACTIFS FINANCIERS

Les actifs financiers comprennent CHF 50 136 millions (2009 : 21 345 millions) en participations dans des filiales et des entreprises associées, CHF 284 millions (2009 : CHF 3 384 millions) en prêts à des filiales et aucune créance (2009 : CHF 24 millions) à long terme auprès de tiers.

Les principales filiales directes et indirectes ainsi que les autres participations de Novartis AG figurent à la note 31 des comptes consolidés du Groupe.

4. TITRES DE PLACEMENT

Les titres de placement contiennent des actions propres d'une valeur comptable nette de CHF 54 millions (2009 : CHF 54 millions) (se reporter aux annexes 5 et 6 ci-dessous).

5. CAPITAL-ACTIONS

	Nombre d'actions			
	31.12.2008	Variation en cours d'année	31.12.2009	Variation en cours d'année
Total des actions Novartis AG	2 643 623 000	- 6 000 000	2 637 623 000	2 637 623 000
Actions propres				
Actions propres détenues par Novartis AG	113 988 000	- 6 000 000	107 988 000	107 988 000
Actions propres détenues par des entreprises affiliées	83 590 743	- 16 216 584	67 374 159	- 8 480 322
Total actions propres	197 578 743	- 22 216 584	175 362 159	- 8 480 322

Le capital-actions de Novartis AG est composé d'actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 0,50.

Aucune modification n'a été apportée au capital-actions de Novartis AG en 2010.

Le capital-actions a été ramené de CHF 1 321,8 millions au 31 décembre 2008 à CHF 1 318,8 millions au 31 décembre 2009 à la suite d'une réduction de capital et de l'annulation de 6 millions d'actions représentant une valeur nominale de CHF 3 millions, qui ont été rachetées précédemment. L'annulation a été approuvée lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 24 février 2009, avant de devenir effective le 18 mai 2009.

Les achats d'actions propres ont porté sur 0,7 million d'actions (2009 : aucune) à un prix d'achat moyen de CHF 60, tandis que les ventes d'actions propres ont porté sur 2,9 millions d'actions (2009 : 13,0 millions) à un prix de vente moyen de CHF 56 (2009 : CHF 49) et que le total des charges de rémunérations en instruments de capitaux propres a porté sur 6,3 millions d'actions (2009 : 3,2 millions).

Le nombre d'actions propres détenues par la société et ses filiales est conforme aux définitions et aux exigences de l'art. 659b du Code des obligations. Sur les 166 881 837 actions propres détenues au 31 décembre 2010, 159 381 837 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. RESERVES LEGALES

RESERVE GENERALE

	2010 M CHF	2009 M CHF
1^{er} janvier et 31 décembre	320	320

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 art. 659 ss. et 663b.10 du Code des obligations quant aux actions propres figurant à l'annexe 5.

RESERVE POUR ACTIONS PROPRES

	2010 M CHF	2009 M CHF
1^{er} janvier	3 872	5 062
Diminution due à l'annulation d'actions propres en 2009 (CHF 296 millions de valeur de rachat diminuée de la valeur nominale de CHF 3 millions)		- 293
Affectation aux réserves libres	- 498	- 897
31 décembre	3 374	3 872

7. RESERVES LIBRES

	2010 M CHF	2009 M CHF
1^{er} janvier	31 274	21 001
Report à nouveau du résultat disponible	8 293	9 376
Transfert de la réserve pour actions propres	498	897
31 décembre	40 065	31 274

8. EMPRUNT OBLIGATAIRE 3,625%, 2008/2015 DE CHF 800 MILLIONS

Le 26 juin 2008, Novartis AG a émis un emprunt obligataire de CHF 800 millions à 3,625%, remboursable le 26 juin 2015. L'emprunt était émis à 100,35% pour un montant de CHF 787,9 millions après déduction des frais afférents. L'emprunt est comptabilisé au coût amorti.

9. ENGAGEMENTS HORS BILAN

	Engagements au 31.12.2010 M CHF	Engagements au 31.12.2009 M CHF
Garanties données à des filiales afin de couvrir le principal et les intérêts d'émissions obligataires et de billets de trésorerie pour un montant total maximal de CHF 24 353 millions (2009 : 17 573 millions)	16 650	10 013
Garanties donnée à des filiales, des entreprises associées et autres pour un montant total maximal de CHF 2 643 millions (2009 : CHF 2 581 millions)	1 101	1 026
Total	17 751	11 039

10. 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, non compris Novartis AG et ses filiales détenant des actions propres, possèdent plus de 2% du capital de la société :

	% du capital- actions détenu au 31.12.2010	% du capital- actions détenu au 31.12.2009
Fondation Novartis pour la participation des salariés, Bâle, Suisse	4,3	4,6
Emasan AG, Bâle, Suisse	3,3	3,3

Par ailleurs :

Détiennent en qualité de représentants :

- JPMorgan Chase Bank, New York, Etats-Unis, 10,7% (2009 : 10,2%), Mellon Bank, Everett, Massachusetts, Etats-Unis, 2,9% (2009 : 2,9%) et Nortrust Nominees, Londres, Royaume-Uni, 2,8% (2009 : 2,5%) du capital ou des actions nominatives.

Détient en qualité de dépositaire d’American Depositary Shares :

- JPMorgan Chase Bank, New York, Etats-Unis, à hauteur de 9,6% du capital-actions (2009 : 10,5%).

Compte tenu des déclarations relatives au capital-actions détenu, effectuées auprès de Novartis AG et de SIX Swiss Exchange, chacun des actionnaires suivants détenait de 3% à 5% du capital-actions de Novartis AG au 31 décembre 2010 :

- Capital Group Companies, Inc., Los Angeles, Etats-Unis
- BlackRock, Inc., New York, Etats-Unis

11. INFORMATIONS SUR LES REMUNERATIONS DU CONSEIL D’ADMINISTRATION ET DU COMITE DE DIRECTION

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 27 concernant la rémunération en raison de différences dans l’évaluation ainsi que dans la constatation des charges.

11.1) REMUNERATION DES MEMBRES DU CONSEIL D’ADMINISTRATION

PRINCIPES GENERAUX

Le Président reçoit une rémunération annuelle fixe. Un tiers est versé sous la forme d’un salaire mensuel en espèces et les deux tiers restants le sont sous la forme d’actions Novartis non soumises à des restrictions qui lui sont octroyées une fois par an.

Les autres membres du Conseil d’administration perçoivent des honoraires annuels en leur qualité de membres du Conseil d’administration ainsi que des honoraires supplémentaires en fonction des comités qu’ils président, des comités dans lesquels ils siègent et des autres fonctions qu’ils exercent afin de refléter les différents niveaux de responsabilité et d’implication. Ils ne reçoivent pas d’honoraires supplémentaires en rétribution de leur participation aux réunions.

Les membres du Conseil d’administration ne reçoivent pas de rémunération variable, soulignant leur accent sur la stratégie d’entreprise à long terme et leur rôle de surveillance. Le Conseil d’administration s’appuie sur une proposition soumise par le Comité de rémunération pour fixer la rémunération des autres membres du Conseil d’administration.

Les rémunérations des autres membres du Conseil d’administration sont les suivantes :

REMUNERATIONS ANNUELLES DES AUTRES MEMBRES DU CONSEIL D’ADMINISTRATION

	Rémunération (CHF)
Conseil d’administration (membre)	350 000
Vice-Président	50 000
Comité du Président (membre)	150 000
Comité d’audit et de conformité (membre)	100 000
Comité des risques (membre)	50 000
Comité de rémunération (membre)	50 000
Comité de gouvernement d’entreprise et de nomination (membre)	50 000
Délégation de la fonction d’administrateur ¹	125 000

¹ Le Conseil d’administration a délégué Rolf M. Zinkernagel auprès du Conseil consultatif scientifique de l’Institut Novartis pour les maladies tropicales (NITD). Le Conseil d’administration a délégué Rolf M. Zinkernagel et William Brody auprès du Conseil d’administration de l’Institut de génomique de la Fondation Novartis pour la recherche (GNF).

Les autres membres du Conseil d’administration peuvent choisir de percevoir leurs honoraires en espèces, sous forme d’actions ou d’une combinaison des deux. Ils ne peuvent pas recevoir d’options sur actions.

11. INFORMATIONS SUR LES REMUNERATIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMITE DE DIRECTION (SUITE)

REMUNERATION EN 2010 ET 2009

Les tableaux ci-après détaillent les rémunérations accordées aux membres du Conseil d'administration au titre de la performance de l'année 2010 ainsi que le comparatif 2009. En janvier 2010, le Conseil d'administration a accepté la proposition du Dr Daniel Vasella de mener à terme le processus de succession et de transmettre ses responsabilités en tant que Directeur général de Novartis à Joseph Jime-

nez au 1^{er} février 2010. Le Dr Vasella a exercé la fonction de Directeur général pendant 14 ans et celle de Président du Conseil d'administration pendant 11 ans. Il demeure Président du Conseil pour se concentrer sur les priorités stratégiques. La rémunération accordée au Dr Vasella en 2009 dans son rôle de Président et d'Administrateur délégué est indiquée dans le tableau sur la rémunération du Comité de direction au titre de la performance de l'année 2009.

REMUNERATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2010¹

	Fonction d'administrateur	Vice- Président	Comité du Président	Comité d'audit et de conformité	Comité des risques	Comité de rémuné- ration	Comité de gouver- nement d'entre- prise et de nomination	Délégation de la fonc- tion d'admini- strateur	Rémunération annuelle en espèces (CHF)	Actions (nombre)	Autres (CHF) ²	Total (CHF) ³
Daniel Vasella	Président		Président	• ⁴	• ⁴	• ⁴	• ⁴		3 666 674	131 304	189 260	7 950 791 ⁵
Ulrich Lehner	•	•	•	•	•	•	Président		1 110 000		59 034	1 169 034
Hans-Joerg Rudloff	•	•	•	•	•	•			750 000		37 666	787 666
William Brody ⁶	•					•		•	375 000	2 686		525 013
Srikant Datar	•		Président		•	•			459 688	1 797		560 050
Ann Fudge	•						•		250 000	2 686		400 013
Alexandre F. Jetzer-Chung ⁷	•								350 000		17 722	367 722
Pierre Landolt ⁸	•						•		106 000	5 265	22 604	422 654
Andreas von Planta	•			•	Président		•		453 000	1 916	28 344	561 307
Wendelin Wiedeking	•			•	•				150 875	6 252	26 593	526 642
Marjorie M.T. Yang	•					Président			410 000		23 133	433 133
Rolf M. Zinkernagel ⁹	•						•	•	650 000		33 677	683 677
Total									8 731 237	151 906	438 033	14 387 702

¹ N'inclut pas le remboursement des frais de déplacement et d'autres frais occasionnés dans le cadre de la mission des administrateurs, le remboursement de ces frais n'étant pas assimilé à une rémunération. Toutes les actions ont été attribuées le 19 janvier 2010 au cours de CHF 55,85.

² Coûts des prestations de retraite et cotisations aux prestations de soins médicaux dus par le bénéficiaire mais pris en charge par la société.

³ Un membre du Conseil d'administration ayant la qualité de résident fiscal en Suisse peut choisir de bloquer ses actions. En 2010, Daniel Vasella a bloqué ses actions pour dix ans et Andreas von Planta pour cinq ans. La valeur des actions indiquée dans ce tableau a été calculée selon la méthode décrite au paragraphe Rapport sur les rémunérations – Rémunération 2010 – Principes d'évaluation.

⁴ Daniel Vasella a participé aux réunions de ce Comité en tant qu'invité à partir du 1^{er} février 2010.

⁵ Ne comprend pas la rémunération perçue en tant qu'administrateur d'Alcon, Inc.

⁶ Le Conseil d'administration a délégué William Brody auprès du Conseil d'administration de l'Institut de génomique de la Fondation Novartis pour la recherche (GNF).

⁷ Alexandre F. Jetzer-Chung a en outre perçu la somme de CHF 380 004 pour d'autres services de conseil.

⁸ Selon Pierre Landolt, la Fondation de la famille Sandoz est le bénéficiaire économique de la rémunération.

⁹ Le Conseil d'administration a délégué Rolf M. Zinkernagel 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).

REMUNERATION DES ADMINISTRATEURS EXTERNES EN 2009¹

	Fonction d'administrateur	Lead Director	Vice- Président	Comité du Président	Comité d'audit et de conformité	Comité des risques ²	Comité de rémunération	Comité de gouverne- ment d'entre- prise et de nomination	Délégation de la fonction d'adminis- trateur	Rémunération annuelle en espèces (CHF)	Actions (nombre)	Total (CHF) ³
Ulrich Lehner	•	•	•	•	•	•	•	Président		1 107 172		1 107 172
Hans-Joerg Rudloff	•		•	•	•	•	Président			736 337		736 337
William Brody	•									218 750	2 447	350 032
Srikant Datar	•				Président	•	•			406 250	1 748	500 030
Ann Fudge	•							•		340 000	1 119	400 034
Alexandre F. Jetzer-Chung ⁴	•									367 722		367 722
Pierre Landolt ⁵	•							•		128 602	5 480	422 604
Andreas von Planta	•					Président		•		426 576	1 864	501 305
Wendelin Wiedeking	•									112 692	4 795	369 944
Marjorie Yang	•						•			422 601		422 601
Rolf M. Zinkernagel ⁶	•							•	•	683 752		683 752
Total										4 950 454	17 453	5 861 533

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. Toutes les actions ont été attribuées le 20 janvier 2009 au cours de CHF 53,65.

² Mis en place le 2 décembre 2009. Les membres de ce Comité n'ont pas reçu d'honoraires au titre de l'exercice 2009.

³ Un administrateur externe ayant la qualité de résident fiscal en Suisse peut choisir de bloquer ses actions. En 2009, Andreas von Planta a bloqué ses actions pour cinq ans. La valeur des actions indiquée dans ce tableau a été calculée selon la méthode décrite au paragraphe Rapport sur les rémunérations – Rémunération 2009 – Principes d'évaluation.

⁴ Alexandre F. Jetzer-Chung a en outre perçu la somme de CHF 380 004 pour d'autres services de conseil.

⁵ Selon Pierre Landolt, la Fondation de la famille Sandoz est le bénéficiaire économique de la rémunération.

⁶ Le Conseil d'administration a délégué Rolf M. Zinkernagel au Conseil scientifique de l'Institut Novartis pour les maladies tropicales (Novartis Institute for Tropical Diseases, NITD) et au Conseil d'administration de l'Institut de génomique de la Fondation de recherche Novartis (Genomics Institute of the Novartis Research Foundation, GNF).

11.2) REMUNERATION DES MEMBRES DU COMITE DE DIRECTION

PRINCIPES GENERAUX

Les politiques de rémunération, le processus de gestion des performances et les plans de primes s'appliquent également aux membres du Comité de direction.

Les décisions concernant la rémunération des membres du Comité de direction reposent sur une évaluation de leur performance individuelle, ainsi que sur la performance de leur activité ou service respectif. La rémunération des membres du Comité de direction dépend dans une large mesure du niveau de performance atteint par la société par rapport aux objectifs. Les paramètres mesurables des objectifs de performance, notamment le chiffre d'affaires net, le résultat opérationnel, les parts de marché, la valeur économique ajoutée (VEA) ou l'innovation, visent à concilier les objectifs à court terme et à long terme. Les objectifs sont fixés chaque année à des niveaux ambitieux, afin de susciter un degré élevé de performance de l'entreprise, en privilégiant les objectifs financiers à long terme. Ils sont également conçus de manière à écarter toute prise de risques inconsidérée ou excessive.

REMUNERATION DE PERFORMANCE 2010 ET 2009

Le tableau de la page suivante détaille les rémunérations accordées aux membres du Comité de direction au titre de la performance de l'année 2010 et 2009. Les paragraphes suivants décrivent les principes qui régissent les données du tableau.

ALIGNEMENT DU REPORTING ET DE LA PERFORMANCE

Les tableaux ci-après synchronisent les périodes de rémunération et de performance. Autrement dit, toutes les sommes accordées au titre de la performance de 2010 et de 2009, y compris les futures attributions supplémentaires LSSP/ESOP, sont indiquées dans leur intégralité.

INFORMATIONS SUR LA STRUCTURE DES REMUNERATIONS

Les tableaux de rémunération présentent tous les éléments composant la rémunération accordée à chaque membre du Comité de direction au titre de la performance de 2010 et 2009.

La colonne « futures attributions supplémentaires ESOP/LSSP » correspond aux actions qui seront octroyées ultérieurement si le membre du Comité de direction demeure au sein du Groupe pendant au moins trois ou cinq ans respectivement. Les membres du Comité de direction ont été invités à placer la prime perçue au titre de 2010 et 2009 dans les plans d'épargne en actions – 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

11. INFORMATIONS SUR LES REMUNERATIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMITE DE DIRECTION (SUITE)

régissant ces plans, les participants se verront attribuer des actions supplémentaires à l'expiration de la période d'acquisition de trois ou cinq ans. Dans le cadre du plan ESOP de trois ans, une action supplémentaire est attribuée pour deux actions placées. Dans le cadre du plan LSSP de cinq ans, chaque action placée donne droit à une action supplémentaire. En règle générale, aucune action supplémentaire n'est attribuée en cas de départ d'un participant avant l'expiration de la période d'acquisition.

PRINCIPES D'EVALUATION

Les actions, les unités d'actions incessibles (RSU) et les options sur actions attribuées dans le cadre des plans de rémunération variable sont généralement assorties d'une période d'acquisition¹. En outre, les collaborateurs travaillant en Suisse, membres du Comité de direction compris, peuvent décider de bloquer² volontairement pendant une période maximum de 10 ans les actions reçues dans le cadre d'un plan de rémunération variable.

Le Comité de rémunération est d'avis que de telles restrictions affectent la valeur des actions, des RSU et des options sur actions.

L'Administration fédérale des contributions définit, dans sa circulaire n° 5, une méthode d'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.

Le Comité de rémunération estime que cette méthode de calcul de la valeur économique des actions, des RSU et des options pour la publication de la rémunération des cadres dirigeants selon le droit suisse est appropriée 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 et de blocage. Le recours à cette méthode pour déterminer la valeur des actions, des RSU et des options sur actions attribuées au titre de 2010 et 2009 fait l'objet d'explications à la note 9 du tableau ci-dessous sur les rémunérations et s'applique à tous les membres du Comité de direction.

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 27 des comptes consolidés du Groupe.

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, des RSU ou options en question. Le collaborateur ne peut vendre ou exercer les actions, RSU ou options sur actions non définitivement acquises. 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 ces actions, RSU ou options.

² Le terme « blocage volontaire » désigne la possibilité, pour les collaborateurs travaillant en Suisse, de s'engager 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.

REMUNERATION DES MEMBRES DU COMITE DE DIRECTION AU TITRE DE LA PERFORMANCE ENREGISTREE EN 2010¹

	Rémunération de base		Rémunération variable						Avantages		Total	Rémunération totale		
	Devise	Espèces (montant)	Plans d'intéressement à court terme			Plans d'intéressement à long terme			Prestations de retraite (montant) ⁷	Autres avantages (montant) ⁸	(montant) ⁹	Futures attributions supplémentaires ESOP/LSSP ¹⁰ (montant)	Y compris futures attributions supplémentaires ESOP/LSSP ^{11,12} (montant)	
			Espèces (montant)	Actions (nombre) ²	Actions (nombre) ³	Options (nombre) ⁴	Actions (nombre) ⁵	Actions (nombre) ⁶						
Joseph Jimenez (Directeur général depuis le 1 ^{er} février 2010)	CHF	1 458 334	590 000	16 180	124 552			37 088		166 162	92 287	11 060 421	16 180	11 721 780
Juergen Brokatzky-Geiger	CHF	678 338		12 432	24 863			11 435		146 470	11 965	2 729 841	12 432	3 109 563
David Epstein (depuis le 1 ^{er} février 2010) ¹³	USD	779 167	358 359	7 944	38 646			17 031		184 984	85 309	4 570 330	7 944	4 909 104
Mark C. Fishman	USD	968 000	14 036	16 716	67 847			31 006		256 555	122 518	7 094 527	16 716	7 807 400
Jeff George (depuis le 1 ^{er} février 2010) ¹³	CHF	595 833	589 783		10 782	129 613		4 913	9 167	62 006	47 226	2 574 092		2 574 092
George Gunn (depuis le 1 ^{er} février 2010) ¹³	CHF	756 250	862 217		27 364			13 840		98 780	14 529	3 820 992		3 820 992
Andrin Oswald (depuis le 1 ^{er} février 2010) ¹³	CHF	595 833	577 317		21 105			6 488	9 167	65 063	27 818	2 635 810		2 635 810
Jonathan Symonds (depuis le 1 ^{er} février 2010) ¹³	CHF	770 000		14 022	29 159			6 772		125 650		2 937 515	14 022	3 510 676
Thomas Werlen	CHF	725 008		10 010	10 010	120 330		13 718		122 617	22 366	2 442 364	10 010	2 670 839
Total¹⁴	CHF	7 397 668	3 006 825	77 304	354 328	249 943		142 291	18 334	1 246 206	432 452	40 339 284	77 304	43 276 326

¹ N'inclut pas le remboursement des frais de déplacement et d'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 leur prime dans le plan d'épargne en actions (LSSP) de cinq ans ou dans le plan de participation de trois ans des collaborateurs en Suisse (ESOP, sous réserve d'éligibilité), plutôt que de recevoir du numéraire.

³ Juergen Brokatzky-Geiger, Andrin Oswald et Thomas Werlen ont volontairement bloqué ces actions pour une durée de dix ans, Jonathan Symonds pour une durée de cinq ans. Ces durées de blocage comprennent la durée d'acquisition de deux ans.

⁴ Les options sur actions de Novartis sont négociables. Les options attribuées dans le cadre du Plan de participation en actions « Select », hors Amérique du Nord, expireront le 19 janvier 2021, 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 54,70 par action (cours de clôture de l'action Novartis à la date d'attribution, soit le 19 janvier 2011). Les options sur ADS attribuées en Amérique du Nord expireront le 19 janvier 2021, sont soumises à une période d'acquisition de trois ans et ont un prix d'exercice de USD 57,07 par ADS (cours de clôture de l'ADS Novartis à la date d'attribution, soit le 19 janvier 2011).

⁵ Actions attribuées en fonction de la réalisation des objectifs de valeur économique ajoutée (VEA) sur la période de performance close au 31 décembre 2010. Jonathan Symonds a volontairement bloqué ces actions pour une durée de cinq ans.

⁶ Correspond à l'attribution spéciale d'unités d'actions incessibles (RSU) à Jeff George et Andrin Oswald le 1^{er} septembre 2010 au cours de clôture à la date d'attribution de CHF 54,05. La valeur figurant dans le tableau est basée sur la période d'acquisition de cinq ans s'appliquant à ces actions.

⁷ Coûts des prestations de retraite et prestations de soins médicaux en faveur des collaborateurs à la retraite versées en 2010, et cotisations de l'employeur à des plans de retraite à cotisations définies versées en 2010.

⁸ Inclut les avantages en nature et autres rémunérations versés durant l'exercice. N'inclut pas les remboursements de frais et paiements de péréquation fiscale afférents aux missions internationales de David Epstein, Jeff George and Andrin Oswald.

⁹ La valeur des primes en actions et d'unités d'actions est diminuée de 6 % par an selon la durée cumulée des périodes d'acquisition et de blocage volontaire. Par exemple, la valeur d'une prime en actions dont la période de blocage cumulée, calculée selon la méthode décrite dans la circulaire n° 5, est de deux ans, 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 dix ans est égale à 55,839 % de sa valeur de marché à la date d'attribution. Le cours de

clôture des actions à la date d'attribution (19 janvier 2011) était de CHF 54,70 par action Novartis et de USD 57,07 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 susmentionnée. Selon cette méthode, les options sur actions négociables attribuées dans le cadre du Plan de participation en actions « Select » et soumises à une période d'acquisition de deux ans ont une valeur de CHF 0,89 par option à la date d'attribution.

¹⁰ Correspond aux actions à attribuer ultérieurement dans le cadre des plans d'épargne en actions, à savoir le Plan de participation des collaborateurs en Suisse (ESOP) de trois ans et le Plan d'épargne en actions (LSSP) de cinq ans. Les participants se verront attribuer des actions supplémentaires à l'expiration de la période d'acquisition de trois ou cinq ans. En règle générale, aucune action supplémentaire n'est attribuée en cas de départ d'un participant avant l'expiration de la période d'acquisition. Thomas Werlen a volontairement bloqué ces actions supplémentaires dans le cadre de LSSP pour cinq ans (y compris la période d'acquisition de cinq ans). Juergen Brokatzky-Geiger a volontairement bloqué ces actions supplémentaires dans le cadre LSSP pour dix ans (y compris la période d'acquisition 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 pour dix années supplémentaires (ce qui porte la période de blocage cumulée à quinze 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 (19 janvier 2011) était de CHF 54,70 par action Novartis et de USD 57,07 par ADS.

¹² Tous les montants sont des montants bruts (avant déduction des cotisations de sécurité sociale et de l'impôt sur le revenu dus par les cadres dirigeants). La part de cotisations sociales de l'employeur n'est pas incluse.

¹³ La rémunération de base et les prestations de retraite figurant dans le tableau concernent la période entre le 1^{er} février 2010 et le 31 décembre 2010. La rémunération variable et les autres avantages octroyés correspondent à la rémunération versée en qualité de membre du Comité de direction durant cette période. En d'autres termes, pour ces éléments de rémunération, les chiffres indiqués correspondent à 11/12 de la rémunération annuelle.

¹⁴ Les montants en USD s'appliquant à David Epstein et à Mark C. Fishman ont été convertis au cours de CHF 1,00 = USD 0,961. Il s'agit là du même taux de change moyen que celui utilisé dans les comptes consolidés du Groupe.

11. INFORMATIONS SUR LES REMUNERATIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMITE DE DIRECTION (SUITE)

REMUNERATION DES MEMBRES DU COMITE DE DIRECTION AU TITRE DE LA PERFORMANCE ENREGISTREE EN 2009¹

	Rémunération de base		Rémunération variable					Prestations		Total	Rémunération totale		
	Devise	Espèces (montant)	Plans d'intéressement à court terme		Plans d'intéressement à long terme			Prestations de retraite ⁷	Autres prestations ⁸	(montant) ⁹	Futures attributions supplémentaires ESOP/LSSP ¹⁰	Y compris futures attributions supplémentaires ESOP/LSSP ^{11,12}	
			Espèces (montant)	Actions (nombre) ²	Actions (nombre) ³	Options (nombre) ⁴	Actions (nombre) ⁵						Actions (nombre) ⁶
Daniel Vasella (Président et Administrateur délégué au Conseil d'administration)	CHF	3 000 000		113 018	161 146	1 630 435	74 987	37 279	146 503	295 395	16 947 340	113 018	20 471 929
Raymund Breu	CHF	1 125 504		18 210		736 957	13 963	11 639	106 109		3 275 938	506	3 289 187
Juergen Brokatky-Geiger	CHF	663 924		11 997	28 792		8 279		163 128	30 006	3 251 278	11 997	3 751 966
Mark C. Fishman	USD	963 333	14 036	17 765	90 131		14 926		165 316	127 408	6 848 281	17 765	7 561 152
Joseph Jimenez	CHF	991 674	1 200 000		82 364		12 356		235 764	83 385	7 294 932		7 294 932
Joerg Reinhardt	CHF	1 200 000		23 206	77 351		17 300		162 496	3 826	6 285 022	23 206	7 253 512
Andreas Rummelt	CHF	920 004		9 884	32 946		11 367		165 299	58 408	3 828 691	9 884	4 136 934
Thomas Wellauer	CHF	650 838		9 354	22 450		8 070		156 051	10 800	2 481 809	9 354	2 872 193
Thomas Werlen	CHF	691 674		11 281	16 921	171 196	6 637		179 205	29 660	2 427 222	11 281	2 690 120
Total¹³	CHF	10 287 316	1 215 207	214 715	512 101	2 538 588	167 885	48 918	1 493 662	649 517	53 211 821	197 011	59 952 704

¹ N'inclut pas le remboursement des frais de déplacement et d'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 leur prime dans le plan d'épargne en actions (LSSP) de cinq ans ou dans le plan de participation de trois ans des collaborateurs en Suisse (ESOP, sous réserve d'éligibilité), plutôt que de recevoir du numéraire. Daniel Vasella a volontairement prolongé à dix ans la période de blocage de ces actions dans le cadre du LSSP (qui est initialement de cinq ans). Raymund Breu a volontairement prolongé à dix ans la période de blocage de ces actions dans le cadre d'ESOP (qui est initialement de trois ans).

³ Daniel Vasella et Thomas Werlen ont volontairement bloqué ces actions (y compris la période d'acquisition de deux ans) pour dix ans. Joerg Reinhardt et Thomas Wellauer ont volontairement bloqué ces actions (y compris la période d'acquisition de deux ans) pour cinq ans.

⁴ Les options sur actions des employés de Novartis sont négociables. Les options attribuées dans le cadre du Plan de participation en actions « Select », hors Amérique du Nord, expireront le 19 janvier 2020, sont soumises à une période d'indisponibilité de deux ans pour la Suisse (trois ans pour les autres pays) et ont un prix d'exercice de CHF 55,85 par action (cours de clôture de l'action Novartis à la date d'attribution, soit le 19 janvier 2010). Les options sur ADS attribuées en Amérique du Nord expireront le 19 janvier 2020, sont soumises à une période d'indisponibilité de trois ans et ont un prix d'exercice de USD 53,70 par ADS (cours de clôture de l'ADS Novartis à la date d'attribution, soit le 19 janvier 2010).

⁵ Actions attribuées dans le cadre du plan de performance à long terme en fonction de la réalisation des objectifs de valeur économique ajoutée (VEA) sur la période de performance close au 31 décembre 2009. Daniel Vasella et Raymund Breu ont volontairement bloqué ces actions pour dix ans et Joerg Reinhardt et Thomas Wellauer pour cinq ans.

⁶ Correspond aux actions, d'une valeur nominale de CHF 53,65, octroyées sans restriction à Daniel Vasella le 20 janvier 2009 et aux actions, d'une valeur nominale de CHF 55,85, octroyées sans restriction à Raymund Breu le 19 janvier 2010. Daniel Vasella et Raymund Breu ont volontairement bloqué ces actions pour dix ans.

⁷ Coûts des prestations de retraite et prestations de soins médicaux en faveur des collaborateurs à la retraite versées en 2009, et cotisations de l'employeur à des plans de retraite à cotisations définies versées en 2009.

⁸ Inclut les avantages en nature et autres rémunérations versés durant l'exercice.

⁹ La valeur des primes en actions est diminuée de 6 % par an selon la durée cumulée des périodes d'indisponibilité et de blocage volontaire. Par exemple, la valeur d'une prime en actions dont la période de blocage cumulée, calculée selon la méthode décrite dans la

circulaire n° 5, est de deux ans, 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 dix ans est égale à 55,839 % de sa valeur de marché à la date d'attribution. Le cours de clôture des actions à la date d'attribution (19 janvier 2010) était de CHF 55,85 par action Novartis et de USD 53,70 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 susmentionnée. Selon cette méthode, les options sur actions négociables attribuées dans le cadre du Plan de participation en actions « Select » et soumises à une période d'indisponibilité de deux ans ont une valeur de CHF 0,92 par option à la date d'attribution.

¹⁰ Correspond aux actions à attribuer ultérieurement dans le cadre des plans d'épargne en actions, à savoir le Plan de participation des collaborateurs en Suisse (ESOP) de trois ans et le Plan d'épargne en actions (LSSP) de cinq ans. Les participants se verront attribuer des actions supplémentaires à l'expiration de la période d'acquisition de trois ou cinq ans. En règle générale, aucune action supplémentaire n'est attribuée en cas de départ d'un participant avant l'expiration de la période d'acquisition. Thomas Werlen a volontairement bloqué ces actions supplémentaires dans le cadre de LSSP pour quinze ans (y compris la période d'acquisition de cinq ans). Daniel Vasella et Andreas Rummelt ont volontairement bloqué ces actions supplémentaires dans le cadre de LSSP pour dix ans (y compris la période d'acquisition de cinq ans). Raymund Breu a volontairement bloqué ces actions supplémentaires dans le cadre d'ESOP pour treize ans (y compris la période d'acquisition de trois 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 pour dix années supplémentaires (ce qui porte la période de blocage cumulée à quinze 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 (19 janvier 2010) était de CHF 55,85 par action Novartis et de USD 53,70 par ADS.

¹² Tous les montants sont des montants bruts (avant déduction des cotisations de sécurité sociale et de l'impôt sur le revenu dus par l'employé). La part de cotisations sociales de l'employeur n'est pas incluse.

¹³ Les montants en USD s'appliquent à Mark C. Fishman ont été convertis au cours de CHF 1,00 = USD 0,923. Il s'agit là du même taux de change moyen que celui utilisé dans les comptes consolidés du Groupe.

REMUNERATION DES MEMBRES DU COMITE DE DIRECTION QUI SE SONT RETIRES EN 2010

En janvier 2010, le Conseil d'administration a accepté la proposition du Dr Daniel Vasella de mener à terme le processus de succession et de transmettre ses responsabilités en tant qu'Administrateur délégué de Novartis à Joseph Jimenez au 1^{er} février 2010. Le Dr Daniel Vasella a exercé la fonction de Directeur général pendant 14 ans et celle de Président du Conseil d'administration pendant 11 ans. Il demeure Président du Conseil pour se concentrer sur les priorités stratégiques.

Raymund Breu a quitté le Comité de direction le 1^{er} février 2010 et a pris sa retraite le 31 mars 2010, ayant atteint l'âge légal du départ à la retraite.

Au 1^{er} février 2010, Novartis a mis en place une structure de direction simplifiée, réduisant le nombre des membres du Comité de direction de 12 à 9. Joerg Reinhardt, Andreas Rummelt et Thomas Wellauer se sont retirés du Comité de direction, ayant décidé de poursuivre leur carrière en dehors de Novartis.

REMUNERATION DES MEMBRES DU COMITE DE DIRECTION QUI SE SONT RETIRES EN 2010

	Rémunération totale (CHF) ¹
Daniel Vasella ²	14 179 305
Raymund Breu ³	2 370 073
Joerg Reinhardt ⁴	3 524 149
Andreas Rummelt ⁵	1 738 299
Thomas Wellauer ⁶	2 593 081
Total	24 404 907

¹ Rémunération calculée selon la méthode décrite au paragraphe Rémunération 2010 – Rémunération de performance en 2010 – Principes d'évaluation.

² Rémunération au titre de la période allant jusqu'au 31 janvier 2010, pendant laquelle Daniel Vasella a exercé les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. Inclut les futures attributions d'actions supplémentaires dans le cadre du plan d'épargne en actions (LSSP), un versement unique de CHF 12 millions sous forme d'une police d'assurance et les sommes dues en vertu du contrat et de la loi.

³ Rémunération au titre de la période allant jusqu'au 31 janvier 2010, date à laquelle Raymund Breu s'est retiré du Comité de direction. Inclut une prime en reconnaissance des contributions apportées à Novartis.

⁴ Rémunération au titre de la période allant jusqu'au départ de Joerg Reinhardt de Novartis.

⁵ Rémunération au titre de la période allant jusqu'au départ d'Andreas Rummelt de Novartis. Inclut une prime pour sa participation au projet A (H1N1).

⁶ Rémunération au titre de la période allant jusqu'au départ de Thomas Wellauer de Novartis. Inclut une prime pour sa participation au projet lié aux économies dans l'approvisionnement. Inclut également une contribution spéciale au plan de retraite.

REMUNERATION TOTALE VERSEE AUX MEMBRES DU COMITE DE DIRECTION EN 2010

Le montant total de la rémunération versée aux membres du Comité de direction en 2010 (y compris la rémunération accordée aux membres du Comité de direction ayant démissionné en 2010) s'élève à CHF 67 681 233 (contre CHF 59 952 704 en 2009).

REMUNERATION TOTALE VERSEE AUX MEMBRES DU COMITE DE DIRECTION EN 2010

	Rémunération totale (CHF)
Rémunération des membres du Comité de direction au titre de la performance de 2010	43 276 326
Rémunération des membres du Comité de direction qui se sont retirés en 2010	24 404 907
Total	67 681 233

11.3) ACTIONS NOVARTIS ET OPTIONS SUR ACTIONS NOVARTIS DETENUES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le nombre total d'actions et d'options sur actions acquises et celles attribuées, mais non encore définitivement acquises, détenues par les membres du Conseil d'administration et des « personnes qui leur sont étroitement liées »¹ au 19 janvier 2011 et au 19 janvier 2010, est indiqué dans les tableaux ci-après.

Au 19 janvier 2011 et au 19 janvier 2010, aucun des membres du Conseil d'administration ni aucune des « personnes qui leur sont étroitement liées »¹ ne détenait 1 % ou plus des actions Novartis en circulation, soit directement, soit par le biais d'options.

¹ 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.

ACTIONS DETENUES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

	Nombre d'actions ¹	
	Au 19 janvier 2011	Au 19 janvier 2010
Daniel Vasella	3 288 608	2 924 114
Ulrich Lehner	22 193	22 193
Hans-Joerg Rudloff	40 080	40 080
William Brody	5 133	2 447
Srikant Datar	17 342	15 545
Ann Fudge	6 008	3 322
Alexandre F. Jetzer-Chung	80 800	80 800
Pierre Landolt ²	35 061	29 791
Andreas von Planta	109 580	107 664
Wendelin Wiedeking	34 182	27 930
Marjorie M.T. Yang	18 000	18 000
Rolf M. Zinkernagel	22 800	22 800
Total	3 679 787	3 294 686

¹ Inclut les actions détenues par les « personnes étroitement liées » aux membres du Conseil d'administration (cf. définition au paragraphe 11.3).

² Selon Pierre Landolt, la Fondation de la famille Sandoz est le bénéficiaire économique de toutes les actions.

11. INFORMATIONS SUR LES REMUNERATIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMITE DE DIRECTION (SUITE)

OPTIONS SUR ACTIONS DETENUES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

	Nombre d'options sur actions ¹			
	Attribuées par Novartis en 2002 ou avant ¹	Options sur actions acquises sur le marché ²	Au 19 janvier 2011	Au 19 janvier 2010
Daniel Vasella			3 565 366	5 743 787
Ulrich Lehner				
Hans-Joerg Rudloff	24 570		24 570	24 570
William Brody				
Srikant Datar				10 000
Ann Fudge				
Alexandre F. Jetzer-Chung	9 214		9 214	17 454
Pierre Landolt ³	6 911		6 911	13 111
Andreas von Planta				
Wendelin Wiedeking				
Marjorie M.T. Yang				
Rolf M. Zinkernagel	15 357		15 357	23 597
Total	56 052		3 621 418	5 832 519

¹2002 est la dernière année où Novartis a attribué des options sur actions aux administrateurs externes. Cette année-là, il leur a été attribué 79 087 options sur actions à un prix d'exercice de CHF 62 et pour une durée de neuf ans.

²Inclut les options détenues par les « personnes étroitement liées » aux membres du Conseil d'administration (cf. définition au paragraphe 11.3).

³Selon Pierre Landolt, la Fondation de la famille Sandoz est le bénéficiaire économique de toutes les options sur actions.

11.4) ACTIONS NOVARTIS ET OPTIONS SUR ACTIONS NOVARTIS DETENUES PAR LES MEMBRES DU COMITE DE DIRECTION

ACTIONS NOVARTIS ET OPTIONS SUR ACTIONS NOVARTIS DETENUES

Les tableaux ci-après indiquent le nombre total d'actions Novartis, acquises définitivement ou non (y compris celles octroyées dans le cadre des plans d'épargne en actions mais hors actions supplémentaires non définitivement acquises et hors unités cibles non définitivement acquises, octroyées dans le cadre du Plan de performance à long terme), et le nombre total d'options sur actions détenues par les membres du Comité de direction au 19 janvier 2011 et au 19 janvier 2010.

Au 19 janvier 2011 et au 19 janvier 2010, aucun membre du Comité de direction ni aucune des « personnes qui leur sont étroitement liées » (cf. définition au paragraphe 11.3) ne détenait 1 % ou plus des actions Novartis en circulation, soit directement, soit par le biais d'options.

ACTIONS DETENUES PAR LES MEMBRES DU COMITE DE DIRECTION

	Nombre d'actions ¹	
	Au 19 janvier 2011	Au 19 janvier 2010
Joseph Jimenez	298 366	120 546
Juergen Brokatzky-Geiger	199 600	141 296
David Epstein	245 201	NA
Mark C. Fishman	385 921	350 752
Jeff George	47 613	NA
George Gunn	210 932	NA
Andrin Oswald	90 347	NA
Jonathan Symonds	79 548	NA
Thomas Werlen	109 797	73 227
Total	1 667 325	685 821

NA – Non applicable

¹Inclut les actions détenues par les « personnes étroitement liées » aux membres du Comité de direction (cf. définition au paragraphe 11.3).

OPTIONS SUR ACTIONS DETENUES PAR LES MEMBRES DU COMITE DE DIRECTION

	Nombre d'options sur actions ¹							Au 19 janvier 2011	Au 19 janvier 2010
	2011	2010	2009	2008	2007	Autres			
Joseph Jimenez			552 076	157 266			709 342	709 342	
Juergen Brokatzky-Geiger			75 705	109 016	55 130	91 306	331 157	331 157	
David Epstein						590 229	590 229	NA	
Mark C. Fishman				184 870	142 724	523 215	850 809	971 809	
Jeff George	141 396					114 979	256 375	NA	
George Gunn						94 371	94 371	NA	
Andrin Oswald						5 633	5 633	NA	
Jonathan Symonds						54 348	54 348	NA	
Thomas Werlen	120 330	171 196	175 912			141 215	608 653	488 323	
Total	261 726	171 196	803 693	451 152	197 854	1 615 296	3 500 917	2 500 631	

NA – Non applicable

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 2005 ou avant, les options octroyées à ces cadres dirigeants alors qu'ils n'étaient pas membres du Comité de direction 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 au paragraphe 11.3).

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 2007 sont les suivantes :

ECHÉANCE DES OPTIONS SUR ACTIONS

Année d'attribution	Prix d'exercice (CHF/USD)	Période d'acquisition (années) (CH/autres pays)	Durée de vie (années)
2011	54,70/57,07	2/3	10
2010	55,85/53,70	2/3	10
2009	53,65/46,42	2/3	10
2008	64,05/57,96	2/3	10
2007	72,85/58,38	2/3	10

11.5) PRETS ET AUTRES PAIEMENTS

PRETS ACCORDÉS AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DU COMITÉ DE DIRECTION

En 2010 et 2009, aucun prêt n'a été accordé aux membres du Conseil d'administration ou du Comité de direction actuels ou anciens et aucun n'était en cours au 31 décembre 2010 ni au 31 décembre 2009.

AUTRES PAIEMENTS ACCORDÉS AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DU COMITÉ DE DIRECTION

En 2010 et 2009, aucun paiement (ni aucune renonciation à d'éventuelles créances) autre que ceux figurant dans le tableau de rémunération des membres du Conseil d'administration, dans le tableau de rémunération des membres du Comité de direction et dans celui des membres du Comité de direction qui se sont retirés en 2010 n'a été accordé aux membres du Conseil d'administration ou du Comité de direction actuels ou à des « personnes qui leur sont étroitement liées » (cf. définition au paragraphe 11.3).

AUTRES PAIEMENTS ACCORDÉS AUX ANCIENS MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DU COMITÉ DE DIRECTION

En 2010 et 2009, aucun paiement (ni aucune renonciation à d'éventuelles créances) n'a été accordé aux anciens membres du Conseil d'administration ou du Comité de direction ou à des « personnes qui leur sont étroitement liées » (cf. définition au paragraphe 11.3), à l'exception d'une somme de CHF 62 298 (2009 : CHF 62 298) versée au Président honoraire.

12. TRANSACTIONS AYANT TRAIT A ALCON

Comme cela est exposé en détail à la note 2 des comptes consolidés du Groupe, le 25 août 2010, Novartis a finalisé l'acquisition d'une participation supplémentaire de 52% dans Alcon, Inc. (Alcon) à la suite de l'annonce, le 4 janvier 2010, qu'il avait exercé son option d'achat en vue d'acquérir la participation restante de 52% détenue par Nestlé dans Alcon pour environ USD 28,3 milliards soit USD 180 par action. Cette transaction porte à 77% la participation majoritaire de Novartis dans Alcon, car il avait déjà acquis, en juillet 2008, la participation de près de 25% détenue par Nestlé dans Alcon pour USD 10,4 milliards soit USD 143 par action. Par la suite, le 15 décembre 2010, Novartis

a annoncé la conclusion d'un accord de fusion définitif avec Alcon, prévoyant l'absorption des activités d'Alcon dans Novartis, moyennant une action Alcon pour 2,8 actions Novartis et le versement d'une soulte (contingent value amount ou CVA) en espèces pour un total de USD 168 par action Alcon. La fusion devrait être finalisée au cours du premier semestre 2011 sous réserve qu'une déclaration d'enregistrement soit déposée auprès de l'autorité américaine de surveillance des marchés financiers (SEC), de l'approbation par les deux tiers des actionnaires de Novartis et d'Alcon lors de leurs assemblées respectives et d'autres conditions de clôture usuelles.

13. INFORMATIONS SUR L'EVALUATION DES RISQUES

Novartis AG, en tant que société mère du Groupe Novartis, est entièrement intégrée dans le processus interne d'évaluation des risques mis en place à l'échelle du Groupe. Des informations sur les procédures d'évaluation des risques mises en place à l'échelle du Groupe figurent à la note 32 des comptes consolidés du Groupe.

RAPPORT DE L'ORGANE DE REVISION SUR LES COMPTES ANNUELS DE NOVARTIS AG

En notre qualité d'organe de révision, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de Novartis AG, comprenant le compte de résultat, le bilan et l'annexe (pages 258 à 272) pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2010.

Responsabilité du Conseil d'administration

La responsabilité de l'établissement des comptes annuels, conformément aux dispositions légales et aux statuts, incombe au Conseil d'administration. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le maintien d'un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels afin que ceux-ci ne contiennent pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. En outre, le Conseil d'administration est responsable du choix et de l'application de méthodes comptables appropriées ainsi que des estimations comptables adéquates.

Responsabilité de l'organe de révision

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur les comptes annuels. Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse et aux Normes d'audit suisses. Ces normes requièrent de planifier et réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les comptes annuels ne contiennent pas d'anomalies significatives.

Un audit inclut la mise en œuvre de procédures d'audit en vue de recueillir des éléments probants concernant les valeurs et les informations fournies dans les comptes annuels. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que les comptes annuels puissent contenir des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Lors de l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en compte le système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels pour définir les procédures d'audit adaptées aux circonstances, et non pas dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comprend, en outre, une évaluation de l'adéquation des méthodes

comptables appliquées, du caractère plausible des estimations comptables effectuées ainsi qu'une appréciation de la présentation des comptes annuels dans leur ensemble. Nous estimons que les éléments probants recueillis constituent une base suffisante et adéquate pour former notre opinion d'audit.

Opinion d'audit

Selon notre appréciation, les comptes annuels pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2010 sont conformes à la loi suisse et aux statuts.

RAPPORT SUR D'AUTRES DISPOSITIONS LEGALES

Nous attestons que nous remplissons les exigences légales d'agrément conformément à la loi sur la surveillance de la révision (LSR) et d'indépendance (art. 728 CO et art. 11 LSR) et qu'il n'existe aucun fait incompatible avec notre indépendance.

Conformément à l'art. 728a al. 1 chif. 3 CO et à la Norme d'audit suisse 890, nous attestons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels, défini selon les prescriptions du Conseil d'administration.

En outre, nous attestons que la proposition relative à l'emploi du bénéficiaire au bilan est conforme à la loi suisse et aux statuts et recommandons d'approuver les comptes annuels qui vous sont soumis.

PricewaterhouseCoopers AG



Peter M. Kartscher
Expert-réviseur
Réviseur responsable

Gerd Tritschler
Expert-réviseur

Bâle, 26 janvier 2011

ANNUAL REPORT PHOTOGRAPHY



PAGE DE COUVERTURE
Important hôpital universitaire ;
Etats-Unis



DEUXIEME DE COUVERTURE
Mission catholique ;
Mji-Wa-Huruma,
Musoma, Tanzanie



2
The Senior ;
Bangkok, Thaïlande



6
Hôpital oncologique ;
Hô Chi Minh
Ville, Vietnam



13
USF Briosa
(Unité de santé familiale) ;
Coimbra, Portugal



14
Hôpital britannique ;
Buenos Aires, Argentine



18
Hôpital Pirovano ;
Buenos Aires, Argentine



22
Hôpital Nguyen Tri Phuong ;
Hô Chi Minh Ville, Vietnam



28
Mission catholique ;
Mji-Wa-Huruma,
Musoma, Tanzanie



33
Hôpital oncologique ;
Hô Chi Minh Ville, Vietnam



34
Instituts Novartis pour la
Recherche Biomédicale ;
Cambridge, Massachusetts,
Etats-Unis



38
Division Vaccins &
Diagnostic de Novartis ;
Liverpool,
Grande-Bretagne



43
USF Briosa
(Unité de santé familiale) ;
Coimbra, Portugal



44
Instituts Novartis pour la
Recherche Biomédicale ;
Cambridge, Massachusetts,
Etats-Unis



49
Centre pédiatrique,
Pediatria Palermo ;
Buenos Aires, Argentine



50
The Horsepital ;
Nakhon Ratchasima,
Thaïlande



55
Amon & Sebold Optik ;
Aschaffenburg, Allemagne



56
Hôpital oncologique ;
Lusaka, Zambie



60
Centre thérapeutique de
réadaptation et de
formation de la FLENI ;
Buenos Aires, Argentine



66
Hôpital Nguyen Tri Phuong ;
Hô Chi Minh Ville, Vietnam



70
Hôpital de São João ;
Oporto, Portugal



72
Moine bouddhiste
pratiquant l'acupuncture
chez un patient ;
Bangkok, Thaïlande



82
Hôpital britannique ;
Buenos Aires, Argentine



84
Centre thérapeutique de
réadaptation et de formation
de la FLENI ;
Buenos Aires, Argentine



105
Campus de Novartis ;
Bâle, Suisse



109
The Senior ;
Bangkok,
Thaïlande



110
Hôpital Maharat
Nakhon Ratchasima ;
Chiang Mai, Thaïlande



132
Kim Eng Securities ;
Bangkok, Thaïlande



TROISIEME DE COUVERTE
Village de la Paix,
Hôpital Tu Du ;
Hô Chi Minh Ville, Vietnam



QUATRIEME DE COUVERTE
Hôpital Pirovano ;
Buenos Aires, Argentine

Nous remercions tous ceux qui, par leur expérience personnelle ou leur savoir-faire, ont apporté leur contribution à ce rapport annuel, et tout particulièrement James Nachtwey pour les photographies qui illustrent ce document, fruits de sa vision personnelle des soins à travers le monde.

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.

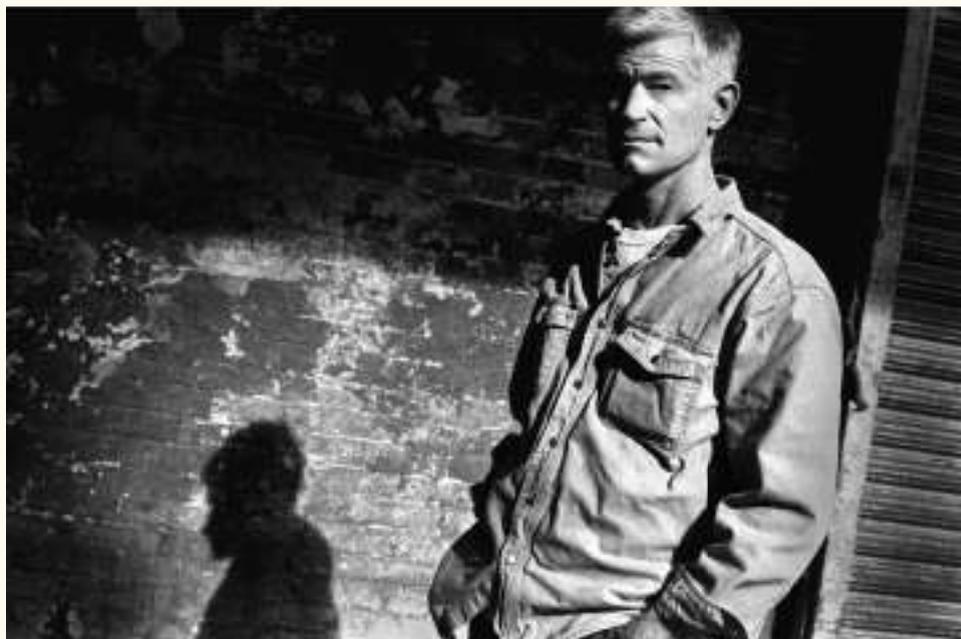
JAMES NACHTWEY

Animé par la conviction que, pour faire changer les choses, il faut une prise de conscience collective, James Nachtwey a choisi, depuis le début de sa carrière en 1981, de montrer les conflits armés et les problèmes sociaux.

On lui doit de nombreux reportages, notamment sur des guerres civiles en Amérique centrale, l'éclatement de l'ex-Yougoslavie, le génocide au Rwanda, le conflit israélo-palestinien et les guerres en Afghanistan et en Irak, où il a été blessé par une attaque à la grenade.

Il a aussi fixé sur la pellicule la situation sanitaire des pays en voie de développement ainsi que les problèmes des sans-abris, de la toxicomanie et du crime. En 2007, il a reçu le prix TED et a lancé une campagne mondiale de sensibilisation à la tuberculose.

Récompensé par de nombreux prix journalistiques, James Nachtwey a également été primé pour ses contributions en faveur de l'art et de causes humanitaires. En 2001, il s'est vu décerner le Common Wealth Award en compagnie du généticien J. Craig Venter et de l'auteur Philip Roth. En 2003, il a été lauréat du prix Dan David puis, en 2007, du Heinz Family Foundation Award. Il a également reçu cinq fois la Médaille d'Or Robert Capa qui salue un courage exceptionnel, a remporté à deux occasions le concours World Press Photo et a été élu à huit reprises



© Antonin Kratochvil

meilleur photographe de magazine de l'année, parmi bien d'autres récompenses.

En 2002, « photographe de guerre », un documentaire sur son travail, a été nommé aux Oscars.

On peut voir ses photos, notamment, au Museum of Modern Art (San Francisco), au Whitney Museum of American Art (New York)

et à la Bibliothèque nationale de France (Paris). James Nachtwey a été invité à s'exprimer lors de nombreux événements internationaux, notamment la conférence Grand Challenge, organisée par la fondation Bill et Melinda Gates, et le Sommet de la santé du Pacifique. Il est en outre titulaire de quatre titres de Docteur Honoris Causa.

DATES IMPORTANTES 2011

Dates prévues de publication des données clés

Assemblée générale des actionnaires	22 février 2011
Résultats du premier trimestre 2011	19 avril 2011
Résultats du deuxième trimestre et du premier semestre 2011	19 juillet 2011
Résultats du troisième trimestre et des neuf premiers mois 2011	25 octobre 2011
Exercice 2011	janvier 2012

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 : phorbis communications AG, Bâle, Suisse
Impression : Swissprinters AG, Zurich, Suisse

© Novartis AG, 2011



Sources Mixtes

Groupe de produits issu de forêts bien gérées et d'autres sources contrôlées.
www.fsc.org Cert no. SGS-COC-003355
© 1996 Forest Stewardship Council

CONTACTS

Si vous désirez de plus amples informations concernant Novartis, veuillez contacter :

Novartis International AG
CH-4002 Bâle
Suisse

Informations générales

Tél : +41 61 324 11 11

Fax : +41 61 324 80 01

Information Investisseurs

Tél : +41 61 324 79 44

Fax : +41 61 324 84 44

E-mail : investor.relations@novartis.com

Pour les Investisseurs des Etats-Unis

Tél : +1 212 307 11 22

Fax : +1 212 830 24 05

E-mail : investor.relations@novartis.com

Registre des actionnaires

Tél : +41 61 324 72 04

Fax : +41 61 324 32 44

E-mail : share.registry@novartis.com

Informations médias

Tél : +41 61 324 22 00

Fax : +41 61 324 90 90

E-mail : media.relations@novartis.com

Novartis sur Internet

www.novartis.com

Le rapport annuel sur Internet

www.novartis.com/annualreport2010

DECLARATIONS PROSPECTIVES

Le présent document contient des déclarations prospectives reconnaissables par l'emploi de termes tels que « planifié », « escompté », « sera/seront », « potentiel », « pipeline », « perspectives », ou des expressions semblables, ou par des considérations explicites ou implicites à propos de nouveaux produits potentiels, de nouvelles indications potentielles pour les produits existants, des revenus potentiels futurs de ces produits, ou à propos d'opportunités de croissance potentielles liées à l'acquisition d'une participation majoritaire de 77% dans Alcon Inc. ou à la fusion prévue avec Alcon, ou de l'impact potentiel que pourrait avoir la fusion prévue sur Alcon ou Novartis, ou à propos des ventes et revenus potentiels futurs du Groupe Novartis ou de ses divisions découlant de la fusion ou de toute autre chose, ou encore de ceux d'Alcon, ou d'autres synergies, avantages stratégiques ou opportunités en lien avec la fusion prévue, ou à des questions de stratégie, de plans, de projets ou d'intentions. Il convient de ne pas se fier outre mesure à ces déclarations prospectives. Elles reflètent les vues actuelles du Groupe sur des événements futurs et impliquent des risques connus et inconnus, des incertitudes ainsi que d'autres facteurs qui pourraient rendre les résultats réels matériellement différents des résultats, performances ou réalisations futurs annoncés ou contenus dans de telles déclarations. Rien ne permet de garantir que la vente des nouveaux produits sera approuvée sur tous les marchés, que les nouvelles indications de produits existants seront approuvées sur tous les marchés, ni que ces produits atteindront un niveau quelconque de revenus. Il n'est pas possible de garantir non plus que la fusion prévue avec la société Alcon sera réalisée dans la forme et les délais prévus, ou qu'elle sera effectivement finalisée, ni que Novartis sera en mesure d'exploiter les synergies potentielles, les bénéfices stratégiques ou les opportunités découlant soit de l'acquisition de cette participation majoritaire de 77% dans Alcon Inc., soit de la fusion prévue avec Alcon. Rien ne permet non plus d'affirmer que le Groupe Novartis ou l'une de ses divisions, ou encore Alcon, réalisera des résultats financiers particuliers, découlant de la fusion ou de toute autre chose. Les attentes de la Direction pourraient être affectées notamment par des mesures ou retards imprévus ou toute autre action gouvernementale en matière de réglementation ; par les résultats inattendus des essais cliniques nécessitant des analyses complémentaires des données cliniques existantes ou de nouvelles données cliniques inattendues ; par la faculté du Groupe à obtenir et conserver un brevet ou toute autre protection en matière de propriété intellectuelle ; par des perturbations liées à la mise en place de la participation de 77% dans Alcon ou à la fusion prévue, qui pèseraient sur la capacité à maintenir les niveaux d'activité et les relations opérationnelles, ainsi que les relations avec les collaborateurs clés ; par des problèmes inattendus liés à la fabrication des produits ; par les incertitudes liées aux procédures juridiques actuelles et potentielles, y compris notamment les litiges motivés par la volonté d'empêcher la fusion, les litiges liés à la responsabilité des produits, les litiges concernant les pratiques de vente et de marketing, les investigations gouvernementales et les conflits de propriété intellectuelle ; par la concurrence en général ; par les exigences de l'État, de l'industrie ou du grand public en matière de fixation des prix et autres pressions d'ordre politique ; par les incertitudes relatives aux conséquences de la récente crise économique et financière globale ; par les incertitudes liées à l'évolution des taux de change et à la demande future de nos produits ; par les incertitudes inhérentes au développement de nouveaux produits pharmaceutiques ; par l'impact que les facteurs susmentionnés pourraient avoir sur les valeurs attribuées aux actifs et passifs du Groupe tels qu'ils figurent dans son bilan consolidé ; et par les autres risques et facteurs décrits dans le formulaire 20-F que Novartis AG a déposé auprès de l'US Securities and Exchange Commission. Si l'un ou plusieurs de ces risques ou incertitudes devaient se réaliser ou si les hypothèses sous-jacentes devaient se révéler fausses, les résultats effectifs pourraient différer 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 et n'est pas tenue de mettre à jour les déclarations prospectives y figurant au vu de nouvelles informations, de futurs événements ou autres.



