



## Chers actionnaires,

ADM a pour objectif d'accroître les bénéfices et les rendements en anticipant et en suivant l'évolution de la demande en termes d'aliments de base, d'ingrédients et de solutions alimentaires qui favorisent la santé et le bien-être, ainsi que pour les carburants et produits chimiques renouvelables.

Pour atteindre ces objectifs, notre stratégie à trois volets consiste en **l'optimisation de notre cœur de métier**, **l'amélioration de notre préparation**, soit l'évolution des efforts fournis en matière d'excellence opérationnelle et **la croissance stratégique**, en particulier dans les domaines de notre chaîne de valeur qui se rapprochent le plus du client final. Cette stratégie s'inscrit dans la vision à long terme de l'entreprise et garantit de bons résultats aux actionnaires.

En 2017, le résultat ajusté par action d'ADM s'est élevé à 2,43 \$, contre 2,16 \$ en 2016, soit une augmentation de 12,5 %. La moyenne du rendement de l'investissement (RDI) ajusté portant sur les 12 derniers mois était de 6,4 %, soit 40 points de base au-dessus de notre coût moyen pondéré du capital (CMPC) s'élevant à 6 %.

Nous avons ainsi pu générer une valeur économique ajoutée (VEA) positive de près de 100 millions de dollars sur la base moyenne des 12 derniers mois. En 2017, dans le cadre de notre répartition équilibrée du capital, nous avons également redistribué 1,5 milliard de dollars aux actionnaires, sphère prévoyant des investissements dans la création de valeur à long terme. Cette somme a principalement été versée aux actionnaires sous forme de dividendes. Le quatrième trimestre 2017 a constitué le 345<sup>ème</sup> paiement trimestriel consécutif, ce qui correspond à 86 années ininterrompues de dividendes.

Retrouvez les faits qui ont marqué l'année en matière d'accomplissements stratégiques :

- **Optimisation de notre cœur de métier.** L'optimisation de notre portefeuille d'activités existantes a entraîné la croissance importante en volume au sein du secteur des huiles spéciales, la croissance du bénéfice d'exploitation de plus de 25 % dans l'entité WILD Flavors et la croissance en volume de plus de 20 % par rapport à l'année dernière concernant nos activités de marketing de destination.

Nous avons aussi poursuivi la gestion de notre portefeuille d'actifs afin d'optimiser notre rentabilité, notamment par la vente de notre activité Crop Risk Services et l'autorisation de vendre nos usines de broyage des oléagineux en Bolivie.

- **Amélioration de notre structure de coûts par le biais de la préparation.** La préparation est une initiative pluriannuelle associant production optimisée, normalisation des processus et conception numérique. Son objectif est de réduire les coûts et de garantir une expérience client toujours excellente. En 2017, nous avons atteint 285 millions de dollars d'économies prévisionnelles. Grâce aux technologies, nous continuerons d'améliorer l'efficacité et de réduire les charges afin de pouvoir économiser des centaines de millions de dollars supplémentaires.
- **Croissance stratégique par la construction de notre chaîne de valeur intégrée dans la région EMEA.** Les acquisitions de Chamtor, entreprise française spécialisée dans la transformation du blé en édulcorants, et de Biopolis, fabricant espagnol de probiotiques implanté à Valence, ont renforcé notre action dans les marchés régionaux des édulcorants, de l'amidon et des produits bioactifs. Nous avons développé nos activités de marketing de destination au Moyen-Orient en devenant majoritaire dans la société israélienne Industries Centers. Au début de l'année 2018, nous avons annoncé la formation d'une coentreprise avec Cargill pour répondre aux besoins des clients égyptiens en matière de farine et d'huile de soja.

Nous avons également poursuivi l'utilisation de la capacité flexible accrue en matière de broyage au sein de nos sites allemands d'oléagineux afin de broyer du soja sans OGM et de répondre à la demande croissante de la région. En mars 2018, nous avons annoncé un accord pour acquérir 50 % des activités Amidons et Glucoses de l'entreprise russe Aston Foods and Food Ingredients. Ainsi, nous pourrions répondre aux besoins croissants du secteur des produits alimentaires et des boissons russes. Nous nous efforçons également de nous rapprocher des clients afin de les guider dans des segments de marché à croissance rapide, tels que les couleurs et les arômes naturels, les protéines végétales, les céréales anciennes et les fibres solubles.

## *Perspectives pour 2018*

Comme l'an passé, nous agissons en 2018 avec les solutions dont nous disposons pour obtenir des résultats et continuons de voir apparaître des « signes de relance » de l'amélioration des conditions commerciales dans divers segments du marché. Nous privilégions l'optimisation de nos activités existantes et la réduction de nos charges prévisionnelles de 200 millions de dollars supplémentaires grâce à la préparation. En 2018, nous placerons la préparation au cœur de nos initiatives, dont :

- La poursuite du déploiement de projet 1ADM de transformation des activités, aidant à normaliser les processus et les systèmes, à améliorer la prise de décisions et à contrôler les coûts.
- La réalisation de projets en matière d'efficacité énergétique avec des moteurs à haut rendement, des technologies d'évaporation et de mélange à basse énergie.
- L'expansion de notre initiative en matière d'excellence des performances qui consiste en un programme rigoureux valorisant et impliquant les collaborateurs immédiats en leur permettant d'améliorer et de normaliser les processus de l'entreprise.

Nous pourrions également tirer profit de plusieurs investissements majeurs engagés récemment qui intensifieront la production en 2018, tels que notre usine de protéines spécialisées à Campo Grande, au Brésil.

## *Transparence des objectifs*

En tant que leader mondial du secteur de l'agroalimentaire et des produits alimentaires, ADM joue un rôle fondamental dans l'alimentation d'un monde en constante demande de protéines, dont la population dépassera 9,5 milliards d'ici le milieu du siècle. Dans le même temps, notre mission a évolué puisqu'elle consiste désormais à fournir une nourriture de meilleure qualité aux consommateurs du monde entier, ce qui a un effet positif sur la qualité de vie des individus.

Pour respecter les engagements pris envers nos clients, leurs consommateurs et la société en général, nous renforcerons la croissance de cinq plateformes clés, que nous estimons capables d'accroître les bénéfices et les rendements. Il s'agit des points suivants :

- **Goût** : L'entité WILD Flavors, acquise en 2014, a déjà connu une forte croissance. À l'avenir, nous souhaitons faire progresser l'innovation produit et élargir notre clientèle dans le secteur de la restauration et des marques de distributeur. Nous tâcherons de reproduire nos atouts régionaux, les moyens culinaires développés en Amérique du Nord à la suite de l'acquisition d'Eatem Food en 2015 notamment, à l'échelle mondiale. Nous avons également l'intention de continuer à étendre notre réseau de centres d'innovation, qui nous permettent de collaborer avec les clients sur le développement de nouveaux produits ou sur de nouvelles formules. Après le centre d'innovation de Cranbury, dans le New Jersey en 2016, nous avons décidé d'ouvrir deux nouveaux sites, l'un à Sydney en 2017 et l'autre à Singapour en janvier 2018.
- **Alimentation** : Outre l'accélération des ventes au sein de l'usine de protéines spécialisées de Campo Grande, nous comptons exploiter nos forces actuelles dans les protéines, les fibres, les haricots comestibles et autres ingrédients alimentaires, afin de développer de nouveaux produits et services qui aideront nos clients à répondre efficacement à l'évolution des préférences des consommateurs.
- **Alimentation animale** : La consommation mondiale de viande ne cessant d'augmenter, nous assurerons un rôle de fournisseur principal de produits d'alimentation animale de haute qualité destinés aux éleveurs de bétail, aux producteurs d'aquaculture, ainsi qu'aux propriétaires d'animaux de compagnie. Dans cette optique, nous avons fait l'acquisition l'an dernier de Crosswind Industries, Inc., fabricant de friandises pour animaux de compagnie, avons achevé la construction de notre usine de prémélange alimentaire pour animaux à Zhangzhou, en Chine, et annoncé notre intention d'implanter un autre site de prémélange à Xiangtan, en Chine. Nous avons également ajouté des chaînes de production d'aquaculture au sein de notre usine existante de Nanjing, en Chine.
- **Produits bioactifs** : La compréhension scientifique des microbiomes intestinaux humains et animaux grandit de jour en jour, permettant ainsi à ADM de développer un portefeuille composé de prébiotiques et probiotiques, de solutions nutritionnelles personnalisées et d'enzymes de santé animale qui répond à une demande croissante dans les segments des produits alimentaires et des boissons, des soins personnels, des soins aux nourrissons et des produits pharmaceutiques. L'an dernier, l'acquisition de Biopolis nous a permis de nous imposer dans ce secteur. L'annonce ultérieure d'un partenariat de recherche conjointe avec la Clinique Mayo axé sur la perte de poids pourrait avoir de vastes répercussions pour la santé humaine et le bien-être. Entre-temps, en janvier 2018, nous avons annoncé un accord de co-développement avec Qingdao Vland Biotech Group Co., Ltd., centré sur le développement et la commercialisation d'enzymes dans le cadre de l'alimentation animale. Dans l'année en cours, nous ouvrirons un nouveau laboratoire de génie enzymatique à Davis, en Californie, pour soutenir des actions supplémentaires en matière de recherche et de commercialisation.
- **Glucides** : Afin de développer nos portefeuilles industriels, alimentaires et spécialisés dans l'amidon, nous mettrons au point une plateforme de glucides plus large, au potentiel de croissance considérable. L'acquisition de Chamtor, le lancement de nouveaux édulcorants à base de stevia et de luohan guo et le succès continu de nos anciennes usines Eaststarch, producteur d'édulcorants en Europe de l'Est, sont autant de possibilités pour atteindre cet objectif.

### ***Sécurité, durabilité et service à nos communautés***

La priorité sera toujours accordée à la santé et à la sécurité de nos 31 000 collaborateurs à travers le monde. Le quatrième trimestre 2017 a représenté les trois mois les plus sûrs jamais enregistrés et nous avons établi trois bilans trimestriels en matière de sécurité au cours de l'année civile.

Nous travaillons également en continu afin de renforcer notre performance environnementale et l'intégrité de notre chaîne d'approvisionnement. En mai, ADM avait annoncé avoir réduit son intensité énergétique par unité de production de 25 % et ses émissions de 11 % depuis 2010, ainsi que sa consommation d'eau par unité de production de près de 25 % depuis 2008. Conformément aux engagements énoncés dans la politique de non-déforestation adoptée en 2015, nous avons également atteint 98 % en matière de traçabilité dans notre chaîne d'approvisionnement en huile de palme, 95,5 % concernant l'huile de palmiste et 99 % au niveau municipal ou régional dans notre chaîne d'approvisionnement en soja.

Nous croyons qu'une culture inclusive et un effectif diversifié comptent parmi les facteurs clés du succès d'une entreprise. C'est pourquoi ADM a fondé et dirige actuellement Together We Grow, un comité polyvalent représentant l'industrie, le monde universitaire, les ONG et les entités législatives qui travaillent au développement de talents divers au sein du secteur agricole. Nous sommes également membre de CEO Action for Diversity & Inclusion, une collaboration dont sont signataires différents PDG, qui œuvre pour la diversité et l'intégration au sein des milieux de travail. À l'échelle de l'entreprise, nous continuons à miser sur le perfectionnement du personnel afin de renforcer les capacités de nos équipes et de construire notre base de talents pour l'avenir.

En ce début d'année 2018, je suis fier du dévouement et du sens des responsabilités dont ont fait preuve nos 31 000 collaborateurs en vue d'offrir la meilleure performance possible. Si j'ai pu apprécier la persévérance, la considération du client et l'engagement envers l'excellence dans toutes les actions qu'ils ont entreprises en 2017, je suis convaincu que le futur nous apportera bien d'autres avancées positives dont nous ferons état l'an prochain.

Cordialement,



Juan R. 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.