



Chers actionnaires,

ADM travaille à accroître les bénéfices et le rendement en anticipant et en s'ajustant aux tendances dans la demande pour les aliments de base, les ingrédients, les solutions alimentaires qui favorisent la santé et le bien-être, les carburants renouvelables et les produits chimiques.

Notre stratégie en trois volets pour atteindre ces objectifs – **Amélioration de notre cœur**; **progression de la Préparation**, l'évolution de nos efforts vis-à-vis de l'excellence opérationnelle; et **la croissance stratégique**, particulièrement dans les domaines de notre chaîne de valeurs qui sont plus près du client final – continue de stimuler la vision à long terme de l'entreprise et de notre capacité à produire de solides résultats pour nos actionnaires.

En 2017, ADM a réalisé un bénéfice ajusté de 2,43 \$ par action contre 2,16 \$ l'exercice précédent; une augmentation de 12,5 %. Nous avons également augmenté notre rendement moyen ajusté du capital investi (RCI) actuel sur quatre trimestres à 6,4 %; 40 points de base au-dessus de notre coût moyen pondéré du capital (CMPC) annuel de 6,0 %.

Ce rendement nous a permis de générer une valeur économique ajoutée, ou VEA, positive de près de 100 millions de dollars sur la base d'une moyenne ajustée du capital investi actuel sur quatre trimestres durant l'année. En même temps, nous avons retourné 1,5 milliard de dollars aux actionnaires en 2017 dans le cadre d'une répartition équilibrée de capitaux qui prévoit également des investissements dans la création de valeur à long terme. Une grande partie de ce montant a été présenté sous forme de dividendes aux actionnaires. Le quatrième trimestre de 2017 a été notre 345^e paiement trimestriel consécutif, ce qui représente 86 années de dividendes sans interruption.

Voici les points saillants des réalisations stratégiques clés de l'année :

- **Amélioration de notre cœur.** Notre travail afin d'optimiser notre portefeuille d'activités existantes a entraîné un accroissement significatif du volume dans nos activités d'huiles spécialisées; une croissance des bénéfices d'exploitation de plus de 25 % dans nos activités WILD Flavors; et une croissance du volume d'année en année de plus de 20 % pour nos activités de marketing de destination.

Nous avons également continué de gérer notre portefeuille d'actifs pour maximiser le rendement, incluant la vente de nos services de gestion des risques des produits agricoles (Crop Risk Services) et notre entente pour vendre nos opérations de broyage de grains oléagineux en Bolivie.

- **Amélioration de notre structure de coûts par la Préparation.** La Préparation est une initiative pluriannuelle combinant la production au plus juste, la standardisation des processus et la conception numérique. Ses objectifs consistent à réduire les coûts et à constamment permettre une expérience client exceptionnelle. En 2017, nous avons réalisé 285 millions de dollars d'économies sur les coûts annualisés, et nous allons continuer d'améliorer l'efficacité et de réduire les coûts en tirant parti de la technologie pour aider à économiser des centaines de millions de dollars supplémentaires.
- **Croissance stratégique par l'établissement de notre chaîne de valeurs intégrée en EMOA.** Nos acquisitions de Chamtor, une entreprise française qui produit des édulcorants à partir de blé, et de Biopolis, un fabricant de probiotiques basé à Valence, en Espagne, ont augmenté notre participation dans les marchés régionaux des édulcorants, amidons et bioactifs. Nous avons augmenté nos activités de marketing de destination au Moyen-Orient avec l'acquisition d'une participation majoritaire dans Industries Centers d'Israël, et au début de 2018, nous avons annoncé la formation d'une coentreprise avec Cargill pour fournir l'huile et la farine de soya pour les clients en Égypte.

Nous avons également continué à utiliser la flexibilité de broyage augmentée de nos installations allemandes de grains oléagineux pour broyer des fèves de soya sans OGM afin de répondre à la demande croissante de la région. Et en mars de cette année, nous avons annoncé une entente pour acquérir une participation de 50 % dans les activités d'édulcorants et amidons d'Aston Foods and Food Ingredients, basée en Russie, une décision qui nous permettra d'aborder les besoins grandissants en ingrédients de l'industrie russe des aliments et boissons. Nous investissons également pour nous rapprocher des clients afin de les aider à agir comme leaders dans des segments de marché à croissance rapide, dont ceux des arômes et colorants naturels, des protéines d'origine végétale, des grains anciens et des fibres solubles.

Perspectives pour 2018

Comme nous l'avons fait l'an dernier, nous profitons des leviers dont nous disposons en 2018 pour générer des résultats, même si des « bourgeons » de conditions d'affaires améliorées continuent d'émerger dans différents segments. Nous mettrons l'accent sur l'optimisation de nos activités existantes et sur la réduction de nos coûts annualisés de 200 millions de dollars additionnels par la Préparation. Nous accélérerons la Préparation en 2018 à l'aide d'initiatives, notamment :

- Le déploiement continu de l'ADM, notre projet de transformation des activités qui contribue à standardiser les processus et les systèmes, à améliorer la prise de décision et à contrôler les coûts.
- La direction de projets d'efficacité énergétique avec des moteurs à haute efficacité, des technologies d'évaporation économes en énergie et des technologies de mélange économes en énergie.
- Initiative pour élargir notre excellence du rendement : un programme rigoureux pour responsabiliser, engager et permettre aux collègues de première ligne d'aider à améliorer et standardiser les processus de l'entreprise.

Nous allons également bénéficier de plusieurs de nos plus importants investissements récents, y compris notre complexe de protéines de spécialité à Campo Grande au Brésil, pour accroître la production en 2018.

Diriger avec un objectif clair

À titre de fournisseur international de premier plan en matière d'agriculture industrielle et d'ingrédients alimentaires, ADM joue un rôle essentiel dans l'alimentation d'un monde affamé de protéines dont la population dépassera les 9,5 milliards au milieu de ce siècle. En même temps, notre mission a évolué pour inclure l'augmentation de la valeur nutritionnelle offerte aux consommateurs partout dans le monde, ce qui a une incidence positive sur la qualité de vie des gens.

Pour satisfaire à ces engagements envers nos clients, leurs consommateurs et la société dans son ensemble, nous allons poursuivre la croissance dans cinq principales plateformes qui, nous le croyons, tiennent un fort potentiel pour la croissance des bénéfices et du rendement. Les voici :

- **Goût** : Nous avons déjà connu une formidable croissance dans les affaires de WILD Flavors, que nous avons acquis en 2014. Dorénavant, nous ferons progresser nos innovations de produit, nous élargirons nos services alimentaires et notre base de clients de marque privée, et nous travaillerons pour reproduire nos forces régionales; comme les capacités culinaires que nous avons bâties en Amérique du Nord après notre acquisition en 2015 de Eatem Foods; sur une échelle internationale. Nous prévoyons aussi poursuivre l'expansion de notre réseau de centres d'innovation, qui nous permet de collaborer avec les clients sur le développement de nouveaux produits et de nouvelles formules. Nous avons ouvert un établissement à Sydney en 2017 et un autre à Singapour en janvier 2018, à la suite du centre de Cranbury au New Jersey que nous avons ouvert en 2016.
- **Nutrition** : En plus d'accélérer les ventes de notre complexe de protéines de spécialité à Campo Grande, nous voyons des occasions de tirer parti de nos forces actuelles dans les protéines, les fibres, les haricots comestibles et d'autres ingrédients alimentaires pour développer de nouveaux produits et services qui aideront nos clients à répondre efficacement à l'évolution des préférences des consommateurs.
- **Nutrition des animaux** : Comme la consommation de viande mondiale continue d'augmenter, nous servirons de principal fournisseur de produits de haute qualité de nutrition des animaux pour les producteurs de bétail et d'aquaculture, ainsi que les propriétaires d'animaux de compagnie. Avec cet objectif en tête, l'an dernier, nous avons acquis le fabricant de gâteries pour animaux Crosswind Industries, Inc., terminé notre tout dernier établissement de mélange alimentaire pour animaux à Zhengzhou en Chine, et annoncé des plans de construire une autre usine de mélange alimentaire pour animaux à Xiangtan, en Chine. Nous avons également ajouté des lignes de production d'aliments destinés aux animaux d'aquaculture à notre complexe existant à Nanjing, en Chine.
- **Bioactifs** : La science continue d'approfondir sa compréhension des microbiomes intestinaux chez les humains et les animaux, ce qui offre l'occasion à ADM de constituer une gamme de prébiotiques et probiotiques, de solutions de nutrition personnalisées et d'enzymes de santé animale qui abordent la croissance rapide de la demande dans les segments de la nourriture et des boissons, des soins personnels, des soins pour bébés et des produits pharmaceutiques. L'an dernier, l'acquisition de Biopolis nous a donné une forte présence dans ce secteur, et notre annonce subséquente d'un partenariat de recherche conjointe avec Mayo Clinic centrée sur la perte de poids pourrait entraîner des résultats impliquant de grandes avancées pour la santé et le bien-être humains. Entre-temps, en janvier 2018, nous avons annoncé une entente de développement conjoint avec Qingdao Vland Biotech Group Co., Ltd., pour la mise au point et la commercialisation d'enzymes pour des applications d'alimentation animale. Et plus tard cette année, nous allons ouvrir un nouveau laboratoire d'enzymes à Davis, en Californie, afin de soutenir les efforts de recherche et de commercialisation supplémentaires.
- **Glucides** : En vue de la croissance de nos portefeuilles d'amidon industriel, alimentaire et de spécialité, nous allons créer une plateforme plus large de glucides avec un potentiel de croissance important. Notre acquisition de Chamtor, notre lancement de nouveaux édulcorants faits de stévia et de fruits des moines, et le succès continu des anciennes opérations d'édulcorant de Eaststarch en Europe orientale illustrent quelques-unes des possibilités.

Sécurité, durabilité et service à nos communautés

La santé et la sécurité de nos 31 000 collègues du monde entier seront toujours notre plus grande priorité. Le quatrième trimestre de 2017 représente la période de trois mois la plus sécuritaire jamais enregistrée dans les dossiers d'ADM, et nous avons établi trois records mensuels de sécurité pendant l'année civile.

Nous travaillons aussi continuellement afin de renforcer notre performance environnementale et l'intégrité de notre chaîne d'approvisionnement. En mai, nous avons déclaré que ADM avait réduit l'intensité énergétique de 25 % et les émissions de 11 % sur une base par unité de production depuis 2010; la consommation d'eau a diminué de près de 25 % sur la même base depuis 2008. Conformément aux engagements indiqués dans la politique anti-déforestation que nous avons adoptée en 2015, nous avons déclaré atteindre 98 % de traçabilité dans notre chaîne d'approvisionnement d'huile de palme, 95,5 % de traçabilité pour l'huile de palmitiste; et 99 % de traçabilité au niveau de la municipalité/du district pour notre chaîne d'approvisionnement de soja.

Parce que nous croyons qu'un facteur clé de réussite pour les entreprises est une culture inclusive et un effectif diversifié, ADM a fondé et dirige actuellement Together We Grow, une équipe interfonctionnelle représentant l'industrie, le milieu universitaire, les ONG et les autres corps législatifs qui travaillent à accroître le bassin de talents diversifiés au sein de l'industrie agricole. Nous sommes également un membre de CEO Action for Diversity & Inclusion, une collaboration menée par des chefs de la direction afin de cultiver des milieux de travail diversifiés et inclusifs. À l'échelle de l'entreprise, nous continuons d'investir dans la formation des collègues afin d'améliorer les capacités de notre équipe et de bâtir notre base de talents pour l'avenir.

Comme l'année 2018 avance, je suis fier du dévouement et du sens des responsabilités de nos 31 000 collègues en vue d'offrir le meilleur rendement possible. Leur persévérance, leur orientation client et leur engagement envers l'excellence dans tout ce qu'ils font ont été évidents tout au long de 2017, et je suis persuadé que nous pourrons écrire au sujet d'un nombre encore plus grand d'évolutions positives à ce jour l'an prochain.

Cordialement,



Juan R. 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.