



Chers actionnaires,

ADM a pour objectif d'exploiter des activités qui profitent à la société en reliant efficacement l'agriculteur au consommateur.

Cette mission, nous la remplissons de diverses manières dans notre vaste chaîne de valeur, qui s'étend de la ferme à l'assiette du consommateur. Nous récoltons les céréales dans les régions excédentaires et les transportons dans les régions en carence. Nous transformons les récoltes en produits de qualité pour la consommation humaine, animale et pour nos clients industriels. Nous proposons également des ingrédients et des systèmes d'ingrédients innovants pour les entreprises alimentaires concentrant leurs efforts sur les alimentations saines et les plats préparés.

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

- Dans notre activité céréalière, nous avons étendu notre présence à de nouvelles régions en développant notre stratégie de marketing de destination et en investissant dans des infrastructures clés pour faciliter le commerce.
- Dans nos activités de transformation, nous avons amélioré l'efficacité de nos opérations et avons créé de nouveaux produits destinés à répondre aux besoins en constante évolution des consommateurs.
- Enfin, dans notre nouvelle entité WILD Flavors and Specialty Ingredients, nous avons commencé à proposer à nos clients du domaine de la nourriture et des boissons l'un des portefeuilles de produits, de services et de systèmes complètement formulés les plus complets du secteur.

En outre, nous avons dû relever de nombreux défis macro-économiques dans notre secteur tout au long de l'année 2015. L'abondance des récoltes couplée à des prix relativement bas a entraîné le ralentissement de la commercialisation, ainsi qu'une réduction des opportunités de merchandising ; le niveau élevé du dollar a entamé la compétitivité des récoltes américaines sur le marché mondial ; enfin, la volatilité du secteur énergétique a également eu un impact sur notre activité.

Nos résultats sont le reflet de cette situation. Notre résultat net a atteint 1,85 milliard de dollars contre 2,25 milliards l'an passé. Nous avons toutefois généré un retour sur capitaux investis (ROIC) ajusté de 70 points de base supérieur à notre coût moyen pondéré du capital (WACC), ce qui nous a permis de dégager une valeur économique ajoutée (EVA) positive pour cette année. Nous avons également réalisé plus de 200 millions d'économies en projections pour l'année. Enfin, nous nous sommes débarrassés des parties de notre portefeuille qui ne correspondaient pas à nos objectifs financiers à long terme, nous avons acquis de nouvelles entreprises et nous nous sommes installés dans de nouvelles régions qui seront un atout pour l'entreprise à l'avenir.

Ces résultats nous ont permis de verser plus de 2,7 milliards de dollars à nos actionnaires, tout en investissant 1,1 milliard de dollars dans des projets pour améliorer la rentabilité et poser les bases d'une croissance à long terme. Il s'agit là d'une approche équilibrée de répartition du capital que nous entendons conserver.

Nous pensons que, bien que temporaires par nature, les difficultés rencontrées en 2015 pourraient se prolonger en 2016. C'est pourquoi nous agissons avec les solutions dont nous disposons : gestion des coûts par le biais des projections, réduction du capital investi et croissance des synergies et des ventes dans les activités récemment acquises.

Nous avons entamé l'année 2016 avec de nouveaux moteurs de croissance, un portefeuille rationalisé, une présence géographique étendue et une stratégie claire pour améliorer les retours sur investissement et réduire la volatilité des recettes.

Développement de notre stratégie en 2015

La chaîne de valeur mondiale d'ADM débute à la ferme et se termine sur le palier de nos clients. Parmi ces clients figurent notamment des entreprises alimentaires ou énergétiques leaders sur le marché mondial, ainsi que des moyennes entreprises ou des start-ups. Nous nous procurons les récoltes telles que le maïs, les oléagineux et le blé auprès d'agriculteurs du monde entier. Nous les revendons ou les acheminons vers des centaines d'usines de transformation. Les matières premières y sont converties en une grande variété d'ingrédients alimentaires, de nourriture pour animaux, d'ingrédients pour cette nourriture, ainsi que de carburants et de produits chimiques renouvelables. Enfin, nous distribuons ces produits aux clients par le biais d'une flotte de transport mondial complète qui comprend des wagons de fret, des barges, des camions et des poids lourds ainsi que des navires transocéaniques.

Pour optimiser la valeur générée avec ce modèle intégré, nous avons mis au point une stratégie reposant sur 3 axes principaux : optimisation de nos activités existantes, amélioration de l'efficacité de nos opérations mondiales et croissance stratégique centrée sur les activités à forte valeur ajoutée de notre portefeuille.

Nous nous efforçons de développer nos activités de façon à ce qu'elles puissent s'imposer par rapport à la concurrence dans leur secteur respectif. Nous analysons leurs performances (ainsi que le paysage concurrentiel et les dynamiques du marché) pour nous assurer que chacune d'entre elles est en mesure de remplir notre objectif de retour sur investissement. Ce processus nous permet d'améliorer notre position concurrentielle.

Notre stratégie a été examinée minutieusement et validée par le conseil d'administration d'ADM. Je l'ai partagée avec de nombreux investisseurs tout au long de l'année dernière. En 2015, chacune de nos entités a progressé dans les trois domaines.

- Pour **optimiser nos activités existantes**, notre entité Ag Services a mis en place une plateforme de négoce mondial (basée sur plusieurs entreprises de merchandising internationales que nous avons récemment incorporées), qui a permis d'augmenter les volumes commerciaux. Notre équipe de transformation du maïs a encore augmenté le nombre de produits conçus à partir de l'amidon obtenu par voie humide. Notre équipe de transformation des oléagineux a conclu la vente de nos activités cacao et chocolat. Pour sa toute première année, notre entité la plus récente (WILD Flavors and Specialty Ingredients ou WFSI) s'est focalisée sur la croissance des ventes bio, ainsi que sur les synergies de coût et de chiffre d'affaires, ce qui nous a permis d'augmenter les bénéfices de 0,10 dollar par action la première année, conformément aux objectifs que nous nous étions fixés.
- Pour **augmenter l'efficacité opérationnelle**, les équipes de nos sites de provenance et de transformation ont apporté des améliorations capitales et ont tiré profit des technologies pour réduire les coûts et améliorer la compétitivité d'ADM. La majorité de ces améliorations ont eu lieu dans notre activité de transformation du maïs ; toutefois, les oléagineux ont également réduit leur consommation d'énergie au cours d'une année dont les volumes ont atteint un niveau record tandis que nos activités de meunerie aux États-Unis ont enregistré leur meilleur rendement à ce jour.

Nous avons également géré avec parcimonie nos dépenses commerciales, générales et administratives (SG&A), y compris les coûts du personnel, tout en investissant dans les équipements informatiques et les process, ce qui nous permettra d'augmenter la productivité et d'assurer la croissance de l'entreprise. En Chine, nous avons terminé la phase initiale de notre projet de transformation commerciale 1ADM. Nous nous concentrons désormais sur nos silos à grains aux États-Unis, ainsi que sur les fonctions financières et comptables dans le cadre de la seconde phase.

En outre, nous avons mis en œuvre un système perfectionné d'analyse de la rentabilité dans plusieurs activités, ce qui permet aux équipes de bénéficier de données en temps réel qui nous aideront à améliorer le service client et à déterminer la valeur appropriée de nos différentes contributions. En septembre, nous avons ouvert un nouveau centre informatique ADM à Erlanger, Kentucky, sur le campus WILD Flavors. L'installation servira de plateforme centralisée pour soutenir l'infrastructure informatique de notre multinationale en plein essor.

En 2016, ADM est une entreprise plus focalisée, plus efficace et mieux intégrée, qui dispose d'un portefeuille rationalisé, d'une présence géographique étendue et d'une stratégie claire pour améliorer les retours sur investissement et réduire la volatilité des recettes.

- Enfin, pour **croître de façon stratégique**, nous avons mis en place ou continué à développer de nouveaux moteurs de croissance que nous estimons vitaux pour la création permanente de valeur. Nous avons mené plusieurs acquisitions et achevé des projets clés, ou parfois réalisé des progrès considérables dans ce domaine, afin de développer notre présence en matière de provenance et de transformation de base des matières premières, notre capacité de marketing de destination ainsi que nos portefeuilles d'ingrédients pour la consommation humaine et animale.

L'équipe Ag Services a pris des mesures pour développer notre réseau portuaire en acquérant des installations d'exportation sur la mer Noire, en Roumanie (à l'embouchure du Danube), et en étendant nos installations d'exportation en Argentine quelques mois à peine avant que le nouveau gouvernement n'abolisse les taxes à l'exportation sur la plupart des produits agricoles. Nous nous sommes également impliqués dans une joint-venture pour augmenter la capacité de notre terminal d'exportation de Barcarena, dans le nord du Brésil. Enfin, nous avons amélioré nos compétences en matière de merchandising, de logistique et de marketing de destination au Moyen-Orient et en Afrique du Nord en annonçant notre intention d'acquérir 50 % des parts du groupe égyptien Medsofts. Nous estimons que les investissements dans l'infrastructure sont essentiels pour assurer notre capacité à relier efficacement l'agriculteur au consommateur. C'est pourquoi nous menons des projets en ce sens et encourageons les gouvernements à en faire de même pour faciliter le commerce international et le flux de marchandises.

L'entité de transformation du maïs a terminé l'acquisition d'Eaststarch C.V., dont les usines de production d'édulcorants en Europe centrale et en Europe de l'Est permettent désormais à ADM de s'implanter fortement sur le marché européen alors que la limitation artificielle sur les édulcorants à base de céréales s'assouplit. En février 2016, l'entité Maïs a également accepté d'acquérir une unité de broyage par voie humide au Maroc dans le but de diversifier plus encore la portée mondiale de notre activité d'édulcorants.

Au niveau des oléagineux, nous avons acquis l'embouteilleur belge AOR N.V., ce qui nous ouvre les portes du marché de la vente au détail et de la restauration en Europe continentale. WFSI a également consolidé sa position de fournisseur de choix d'ingrédients alimentaires spécialisés grâce à l'acquisition d'Eatem Foods Company, l'un des leaders du développement et de la production d'arômes savoureux, naturels, biologiques, traditionnels et de qualité ; d'Harvest Innovations, un leader sur le marché des ingrédients biologiques, sans gluten et sans OGM ; ainsi que d'une usine de transformation de céréales et de fruits à coque située à Modesto, en Californie. Au même moment, l'équipe a commencé à produire de la lécithine sans OGM dans nos nouvelles usines en Inde et en Allemagne. Nous terminons

actuellement la construction d'une usine de production de fibres solubles à Tianjin, en Chine, ainsi que d'une usine de protéines spécialisées à Campo Grande, au Brésil.

Aujourd'hui, WFSI est un acteur majeur sur le marché des ingrédients spécialisés, un marché enregistrant une marge élevée et représentant 50 milliards de dollars. Nous sommes en mesure de traiter tous les aspects du développement d'un nouveau produit (nutrition, fonction, texture et goût) grâce à un portefeuille qui comprend, entre autres ingrédients au goût du jour, des arômes et des colorants naturels, des protéines spécialisées, des fruits à coque, des céréales, des céréales anciennes, des haricots comestibles, des fibres, des polyols et des émulsifiants. WFSI compte parmi ses clients aussi bien des petites start-ups que de grandes multinationales de produits alimentaires conditionnés. Avec des millions de consommateurs, jeunes comme âgés, qui manifestent un intérêt croissant pour les ingrédients naturels et les marques saines associées au respect de la santé et du bien-être, WFSI est bien positionné pour devenir le partenaire de choix dans le domaine de l'innovation alimentaire, qu'il s'agisse des aliments solides ou liquides.

En 2015, l'équipe de WFSI a dégagé plus de 40 millions de dollars grâce aux synergies de coût et a travaillé au développement de plus de 750 projets de synergies en matière de chiffre d'affaires. Nous continuons également à nous rapprocher de nos clients. Lors du premier trimestre 2016, nous ouvrirons un nouveau centre d'innovation centrée sur le client à Cranbury, dans le New Jersey. Celui-ci offrira un espace dédié à nos spécialistes des arômes, experts en R&D, techniciens et spécialistes marketing et leur permettra de collaborer avec les clients sur la création de nouveaux produits et la mise en œuvre de projets d'optimisation des coûts.

Six axes de création de valeur

Dans le cadre de notre stratégie globale, nous avons identifié six domaines vitaux dans notre politique d'amélioration des retours sur investissement et des objectifs de croissance.

- Dans notre entité **Ag Services**, nous continuerons à développer nos compétences de marketing de destination pour augmenter les marges. Nous chercherons également à optimiser nos propriétés et l'utilisation de certaines ressources de stockage et de transport qui ne sont exploitées que de façon saisonnière pour le moment.
- Dans notre entité **Maïs**, nos objectifs consistent à diversifier notre portefeuille de produits, à optimiser la rentabilité de nos activités d'amidons et d'édulcorants et à effectuer une analyse stratégique de nos usines de broyage par voie humide dans le cadre de la production d'éthanol pour déterminer le meilleur moyen d'améliorer les retours sur investissement de ces ressources.
- L'équipe **Oléagineux** se focalise sur l'amélioration des marges dans plusieurs entreprises, l'expansion stratégique de nos capacités de broyage et le développement de notre clientèle pour réduire notre dépendance à un même segment.
- **WFSI** va également s'atteler à développer les ventes et les synergies tout en intégrant les acquisitions récentes.
- Nous percevons également notre participation dans la société **Wilmar International Limited**, l'un des plus grands transformateurs d'oléagineux et l'une des plus grandes entreprises agricoles d'Asie, comme un moteur de croissance important pour ADM. Wilmar est un acteur majeur dans le secteur des huiles conditionnées de trois des plus grandes économies mondiales. La présence et les compétences complémentaires de l'entreprise offrent de nombreuses opportunités de collaboration et de partenariat. Fin 2015, nous avons annoncé que nous avions accepté de transformer Olenex, le partenariat européen de nos entreprises pour les huiles et graisses, en une joint-venture disposant de ses propres ressources pour lui permettre d'être plus efficace et plus compétitive. Nous pensons qu'à l'avenir de nombreuses opportunités de collaboration supplémentaires se présenteront.
- Enfin, poursuivre notre politique d'**excellence opérationnelle** est un élément clé dans le cadre de nos efforts de création de valeur. Une politique de formation et d'amélioration continue en matière de structure des coûts, de process, de rendements, de consommation énergétique et d'approvisionnement fait désormais partie intégrante de notre entreprise.

Continuer à se focaliser sur les moyens à notre disposition en 2016

Pour nous aider sur un marché difficile, nous avons défini trois objectifs ambitieux pour cette année et avons mis en place des mesures incitatives à l'intention de nos collaborateurs. Il s'agit notamment des points suivants :

- Réaliser 275 millions de dollars supplémentaires d'économies prévisionnelles ;
- Monétiser 500 millions de dollars en capital investi dans le but d'optimiser l'utilisation des ressources, d'améliorer les retours sur investissement et d'augmenter la relation ; et
- Réaliser une augmentation du chiffre d'affaires de 700 millions de dollars année après année grâce aux acquisitions récentes et aux nouveaux projets.

Bien que ces objectifs soient ambitieux et qu'ils nous pousseront à repenser certains de nos process et pratiques actuels, je suis confiant dans notre capacité à les atteindre. De bons résultats dans ces domaines nous aideront à garantir que nous bénéficierons de recettes et de retours sur investissement plus élevés une fois certaines difficultés à court terme résolues.

C'est cette confiance qui, en février dernier, a poussé notre conseil d'administration à accepter un dividende trimestriel en numéraire de 0,30 dollar par action, soit une augmentation de plus de 7 % par rapport à la valeur du trimestre précédent. Cette augmentation du dividende va de pair avec notre approche équilibrée de répartition du capital, qui consiste à investir entre 30 et

40 % des flux de trésorerie d'exploitation dans notre activité pour appliquer notre plan stratégique tout en laissant entre 60 et 70 % à disposition pour capitaliser sur les opportunités adéquates de fusions et acquisitions ou pour les redistribuer directement aux actionnaires sous la forme de dividendes et de rachats d'actions.

Construire une entreprise durable sur le long terme

Bien que nous nous efforcions d'atteindre voire de dépasser nos objectifs financiers chaque trimestre, nous restons concentrés sur la mise en œuvre de notre stratégie à long terme. C'est, selon moi, l'une des raisons pour lesquelles nous avons été nommés « Entreprise la plus admirée du secteur de la production alimentaire » par le magazine *Fortune* en 2015 et en 2016. Dans notre optique de devenir le leader mondial à long terme des entreprises agricoles et des fournisseurs d'ingrédients alimentaires, nous restons conscients que le développement d'une entreprise durable demande bien plus qu'une stratégie efficace et une mise en œuvre irréprochable.

Il faut nous efforcer d'assurer la sécurité de nos collaborateurs, de minimiser notre impact environnemental, d'améliorer l'intégrité de notre chaîne d'approvisionnement, de développer les compétences de notre personnel, de renforcer nos communautés et, enfin, d'agir avec intégrité. Cela nous permettra de créer le capital humain, l'infrastructure culturelle et la réputation dont ADM a besoin pour s'épanouir sur le long terme.

Je suis particulièrement fier de constater qu'en 2015 le nombre d'accidents a enregistré son niveau le plus faible de toute l'histoire d'ADM, d'autant plus que nous avons atteint des records dans l'ensemble de nos indicateurs de performance clés. Ceci est le reflet du dévouement, de la vigilance, de l'engagement et de l'attention au détail de notre équipe. C'est également la preuve de notre capacité à établir des objectifs ambitieux (dans le cas présent, arriver à un score de zéro incident et zéro blessure) et à les remplir avec obstination. L'intégralité de notre équipe a accompli là un travail fantastique. Malgré tout, il faut garder à l'esprit que la sécurité au travail est un investissement de tous les instants. En nous appuyant sur une discipline de fer et sur un puissant leadership, nous nous efforcerons de préserver ce niveau de sécurité absolue.

Dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale, nous sommes devenus la première entreprise agricole multinationale majeure à adopter et à commencer à mettre en œuvre une politique complète de non-déforestation. Cette politique, qui concerne nos chaînes d'approvisionnement de palme et de soja, est la preuve de notre engagement à développer des chaînes d'approvisionnement agricoles transparentes et traçables visant à protéger les forêts à l'échelle de la planète.

En mai 2015, nous avons annoncé les résultats de la mise en œuvre de centaines de projets d'efficacité et d'améliorations opérationnelles : nous avons réduit notre consommation d'eau par unité de production de près de 20 % depuis 2008 et notre consommation d'énergie par unité de production de 17,3 % depuis 2010.

Ces deux chiffres montrent que nous avons dépassé notre objectif initial, qui consistait à atteindre une réduction de 15 % dans chaque domaine, respectivement en 2018 et 2020. Nous avons également réduit l'intensité de nos émissions de dioxyde de carbone de 8,6 % entre 2010 et 2015. Des efforts restent à faire au niveau de la réduction des déchets à l'échelle de l'entreprise, c'est pourquoi nous allons accélérer la cadence. Nous venons de conclure un projet pilote et avons collecté les données de notre production de déchets à l'échelle mondiale. Les résultats que nous en tirerons nous permettront de nous rapprocher de notre objectif de mise en déchèterie fixé à 15 % maximum.

Notre personnel est notre plus grand avantage concurrentiel

Lorsque je fais le bilan du travail extraordinaire accompli par nos équipes en 2015, je suis encouragé par le développement des compétences et des valeurs de notre entreprise : des qualités que les dirigeants doivent afficher et encourager, et des qualités particulièrement intéressantes pour les investisseurs.

Notre entreprise se distingue de plus en plus par l'excellence de son travail d'équipe et de son efficacité, ainsi que par son esprit d'entreprise et son attention au client. Bien que notre portée et notre présence mondiale soient de formidables qualités, nous croyons qu'une bonne flexibilité commerciale, c'est-à-dire la capacité à s'adapter aux changements du marché, est la clé d'une capitalisation optimale sur les opportunités à venir. Pendant des décennies, nous avons été un fournisseur de confiance de produits de grande qualité ; désormais, nous sommes en plus à l'avant-garde de l'innovation alimentaire grâce à un vaste portefeuille de produits couvrant l'ensemble des segments des secteurs des aliments solides, des boissons et des aliments pour animaux. À mesure que nous nous adaptons et que nous développons nos compétences, nous sommes plus à même de fournir une nourriture de meilleure qualité dans un monde en pleine croissance et en pleine mutation.

Le travail que nous avons effectué ces dernières années a poussé ADM à prendre en compte les tendances clés qui définissent et façonnent le monde qui nous entoure. Nous disposons aujourd'hui des ressources et des compétences adéquates pour capitaliser sur une population grandissante qui exige davantage de nourriture, davantage de qualité, un environnement plus propre ainsi que des produits plus durables et plus renouvelables. Nous mettons en place plusieurs nouveaux moteurs de croissance, améliorons en permanence notre activité et développons notre relation client de façon à servir au mieux les intérêts d'ADM (et, au final, ceux de nos actionnaires, à savoir les vôtres) sur le long terme. Je suis fier de l'engagement et du dévouement dont mes 32 000 collaborateurs ont fait preuve tout au long de l'année 2015 afin de relier l'agriculteur au consommateur. Ensemble, nous continuerons à créer de la valeur et à gagner votre confiance dans les mois et les années à venir.



Juan R. Luciano
Président-directeur général