



Chers actionnaires,

Notre mission, à ADM, est de rendre service à la société en créant un lien efficace entre les récoltes et les consommateurs.

Nous réalisons cet objectif par divers moyens, par l'entremise de notre longue chaîne de valeur depuis la ferme jusqu'aux ingrédients composant plusieurs des produits qui se retrouvent sur la table des consommateurs. Nous allons à la source et nous transportons le grain depuis les régions où il y a des surplus vers celles où il y a pénurie. Nous transformons des récoltes en produits de qualité, produits alimentaires et aliments pour les animaux; nous en livrons aussi à des clients industriels. En outre, nous fournissons des ingrédients et des systèmes d'ingrédients novateurs aux entreprises alimentaires qui veulent satisfaire les préférences des consommateurs à la recherche d'un régime alimentaire pratique et meilleur pour la santé.

J'ai le plaisir de vous annoncer qu'en 2015 nous avons fait des progrès importants dans chacun de ces trois secteurs de notre chaîne de valeur.

- Dans nos activités concernant le grain, nous avons rejoint des consommateurs dans plusieurs nouvelles zones géographiques en faisant évoluer notre stratégie marketing vers de nouvelles destinations et en investissant dans une infrastructure essentielle visant à faciliter le commerce.
- Dans nos activités de traitement, nous avons amélioré l'efficacité de nos opérations et lancé de nouveaux produits afin de répondre à l'évolution des besoins des consommateurs.
- Et dans notre nouvelle unité d'affaires *WILD Flavors and Specialty Ingredients*, nous avons commencé à offrir à nos clients qui achètent des aliments et des breuvages une des plus vastes gammes de produits et de services de l'industrie, de même que le système le plus complet d'aliments composés.

Le dernier exercice a été, pour notre industrie, une période de défis macroéconomiques. L'abondance des récoltes à l'échelle mondiale, s'ajoutant à la baisse des prix, a eu pour effet de ralentir la commercialisation et de limiter les occasions de marchandisage; la force du dollar américain a eu pour effet de rendre les récoltes des États-Unis moins concurrentielles dans le marché mondial; en outre, la volatilité du secteur de l'énergie a eu des répercussions sur nos activités.

Cette situation a eu une incidence sur nos résultats. Le bénéfice net a été de 1,85 milliard de dollars, alors qu'il avait été de 2,25 milliards au cours de l'exercice précédent. Nous avons malgré tout obtenu un rendement du capital investi (RCI) rajusté de 70 points de base supérieur à notre coût moyen pondéré du capital (CMPC), ce qui nous a donné une valeur économique ajoutée (VEA) positive pour l'exercice. En même temps, nous avons réalisé plus de 200 millions de dollars d'économies sur les coûts annualisés. En outre, nous nous sommes délestés de certaines parties de notre portefeuille qui ne correspondaient pas à nos objectifs financiers à long terme; nous avons acquis de nouvelles clientèles et étendu nos activités dans de nouvelles zones géographiques, ce qui sera avantageux pour l'entreprise à l'avenir.

Ce rendement nous a permis de remettre aux actionnaires plus de 2,7 milliards de dollars, tout en investissant 1,1 milliard en projets conçus pour améliorer la rentabilité et poser les bases de la croissance à long terme – une approche équilibrée de l'affectation des capitaux que nous avons l'intention de maintenir.

Nous croyons que les vents contraires que nous avons affrontés en 2015, bien qu'étant de nature temporaire, peuvent se maintenir en 2016. Par conséquent, nous profitons des leviers dont nous disposons : gérer les coûts annualisés tout en réduisant le capital investi et en accroissant les synergies et les ventes auprès des clientèles récemment acquises.

Nous avons commencé l'année 2016 avec de nouveaux moteurs de croissance, un portefeuille simplifié, une empreinte géographique élargie et une stratégie clairement définie, visant à accroître nos rendements et à réduire la volatilité des résultats.

Perfectionnement de notre stratégie en 2015

La chaîne mondiale de valeur d'ADM débute aux portes de la ferme et se termine sur le pas de la porte de nos clients. Parmi ces clients se trouvent plusieurs des plus importantes entreprises mondiales dans les domaines de l'alimentation et de l'énergie, de même que des entreprises en démarrage et de moyennes entreprises. Nous nous approvisionnons en récoltes auprès de fermiers à l'échelle mondiale, notamment en maïs, en graines oléagineuses et en blé. Nous les revendons ou nous les transportons vers des centaines d'usines de traitement, où nous transformons les matières premières en une vaste gamme d'ingrédients alimentaires, d'aliments pour les animaux et d'ingrédients pour l'alimentation animale, de même qu'en carburants et en produits chimiques renouvelables. Enfin, nous distribuons ces produits à des clients, à l'aide de nombreux moyens de transport à l'échelle mondiale, notamment le transport ferroviaire, les barges, les camions et les remorques, de même que les navires océaniques.

Dans le but d'optimiser la valeur que nous créons grâce à ce modèle intégré, nous avons adopté une stratégie en trois volets qui consiste à optimiser le rendement de nos activités actuelles, à accroître l'efficacité de nos opérations à l'échelle mondiale et à réaliser une croissance stratégique, en mettant l'accent sur nos activités ayant la plus grande valeur dans notre portefeuille.

Notre objectif est que chacune de nos activités établisse les normes concurrentielles de son propre secteur de l'industrie. Nous analysons leur rendement – de même que l'environnement concurrentiel et la dynamique du marché – de manière à ce que chaque secteur puisse atteindre ses objectifs de rendement. Ce processus favorise l'amélioration de notre position concurrentielle dans les divers secteurs.

Notre stratégie a été examinée attentivement et endossée par le conseil d'administration d'ADM; je l'ai communiquée à plusieurs investisseurs au cours du dernier exercice. En 2015, chacune de nos unités d'affaires a fait des progrès dans les trois secteurs.

- Pour **optimiser nos activités actuelles**, notre unité des Services du secteur agricole a rassemblé une plateforme de bureaux commerciaux à l'échelle mondiale – organisée sur la base de diverses activités de marchandisage que nous avons récemment intégrées à l'échelle internationale – ce qui a favorisé une hausse des volumes de vente. Notre équipe chargée du traitement du maïs a continué de multiplier le nombre de produits que nous fabriquons à partir des flux d'amidon dans nos concasseurs à mouture humide. Le traitement des graines oléagineuses s'est ajouté à nos ventes dans le secteur du cacao et du chocolat. Et notre plus récente unité d'affaires – *WILD Flavors and Specialty ingredients* (WFSI) – s'est concentrée au cours de sa première année sur la croissance des ventes de produits organiques et sur les synergies entre les coûts et les revenus, ce qui nous a permis d'atteindre l'objectif d'augmentation du bénéfice de 0,10 \$ par action dès la première année d'activité de cette unité.
- Dans le but de **favoriser les efficacités opérationnelles**, les équipes de nos installations d'approvisionnement et de traitement ont procédé à d'importantes améliorations et ont profité de la technologie pour réduire les coûts et améliorer l'avantage concurrentiel d'ADM. La plupart de ces améliorations ont été réalisées dans nos activités de traitement du maïs, bien que le secteur des graines oléagineuses ait lui aussi réduit sa consommation d'énergie au cours d'une année record en ce qui concerne les volumes traités; en outre, aux États-Unis, nos activités dans le secteur des meuneries ont réalisé leur meilleur rendement à ce jour en ce qui concerne les produits.

Nous avons aussi géré avec minutie nos dépenses générales ou liées à l'administration et aux ventes, notamment les coûts liés au personnel, et ce, tout en investissant dans l'amélioration des procédés et des TI, ce qui améliorera la productivité et favorisera notre croissance. En Chine, nous avons terminé la phase initiale de la transformation des activités de 1ADM; nous concentrons maintenant toute notre attention sur notre programme américain de silos à grains et, dans le cadre de la seconde phase, sur les fonctions comptables et financières.

En outre, nous avons mis en œuvre dans plusieurs activités une approche analytique de l'augmentation de la rentabilité, permettant aux équipes d'accéder en temps réel à des données éclairantes qui nous aideront à améliorer le service que nous offrons à nos clients et à obtenir une valeur appropriée pour notre contribution. Et en septembre, nous avons ouvert un nouveau centre ADM des technologies de l'information à Erlanger, au Kentucky, sur le campus *WILD Flavors*. L'installation servira de centre de soutien aux besoins de l'infrastructure des TI de notre entreprise florissante à l'échelle mondiale.

ADM a débuté l'année 2016 avec une approche plus ciblée, plus efficace et mieux intégrée, un portefeuille simplifié, une empreinte géographique élargie et une stratégie visant à accroître nos rendements et à réduire la volatilité des résultats.

- Enfin, pour **assurer une croissance stratégique**, nous avons établi ou continué de développer de nouveaux moteurs de croissance que nous voyons comme essentiels à une création de valeur incessante. Nous avons fait plusieurs acquisitions et nous avons terminé ou fait avancer de façon significative des projets clés pour élargir nos sources d'approvisionnement et notre empreinte de traitement de base, notre aptitude à étendre notre marketing vers de nouvelles destinations et à élargir nos portefeuilles d'ingrédients alimentaires et d'ingrédients pour l'alimentation animale.

L'équipe des Services du secteur agricole a pris des mesures en vue d'accroître notre réseau de ports en faisant l'acquisition en pleine propriété d'installations d'exportation sur la mer Noire en Roumanie – à l'embouchure du Danube – et en s'engageant dans l'expansion de nos installations d'exportation en Argentine, quelques mois seulement avant que le nouveau gouvernement élimine les taxes sur l'exportation sur la plupart des produits agricoles. Nous nous sommes également engagés dans une coentreprise en vue d'accroître la capacité de notre terminal d'exportation de Barcarena dans le nord du Brésil. De plus, nous avons amélioré nos capacités de marchandisage, de logistique et de marketing vers de nouvelles destinations au Moyen-Orient et en Afrique du Nord en annonçant notre intention d'acquérir une participation de 50 pour cent du groupe *Medsofts* en Égypte. Nous considérons que les investissements dans les infrastructures sont essentiels à notre capacité de faire le lien entre les récoltes et le consommateur. Par conséquent, nous poursuivons des projets exclusifs et nous encourageons les gouvernements à en faire autant pour faciliter le commerce mondial et améliorer l'efficacité de l'approvisionnement en biens.

L'unité d'affaires chargée du traitement du maïs a réalisé l'acquisition d'Eaststarch C.V., dont les installations de production d'édulcorants en Europe centrale et en Europe de l'Est contribuent à mettre ADM dans une position de force dans le marché de l'Union européenne alors que tire à sa fin la limite artificielle sur les édulcorants à base de céréales. En février 2016, l'unité d'affaires chargée du traitement du maïs a de plus convenu d'acquérir un concasseur à mouture humide au Maroc, ce qui a eu pour effet de diversifier l'empreinte de nos activités consacrées aux édulcorants.

Dans le domaine des graines oléagineuses, nous avons acquis la société AOR N.V. de Belgique, spécialisée dans l'embouteillage d'huiles, ce qui nous donne accès aux marchés continentaux européens du commerce de détail et du secteur des services d'alimentation. De plus, l'unité d'affaires WFSI a consolidé sa position comme principal fournisseur d'ingrédients d'aliments de spécialité, grâce à plusieurs acquisitions : Eatem Foods Company, un des plus importants développeur et producteur de systèmes de saveurs de sarriette de qualité supérieure, traditionnelles, naturelles et organiques; Harvest Innovations, un chef de file dans les ingrédients non OMG, sans gluten et organiques; ainsi qu'une installation de traitement de noix et de graines, à Modesto en Californie. À la même période, l'équipe a commencé la production de lécithine non OMG dans des usines nouvellement construites en Inde et en Allemagne; et nous sommes actuellement à terminer la construction d'une installation de production de fibres solubles à Tianjin en Chine, de même qu'une usine de protéines de spécialité à Campo Grande au Brésil.

Aujourd'hui, l'unité d'affaires WFSI est un joueur clé dans l'industrie de 50 milliards de dollars d'ingrédients de spécialité à marge bénéficiaire supérieure. Nous pouvons gérer tous les aspects du développement de nouveaux produits – nutrition, fonction, texture et goût – avec un portefeuille comprenant des saveurs et des couleurs naturelles, des protéines de spécialité, des noix, des graines, des grains anciens, des fèves comestibles, des fibres, ainsi que des polyalcools et des émulsifiants, parmi d'autres ingrédients en forte demande. La liste des clients de l'unité d'affaires WFSI comprend des entreprises en démarrage, petites et grandes, de même que des multinationales du secteur des aliments sous emballage. En tenant compte des millions de consommateurs de la génération Y de même que des consommateurs plus âgés qui manifestent de plus en plus d'intérêt pour les ingrédients naturels et les étiquettes associées à la promotion de la santé et au bien-être, l'unité WFSI est en bonne position pour devenir partenaire innovateur de choix dans l'industrie des aliments et des breuvages.

En 2015, l'équipe WFSI a livré plus de 40 millions de dollars en synergies de coût et a réalisé un enchaînement de plus de 750 projets de synergie de revenu. En outre, nous continuons de nous rapprocher de nos clients. Au cours du premier trimestre de 2016, nous ouvrirons pour nos clients, à Cranbury, au New Jersey, un nouveau centre d'innovation, qui offrira un espace dédié aux aromaticiens, aux experts en R et D, aux techniciens et aux responsables marketing en vue de collaborer avec les clients sur de nouveaux produits et sur des initiatives d'optimisation des coûts.

Six façons de créer de la valeur à l'avenir

Dans le cadre de notre stratégie élargie, nous voyons six secteurs clés qui amélioreront le rendement et favoriseront nos objectifs de croissance.

- Dans les **Services du secteur agricole**, nous continuerons de renforcer nos capacités en matière de marketing vers de nouvelles orientations, en vue d'accroître nos marges bénéficiaires et nous nous efforcerons d'optimiser l'acquisition et l'utilisation d'installations de stockage et de transport qui, actuellement, sont utilisées uniquement de façon saisonnière.
- Dans le secteur du **maïs**, nos objectifs visent à diversifier notre portefeuille de produits, à optimiser la rentabilité de nos activités en ce qui concerne les édulcorants et les amidons, ainsi qu'à effectuer un examen stratégique de nos installations de broyage à sec pour la production d'éthanol, afin de déterminer la meilleure façon d'améliorer le rendement de ces installations.
- L'équipe des **graines oléagineuses** se concentre sur l'amélioration des marges bénéficiaires de certaines activités, améliorant nos capacités de broyage et augmentant notre clientèle dans le secteur des huiles afin de réduire notre dépendance dans chacun des segments.
- En outre, l'équipe **WFSI** s'affaira à accroître les ventes et les synergies, tout en voyant à l'intégration des récentes acquisitions.
- Nous considérerons aussi comme un important facteur de croissance pour ADM notre participation **dans Wilmar International Limited**, une des plus importantes agroentreprises et un des plus importants transformateurs de graines oléagineuses de l'Asie. Wilmar est une des plus importantes entreprises spécialisées dans le secteur des huiles comestibles empaquetées dans trois des plus importantes économies dans le monde; en outre, l'empreinte et les capacités complémentaires de cette entreprise offrent de nombreuses possibilités de collaboration et de partenariat. À la fin de 2015, nous avons annoncé que nous avons accepté de transformer Olenex, le partenaire européen de nos entreprises spécialisées dans les huiles et les gras, en une véritable coentreprise ayant ses propres éléments d'actif, un accord qui permet à Olenex d'être exploitée de façon plus efficiente et plus concurrentielle. Nous croyons que l'avenir nous réserve plusieurs occasions de collaboration.
- Enfin, continuer de favoriser l'**excellence opérationnelle** constitue un élément clé des efforts que nous déployons en vue de créer de la valeur. L'apprentissage et l'amélioration continus du coût des structures, des processus, des rendements, de l'énergie et de l'approvisionnement font maintenant partie de la trame de notre organisation et ces efforts sont déployés de façon continue.

En 2016, demeurer axés sur les leviers que nous contrôlons

Pour nous faciliter le travail dans un environnement difficile, nous avons déterminé trois nouveaux objectifs ambitieux pour l'année et établi des incitatifs pour que nos collègues atteignent ces objectifs. Les voici :

- Réaliser des économies de 275 millions de dollars sur les coûts annualisés;
- Monétiser 500 millions de dollars en capital investi dans le but d'améliorer l'utilisation des éléments d'actif, de hausser les rendements et de favoriser la croissance;
- Réaliser une hausse des revenus de 700 millions de dollars sur 12 mois, grâce aux récentes acquisitions et aux nouveaux projets.

Il s'agit d'objectifs ambitieux qui nous forceront à repenser plusieurs de nos processus et de nos pratiques, mais j'ai confiance que nous pouvons réaliser ces engagements. La réussite dans ces secteurs contribuera à ce que nous ayons une hausse du rendement et du bénéfice dès que les vents contraires à court terme s'affaibliront.

Cette confiance en nos clients potentiels s'est manifestée dans la décision du conseil d'administration, en février dernier, d'approuver un dividende trimestriel en espèces de 0,30 \$ l'action, une augmentation de plus de 7 pour cent comparativement à notre taux trimestriel précédent. Cette augmentation du dividende concordait avec notre approche équilibrée relativement aux allocations de capitaux, une approche qui consiste à investir entre 30 et 40 pour cent de nos flux de trésorerie d'exploitation de l'entreprise pour la réalisation de notre plan stratégique, tout en laissant une saine proportion de 60 à 70 pour cent pour financer les fusions et les acquisitions, si de bonnes occasions se présentent ou pour les remettre directement aux actionnaires sous forme de dividendes ou de rachat d'actions.

Bâtir une entreprise durable pour des générations

Bien que nous soyons déterminés à atteindre ou à dépasser nos objectifs financiers de chaque trimestre, nous demeurerons concentrés sur la réalisation de notre stratégie à long terme. Je crois que c'est en partie pour cette raison que le magazine *Fortune* nous a donné le titre de Société la plus admirée dans l'industrie de la production alimentaire en 2015 et 2016. En travaillant à bâtir à l'échelle mondiale l'entreprise agroalimentaire, distributrice d'ingrédients alimentaires, la plus prospère et la plus durable, nous sommes conscients que le fait de créer une entreprise pour les générations à venir exige davantage qu'une simple stratégie efficace et une réalisation remarquable.

En travaillant à assurer la sécurité de nos collègues, en réduisant au minimum notre impact sur l'environnement, en améliorant l'intégrité de notre chaîne d'approvisionnement, en développant les compétences de notre personnel, en renforçant nos collectivités et en agissant avec intégrité, nous créons le capital humain, l'infrastructure culturelle et la réputation dont ADM a besoin afin de prospérer pour des générations à venir.

Je suis particulièrement fier que l'année 2015 ait été l'année la plus sécuritaire de l'histoire d'ADM, ayant atteint des records relativement à tous les indicateurs clés de rendement. Ce qui vaut un hommage à la détermination de notre équipe, à sa conscience professionnelle et à sa vigilance, ainsi qu'à notre aptitude à nous fixer des objectifs ambitieux – dans ce cas, aucun incident, aucune blessure – et à agir de façon à les atteindre. Un travail formidable de la part de tous les membres de l'équipe. Évidemment, nous savons qu'un succès en matière de sécurité n'est jamais définitif. Nous devons demeurer déterminés à continuer de travailler à atteindre le même objectif – aucun incident, aucune blessure, et ce, grâce à une discipline et à un leadership affirmés.

En matière de responsabilité sociale et environnementale, nous sommes devenus la première grande entreprise agroalimentaire à adopter et à entreprendre la mise en œuvre d'une politique anti-déforestation s'appliquant à nos chaînes d'approvisionnement en palmes et en soya – une démonstration évidente de notre engagement à développer des chaînes d'approvisionnement agricole, qui sont traçables et transparentes et qui protègent les forêts à l'échelle mondiale.

De plus, en mai 2015, nous avons annoncé que grâce à la mise en œuvre de centaines de projets en matière d'efficacité et d'améliorations opérationnelles, nous avons réduit la consommation d'eau de chaque unité de production de près de 20 pour cent depuis 2008; quant à la consommation d'énergie, elle a diminué de 17,3 pour cent pour chaque unité de production depuis 2010.

Ces deux résultats dépassent notre objectif initial qui était d'atteindre, dans chaque secteur, une réduction de 15 pour cent en 2018 et en 2020, respectivement. Nous avons aussi réduit l'intensité de nos émissions de dioxyde de carbone de 8,6 pour cent entre 2010 et 2015. Nous avons encore des efforts à faire dans l'ensemble de l'entreprise pour réduire les déchets; nous avons donc commencé à accélérer ces efforts. Nous avons réalisé un premier projet pilote et recueilli des données concernant notre empreinte écologique mondiale en matière de déchets. Les résultats de ces exercices nous permettront de progresser vers notre objectif, soit un taux déchets/site d'enfouissement de 15 pour cent ou moins.

Notre personnel – le plus important avantage concurrentiel d'ADM

Quand je considère l'extraordinaire gamme de réalisations de nos équipes en 2015, je suis rassuré de voir la croissance des compétences et des valeurs – des qualités que je souhaite voir nos dirigeants continuer de développer et d'offrir en exemple, des qualités qui conviennent particulièrement bien aux investisseurs.

De plus en plus, notre entreprise se caractérise par sa grande capacité de travailler en équipe, par son utilisation rationnelle des ressources, par une attitude responsable et nettement axée sur le client. Bien que la taille de notre entreprise et sa présence à l'échelle mondiale soient des atouts formidables, nous croyons que notre agilité – la capacité de s'ajuster à l'évolution du marché – est le facteur clé pour profiter des occasions qui se présentent. Depuis des décennies, nous sommes une source fiable de produits de qualité supérieure; nous abordons maintenant une phase qui nous mènera à l'avant-garde en matière

d'innovations alimentaires, grâce à un vaste portefeuille de produits convenant à chacun des segments des industries de l'alimentation, des breuvages et de l'alimentation animale. En nous adaptant et en ajoutant des capacités supérieures et plus vastes, nous remplissons notre rôle qui est de livrer une alimentation plus nutritive à une population en croissance et en évolution.

Le travail que nous avons accompli au cours des dernières années a placé ADM en excellente position pour s'adapter aux principales tendances qui transforment l'univers qui nous entoure. Aujourd'hui, nous avons les bons outils et les compétences voulues pour servir une population en croissance qui exige des aliments plus diversifiés et de meilleure qualité, de même qu'un environnement plus propre et davantage de produits renouvelables et durables. Nous avons mis en place une gamme de nouveaux moteurs de croissance, nous avons sans cesse amélioré nos opérations et approfondi nos relations avec nos clients, et ce, d'une façon qui, pour l'avenir, sera très profitable à ADM – et, ultimement, très profitable à vous tous, nos actionnaires. Je suis fier de l'engagement et de la conscience professionnelle dont ont fait preuve mes 32 000 collègues en 2015, en créant un lien entre les récoltes et les consommateurs. Ensemble, nous maintiendrons nos efforts en vue de créer de la valeur et de gagner votre confiance dans les mois et les années à venir.



Juan R. Luciano
Président du conseil et chef de la direction