



## Chers actionnaires,

L'année dernière, je vous écrivais :

*« Nous pensons que 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. »*

L'année 2016 s'est déroulée comme nous l'avions prévu, à quelques exceptions près. Les conditions macroéconomiques et industrielles qui avaient grevé nos résultats financiers en 2015 (incluant l'abondance des récoltes, les prix relativement bas et la volatilité ayant entraîné une réduction des opportunités de merchandising) ont persisté pendant une grande partie du premier semestre 2016.

Au cours de cette période, nous avons mis en œuvre des projets de rationalisation de l'exploitation qui nous ont permis d'atteindre plus de 300 millions de dollars d'économies prévisionnelles pour l'année. Nous avons réalisé près de 540 millions de dollars de chiffre d'affaires supplémentaire grâce à nos récents investissements. De plus, nous avons monétisé près de 700 millions de dollars d'actifs qui n'avaient plus d'intérêt stratégique pour ADM, nous permettant ainsi de rediriger ce capital vers des utilisations plus productives. Nous prévoyons d'atteindre 1 milliard de dollars d'actifs monétisés d'ici la fin de l'année 2017.

Lorsque la situation de certaines de nos principales activités a commencé à s'améliorer vers la fin du deuxième trimestre, nous étions en bonne position pour capitaliser. Au cours du deuxième semestre, les performances opérationnelles ont considérablement augmenté par rapport à la même période en 2015, et nous avons entamé l'année 2017 en tant qu'entreprise plus efficace, plus flexible et plus confiante, capable de générer des résultats encore plus satisfaisants dans ce qui sera, nous l'espérons, un environnement opérationnel plus favorable.

Pour l'année calendaire 2016, notre résultat net a atteint 1,28 milliard de dollars contre 1,85 milliard de dollars en 2015. Le résultat net ajusté par action s'est élevé à 2,16 dollars contre 2,61 dollars l'année précédente. La moyenne du retour sur capitaux investis ajusté portant sur les 12 derniers mois, était de 5,9 %, soit 70 points de base en-dessous de notre coût moyen pondéré du capital s'élevant à 6,6 %. Dans le cadre de notre répartition équilibrée du capital, nous avons également redistribué 1,7 milliard de dollars aux actionnaires sous forme de dividendes et de rachats d'actions.

Même si nous avons rencontré des difficultés pendant l'année, nos résultats financiers globaux pour 2016 ne nous donnent pas satisfaction. Cependant, nous espérons assister à une nette amélioration de nos résultats en 2017, alors que nous commençons à tirer parti des efforts que nous avons déjà réalisés pour mettre en œuvre notre stratégie commerciale à trois volets exposée ci-dessous.

---

### ***Développement de notre stratégie***

Chaque année, notre équipe de direction prend soigneusement en compte le contexte concurrentiel, les perspectives économiques et les projections de croissance à long terme sur nos divers marchés, afin de garantir la solidité de notre stratégie commerciale et sa pertinence. Lors de ce processus, nous tenons compte des principales tendances mondiales qui façonnent notre industrie, notamment l'augmentation de la demande en protéines suscitée par une population mondiale croissante, aux revenus plus élevés ; un intérêt grandissant en matière d'aliments qui favorisent la santé et le bien-être ; et l'utilisation accrue de technologies pour l'innovation produit et l'amélioration du service client.

En 2016, ce processus d'examen de l'ensemble de l'environnement opérationnel a renforcé la confiance que j'accorde à notre stratégie à trois volets, qui consiste en l'optimisation de nos activités existantes ; l'augmentation de l'excellence opérationnelle pour réduire les charges et améliorer la compétitivité à l'échelle de l'entreprise ; et la croissance stratégique par le biais du développement de notre base de clientèle, de notre portefeuille de produits, de notre couverture géographique et de nos volumes de production.

Voici les points-clés de nos succès en 2016, dans chacun de nos domaines d'intérêt stratégique.

1. **Optimisation de nos activités existantes** : Notre entité Ag Services a vendu nos 19,9 % de parts du groupe GrainCorp, mettant ainsi le capital à disposition à des fins plus productives. L'équipe a également modernisé plusieurs silos d'Amérique du Nord pour permettre de traiter un volume record d'exportations de céréales aux États-Unis. L'entité chargée de la **transformation du maïs** a terminé la cession de nos activités de production d'éthanol à base de

cane à sucre au Brésil, et l'équipe Animal Nutrition a considérablement amélioré les coûts et le rendement afin de renforcer les performances de notre activité dans le secteur de la lysine.

Notre équipe chargée de la **transformation des oléagineux** a brillamment mis en œuvre le redressement de notre filiale Golden Peanut and Tree Nuts, de notre activité en Inde et de nos activités liées aux huiles et aux graisses spéciales en Europe. Notre équipe Oléagineux a également contribué à l'échange des capacités sur plusieurs sites en Amérique du Nord et en Europe pour leur permettre de traiter différentes matières premières et de réaliser des marges dans divers environnements opérationnels. Concernant notre entité **WILD Flavors and Specialty Ingredients**, nous avons réalisé des synergies de coût et de chiffre d'affaires à partir de récentes acquisitions, et avons ainsi commencé à restructurer et à mieux intégrer notre secteur des produits de base spécialisés afin d'améliorer ses performances. De plus, nos équipes ont fait un excellent travail en maîtrisant les coûts et en soutenant nos entités au cours de cette année de gestion active des portefeuilles.

2. **Excellence opérationnelle** : Nos équipes opérations et R&D se sont associées pour réduire nos charges prévisionnelles de près de 300 millions de dollars, et nous avons exécuté avec succès certains points de notre projet 1ADM de transformation du processus opérationnel avec un déploiement réussi dans notre entité nord-américaine d'Ag Services. Nous étendrons cette initiative au reste de l'entreprise au cours des prochaines années.

De plus, au début de l'année 2017, nous avons développé notre approche de l'excellence opérationnelle afin d'y inclure l'ensemble de notre organisation par le biais d'une initiative intitulée « Préparation du projet ». Cet effort permettra de réduire les charges en uniformisant les solutions pour traiter les écarts en rapport avec les procédures et pratiques reconnues. Les clients bénéficieront également d'un service plus rapide et de meilleure qualité, à mesure que nous augmenterons notre utilisation des données, de l'analytique et de l'automatisation.

3. **Croissance stratégique** : Notre entité **Ag Services** a augmenté ses activités en matière de marketing de destination par le biais, notamment, de l'acquisition de 50 % des parts du groupe égyptien Medsofts, ce qui nous permettra de proposer des services de merchandising, de transport et de livraison de produits de base dans ce marché en plein essor.

Notre équipe chargée de la **transformation du maïs** a encore augmenté son activité dans le domaine de la nutrition animale, avec l'ouverture d'une nouvelle usine de production à Glencoe, dans le Minnesota ; l'annonce de l'expansion et de la modernisation des usines à Quincy et Effingham, dans l'Illinois, et à Columbus, dans le Nebraska ; et l'acquisition, au début de l'année 2017, de Crosswind Industries (un producteur de friandises pour animaux de compagnie) au Kansas.

Pendant ce temps, suite à l'acquisition en 2015 de la pleine propriété d'Eaststarch C.V., producteur d'édulcorants en Europe de l'Est, nous avons annoncé l'expansion de nos anciennes installations Eaststarch en Bulgarie et en Turquie et avons acquis une usine supplémentaire d'édulcorants au Maroc.

Notre entité chargée de la **transformation des oléagineux** s'est associée à Wilmar International Limited, une entreprise agroalimentaire majeure d'Asie, afin de transformer le partenariat d'Olenex pour le marketing des huiles et graisses, en une coentreprise de plein exercice. Dans le même temps, notre coentreprise Stratas et Associated British Foods ont acquis l'entreprise Supreme Oil Co. basée dans le New Jersey, qui renforcera considérablement les activités de Stratas dans le nord-est des États-Unis. Nous avons également augmenté notre participation dans la société Wilmar, ce qui nous permet de participer à la croissance de la demande alimentaire dans les marchés émergents, tels que la Chine.

**WFSI** a élargi son portefeuille et sa présence en acquérant Amazon Flavors (premier producteur d'extraits naturels, d'émulsifiants et de composés du Brésil) et Caterina Foods, un producteur de pâtes spécialisées, à forte teneur en protéines et sans gluten. L'équipe a également ouvert un centre d'innovation client à Cranbury, dans le New Jersey.

Enfin, pour nous aider à accélérer la partie organique de notre stratégie de croissance, nous avons établi **ADM Ventures** afin de superviser les projets de développement de nouveaux produits à fort potentiel, choisis dans nos quatre entités ; encourager les start-ups débutantes et prometteuses dans lesquelles ADM pourrait vouloir investir ; et investir dans des start-ups plus développées et expérimentées avec un potentiel de croissance élevé.

Nous estimons que l'effet combiné de ces succès, initiatives et transactions appuiera nos efforts pour établir une référence de compétitivité dans toutes nos activités, tout en générant une croissance rentable.

### *Sécurité et développement durable*

Notre objectif est de réduire notre taux d'accidents déclarés et d'accidents avec arrêt de travail chaque année. Si 80 % des 750 sites d'ADM n'ont pas enregistré de blessures déclarées en 2016, et si nos taux de blessures représentent moins de 15 % de la moyenne du secteur alimentaire aux États-Unis, l'absence d'amélioration de nos taux d'accidents en l'espace d'une année a augmenté la détermination de nos équipes à faire de 2017 l'année la plus sûre que nous ayons jamais connue.

En termes de développement durable, nous avons atteint nos objectifs « 15 x 20 » qui consistaient à réduire de 15 % l'intensité énergétique et hydraulique d'ici 2020, et nous sommes en bonne voie pour atteindre nos objectifs relatifs aux émissions et aux déchets. Nous progressons également dans nos travaux de mise en œuvre de nos politiques en matière de respect des droits de l'homme et de lutte contre la déforestation pour nos chaînes d'approvisionnement de palme et de soja. Ces succès mettent en évidence notre détermination à faire des affaires en respectant les valeurs d'ADM : de manière sûre, responsable et intègre.

### ***Nos collaborateurs nous rendent meilleurs***

Les succès de l'année passée sont dus à mes 32 000 collaborateurs à travers le monde, qui ont, une fois encore, démontré leur engagement envers l'excellence grâce au dur travail qu'ils ont accompli en 2016. Nous nous engageons à investir dans la formation initiale et continue pour développer les compétences de notre personnel actuel, même si nous attirons une base diversifiée de nouveaux talents pour compléter nos compétences et aider à créer un vivier de talents pour l'avenir.

### ***Les perspectives***

En 2017, nous continuerons nos efforts pour étendre notre chaîne de valeur afin de récupérer des marges de diverses manières :

- Nous continuerons à nous rapprocher de nos clients en accroissant les activités de marketing de destination d'Ag Services ;
- Nous augmenterons notre capacité de transformation dans les régions où la demande pour nos ingrédients alimentaires et pour la nourriture animale est croissante ;
- Nous continuerons à exploiter des synergies et des ventes dans notre entité d'ingrédients spécialisés WSFI à mesure que nous développons nos compétences et élargissons notre portefeuille.

Cette année, nous allons commencer à commercialiser les produits issus de nos deux nouvelles usines de fabrication d'ingrédients à valeur ajoutée (une usine de production de fibres solubles à Tianjin, en Chine et une usine de protéines spécialisées à Campo Grande, au Brésil), ainsi que quelques investissements de plus petite taille, entièrement nouveaux. Nous pensons qu'ensemble, ils contribueront de manière importante aux bénéfices futurs.

Dans le même temps, nous continuerons à mettre l'accent sur la réduction des coûts et du capital investi, et sur la réalisation de chiffre d'affaires à partir de nouvelles acquisitions et projets importants. Nous nous sommes notamment fixé un objectif de 225 millions de dollars supplémentaires d'économies prévisionnelles, de 300 millions de dollars d'actifs monétisés et une augmentation de 500 millions de dollars du chiffre d'affaires généré par les nouveaux investissements.

Alors que nous continuons à développer notre stratégie, nous sommes encouragés par bon nombre des nouvelles priorités de l'administration américaine, notamment la réforme réglementaire et fiscale, et l'investissement dans les infrastructures. Nous sommes également optimistes concernant le potentiel de modernisation des accords de libre-échange existants. Aujourd'hui, les États-Unis exportent plus de 130 milliards de dollars de produits agricoles chaque année. Ces exportations génèrent une activité économique intérieure de 170 milliards de dollars supplémentaires et assurent environ 1,2 millions d'emplois aux États-Unis. Par conséquent, peu de questions sont aussi cruciales pour notre industrie qu'un commerce sain, solide, libre et équitable dans le secteur de l'agriculture.

En résumé, nous sommes confiants quant à la perspective d'une amélioration sensible de nos résultats financiers en 2017. Les défis auxquels nous avons fait face en 2015 et au cours du premier semestre 2016 ont démontré que certains des moteurs de nos performances futures étaient entre nos propres mains. Nous continuerons à améliorer l'efficacité, les économies et l'expérience client. Nous prévoyons une augmentation des contributions provenant des nouvelles installations et des nouveaux projets, au fur et à mesure de leur développement au cours de l'année. Enfin, nous avons bon espoir que nos efforts pour accroître et diversifier notre couverture géographique, gérer notre portefeuille d'activités, élargir notre offre de produits et ajouter des activités annexes le cas échéant bénéficieront à nos clients et actionnaires à l'avenir.

Cordialement,



Juan Luciano  
Président-directeur général et président du Conseil d'administration

\* Cette lettre se réfère à des mesures financières non conformes aux PCGR ou « ajustées », qui excluent certains éléments de la mesure comparable selon les PCGR. Un rapprochement entre les éléments non conformes aux PCGR et ceux conformes aux PCGR figure dans l'annexe A de la sollicitation de procuration ci-jointe et à la page 32 du formulaire 10-K ci-joint.