



Chers actionnaires,

Je vous ai écrit l'année dernière dans ma lettre aux actionnaires :

« Nous croyons que les vents contraires que nous avons affrontés en 2015... peuvent se maintenir en 2016. Par conséquent, nous profitons des leviers dont nous disposons. ... demeurer axés sur la gestion des coûts annualisés tout en réduisant le capital investi et en accroissant les synergies et les ventes auprès des clientèles récemment acquises. »

Avec relativement peu d'exceptions, l'exercice 2016 s'est déroulé comme prévu. Les conditions macroéconomiques et industrielles qui ont pesé sur nos résultats financiers en 2015 ont continué pendant la majeure partie du premier semestre de 2016. Elles comprenaient d'importantes offres de récolte mondiale, des bas prix et de la volatilité qui ont limité les occasions de commercialisation.

Au cours de cette période, nous avons mis en œuvre des projets d'efficacité opérationnelle qui, par la fin de l'exercice, ont entraîné des réductions de coûts annualisés de plus de 300 millions de dollars. De récents investissements ont permis d'enregistrer près de 540 millions de dollars en revenus différentiels. En outre, la monétisation de près de 700 millions de dollars d'actifs qui n'étaient plus stratégiques pour ADM nous a permis de rediriger ces capitaux vers des usages plus productifs. Nous anticipons atteindre 1 milliard de dollars en actifs monétisés par la fin de l'exercice 2017.

Lorsque les conditions ont commencé à s'améliorer dans certaines de nos entreprises principales vers la fin du deuxième trimestre, nous étions bien placés pour en tirer parti. Le rendement d'exploitation du deuxième semestre a affiché une amélioration notable par rapport à la même période en 2015. Nous avons entrepris l'exercice 2017 en tant qu'organisation plus efficace, plus flexible et plus sûre, en mesure de réaliser des résultats plus solides dans un contexte d'exploitation que nous espérons être meilleur.

Pour l'année civile 2016, le résultat net était de 1,28 milliard de dollars par rapport à 1,85 milliard de dollars en 2015; le résultat par action ajusté était de 2,16 \$ contre 2,61 \$ l'exercice précédent. Notre rendement moyen ajusté du capital investi actuel sur quatre trimestres était de 5,9 pour cent, 70 points de base sous notre coût moyen pondéré du capital de 6,6 pour cent. Et, nous avons retourné 1,7 milliard de dollars en dividendes et en rachats d'actions aux actionnaires en vertu de notre cadre d'attribution des capitaux équilibré.

Bien que nous ayons affronté des vents contraires au cours de l'exercice, nous n'étions pas satisfaits de nos résultats financiers 2016 globaux. Nous souhaitons toutefois voir une amélioration notable des résultats en 2017 à mesure que nous tirons parti des retombées du travail réalisé pour mettre en œuvre notre stratégie à trois volets énoncée ci-dessous.

Donner une impulsion à notre stratégie

Notre équipe de leadership entreprend chaque année une évaluation de l'environnement concurrentiel, des perspectives économiques et des projections à long terme de la croissance de nos divers marchés afin de s'assurer que notre stratégie d'affaires demeure légitime et pertinente. Dans le cadre de l'évaluation, nous prenons en considération les tendances mondiales principales qui façonnent notre industrie, y compris la demande accrue pour des protéines correspondant à la croissance de la population mondiale dont les revenus sont plus élevés; l'intérêt grandissant du consommateur dans les aliments qui favorisent la santé et le mieux-être; et l'utilisation croissante de la technologie pour stimuler les innovations de produits et améliorer le service à la clientèle.

En 2016, ce processus d'examen du contexte d'exploitation global a réaffirmé ma confiance dans notre stratégie à trois volets, qui est d'optimiser nos activités existantes; assurer l'excellence opérationnelle pour réduire les coûts et améliorer l'efficacité à l'échelle de l'entreprise; et se développer de façon stratégique au moyen de l'expansion de notre base de clients, de notre portefeuille de produits, de notre couverture géographique et de nos volumes de production.

Voici les faits saillants de nos réalisations dans chacun de nos domaines d'intérêt stratégique en 2016.

1. **Optimiser nos activités existantes** : Notre unité commerciale des services du secteur agricole a vendu notre participation de 19,9 pour cent dans GrainCorp, assurant une disponibilité de capitaux pour des usages plus productifs. Et, l'équipe a modernisé plusieurs élevateurs nord-américains afin qu'ils soient en mesure de traiter les exportations record de grain américain. L'unité commerciale du **traitement du maïs** a complété le dessaisissement de nos opérations d'éthanol tiré de la canne à sucre au Brésil. L'équipe de l'alimentation animale pour sa part a

sensiblement amélioré les coûts et le rendement afin de renforcer le rendement de nos activités dans le secteur de la lysine.

Notre équipe du **traitement des grains oléagineux** a mis en œuvre des redressements réussis dans notre filiale *Golden Peanut and Tree Nuts*, dans nos activités en Inde, et dans nos activités d'huiles et de graisses spécialisées en Europe. Le secteur des grains oléagineux a également ajouté la capacité de commutation à plus d'installations en Amérique du Nord et en Europe pour leur permettre de traiter différentes matières premières et de réaliser des marges dans une variété de contextes d'exploitation. Dans l'unité commerciale **WILD Flavors and Specialty Ingredients**, nous avons exploité des synergies de coûts et de produits des récentes acquisitions. Nous avons également commencé à restructurer et à mieux intégrer notre secteur d'activités lié aux denrées de spécialité afin d'améliorer son rendement. De plus, nos équipes du siège social ont fait un excellent travail en matière de gestion des coûts et de soutien à nos unités commerciales dans une année de gestion de portefeuille active.

2. **Excellence opérationnelle** : Nos équipes d'exploitation et de R et D se sont regroupées pour réduire nos coûts annualisés par plus de 300 millions de dollars. Nous avons également réussi à mettre en œuvre d'importantes composantes de notre projet de transformation des processus d'affaires 1ADM avec un déploiement réussi dans notre unité commerciale des services agricoles de l'Amérique du Nord. Nous étendrons la portée de cette initiative au reste de l'organisation au cours des prochaines années.

De plus, au début de 2017, notre démarche en excellence opérationnelle a été élargie pour inclure notre organisation au complet grâce à une initiative appelée « Project Readiness ». Cet effort réduira les coûts à mesure que nous normalisons les solutions pour aborder les déviations des processus et des pratiques acceptés. Les clients bénéficieront d'un service plus opportun et amélioré à mesure que nous augmentons notre utilisation des données, des analyses et de l'automatisation.

3. **Croissance stratégique** : Notre unité commerciale des services du secteur agricole a augmenté ses activités de marché destinataire par le biais, entre autres, de notre acquisition d'une participation de 50 pour cent dans le groupe **Medsofts** en Égypte. Cela nous permettra d'offrir le marchandisage, le transport et la livraison de produits de base aux clients de ce marché en croissance.

L'équipe du **traitement du maïs** a continué à développer ses activités d'alimentation animale en ouvrant une nouvelle usine de fabrication à Glencoe, au Minnesota; en annonçant l'expansion et la modernisation d'usines à Quincy et Effingham en Illinois, et à Columbus au Nebraska; et, au début de 2017, en acquérant Crosswind Industries, un fabricant de gâteries pour les animaux de compagnie situé au Kansas.

Entre-temps, suivant l'acquisition en propriété exclusive d'Eaststarch C.V. en 2015, un fabricant d'édulcorants en Europe de l'Est, nous avons annoncé l'expansion d'anciennes installations d'Eaststarch en Bulgarie et en Turquie. Nous avons également acquis une usine d'édulcorants supplémentaire au Maroc.

Notre secteur du **traitement des grains oléagineux** a collaboré avec Wilmar International Limited, une entreprise agroalimentaire asiatique principale, pour transformer le partenariat de marketing d'huiles et de graisses Olenex en une coentreprise de plein exercice. Notre coentreprise Stratas avec Associated British Foods a fait l'acquisition de Supreme Oil Co. au New Jersey, ce qui renforce sensiblement les activités de Stratas dans le nord-est des États-Unis. Nous avons également augmenté notre participation dans Wilmar, nous permettant de participer à la croissance de la demande alimentaire des marchés émergents, y compris la Chine.

WFSI a étendu son portefeuille et sa couverture géographique en acquérant Amazon Flavors – un fabricant principal d'extraits, d'émulsifiants et de composés naturels du Brésil – et Caterina Foods, un fabricant de pâtes de spécialité à teneur élevée en protéines et sans gluten. L'équipe a également ouvert un centre d'innovation client à Cranbury au New Jersey.

Finalement, pour aider à accélérer la composante de croissance organique de notre stratégie, nous avons établi **ADM Ventures** pour surveiller certains projets de développement de nouveaux produits à potentiel élevé dans l'ensemble des quatre unités commerciales; entretenir des entreprises en démarrage prometteuses au stade précoce dans lesquelles ADM pourrait souhaiter investir; et investir dans des entreprises en démarrage plus matures et éprouvées avec un potentiel de croissance élevé.

Nous croyons que l'effet combiné de ces diverses réalisations, initiatives et opérations appuiera nos efforts pour établir la norme concurrentielle dans tous nos secteurs d'activités tout en stimulant une croissance profitable.

Sécurité et développement durable

Notre objectif est de réduire chaque année nos taux d'incidents à déclarer qui entraînent la perte de jours de travail. Bien que 80 pour cent des 750 installations d'ADM n'aient eu aucune blessure à déclarer en 2016 et que nos taux de blessures soient inférieurs à 15 pour cent de la moyenne industrielle du secteur de fabrication d'aliments, le fait que nos taux d'incidents ne se sont pas améliorés d'un exercice à l'autre a intensifié la détermination de nos équipes de faire en sorte que 2017 soit notre meilleure année en matière de sécurité.

En développement durable, nous avons atteint nos objectifs « 15 par 20 » en matière de réductions de 15 pour cent par 2020 de l'intensité énergétique et de l'eau, et nous sommes en voie d'atteindre nos objectifs en matière d'émissions et de déchets. Notre travail progresse également pour mettre en œuvre à la fois notre politique relative au respect des droits de la personne et notre politique relative à aucune déforestation couvrant nos chaînes d'approvisionnement en graines de soja et en palmiers. Ces réalisations soulignent notre insistance de faire affaire de « la façon ADM » : de façon sécuritaire, responsable et intègre.

Notre personnel fait notre force

Le mérite pour les réalisations de l'année dernière est attribué à mes 32 000 collègues à l'échelle mondiale, qui ont encore une fois démontré leur engagement à l'excellence au moyen de leur travail assidu en 2016. Nous nous sommes engagés à la formation et à l'éducation permanente de notre main-d'œuvre actuelle pour perfectionner les compétences même si nous attirons une base diverse de nouveaux talents pour renforcer nos capacités et pour aider au développement de la relève en matière de leadership.

Regarder vers l'avant

En 2017, nous continuerons à travailler pour élargir notre chaîne de valeurs pour réaliser des marges de diverses façons :

- Nous continuerons à nous rapprocher de nos clients en développant davantage les activités de marketing de destination des services du secteur agricole;
- Nous augmenterons notre capacité de transformation dans les régions où la demande pour nos aliments et ingrédients pour les aliments d'animaux est en croissance;
- Nous continuerons à maximiser les synergies et les ventes dans notre secteur d'ingrédients de spécialité WFSI à mesure que nous augmentons nos capacités et agrandissons notre portefeuille.

Cette année, nous commencerons la commercialisation de produits provenant de nos deux usines d'ingrédients à valeur ajoutée nouvellement construites : une installation de production de fibres solubles à Tianjin en Chine, et un complexe de protéines de spécialité à Campo Grande au Brésil. Nous ferons également de plus petits investissements entièrement nouveaux. Nous croyons qu'ensemble, ils contribueront grandement aux résultats futurs.

En même temps, nous continuerons à nous pencher sur la réduction des coûts et du capital investi et sur l'augmentation des produits des nouvelles acquisitions et des projets principaux. Précisément, nous avons ciblé des réductions de coûts annualisés supplémentaires de 225 millions de dollars, une monétisation de 300 millions de dollars en actifs et une augmentation des produits d'investissements récents de 500 millions de dollars.

À mesure que notre stratégie progresse, nous sommes encouragés par les priorités de la nouvelle administration américaine, y compris la réforme fiscale et réglementaire et l'investissement en infrastructure. Nous sommes également optimistes à l'égard du potentiel de la modernisation des accords sur le libre échange existants. Aujourd'hui, les États-Unis exportent plus de 130 milliards de dollars en produits agricoles chaque année. Ces exportations génèrent 170 milliards de dollars supplémentaires en activité économique nationale et appuient environ 1,2 million d'emplois américains. Il y a peu de questions qui sont aussi essentielles à notre industrie agricole qu'un commerce sain, robuste, libre et équitable.

Pour conclure, nous sommes confiants de nos projections pour un rendement financier sensiblement amélioré en 2017. Notre expérience à surmonter les défis de 2015 et du premier semestre de 2016 nous a montré sans équivoque que les principaux moteurs du rendement de demain sont entre nos mains. Nous continuerons à diriger les gains d'efficacité, les réductions de coûts et l'excellence en service à la clientèle. Nous nous attendons à des contributions accrues des nouvelles installations et des nouveaux projets à mesure qu'ils accroissent leurs activités au cours de l'année. Nous avons bon espoir que notre travail pour développer et diversifier notre couverture géographique, gérer notre portefeuille d'activités, agrandir nos offres de produits, et ajouter des entreprises adjacentes bénéficiera nos clients et nos actionnaires pendant longtemps encore.

Cordialement,



Juan Luciano
Président du conseil et chef de la direction

* Cette lettre fait référence à des mesures financières non conformes aux PCGR ou « ajustées » qui excluent certains éléments de la mesure PCGR comparable. Pour un rapprochement de ces éléments non conformes aux PCGR, veuillez consulter l'annexe A de la circulaire d'information ci-jointe et la page 32 du formulaire 10-K ci-joint.