



À l'attention des actionnaires,

Au cours des cinq dernières années, ADM a connu une transformation remarquable. Nous nous sommes fondés sur plus d'un siècle d'expérience afin de tirer parti de nos capacités essentielles et de créer un commerce mondial de la nutrition, en offrant le plus grand éventail d'ingrédients et de solutions du secteur qui permet de favoriser les occasions de croissance en fonction des domaines clés présentant des tendances dominantes mondiales. Nous avons amélioré notre utilisation de technologies innovantes dans le but de nous aider à gérer notre entreprise plus efficacement et à répondre aux besoins de la clientèle. Nous avons de plus regroupé nos activités pour simplifier nos processus opérationnels, tout en continuant d'offrir une présence mondiale accrue, de renforcer les capacités et d'acquérir des talents et de l'expertise qui nous permettent de créer de la valeur pour chaque partie de notre chaîne de valeur mondiale.

Au début de 2020, nous avons dévoilé une nouvelle image de marque qui reflète les changements intéressants que nous avons apportés et l'entreprise dynamique que nous sommes devenus. Le cœur de cette identité représente notre objectif : exploiter le pouvoir de la nature pour améliorer la qualité de vie. Nous avons cet objectif en tête tous les jours – et nos réalisations en 2019 et nos plans pour 2020 et au-delà en sont la preuve.

Réalisations et rendement en 2019

Lorsque l'année 2019 a commencé, nous ne pouvions pas prévoir certaines des importantes turbulences externes qui auraient une incidence sur notre industrie. Des conditions météorologiques extrêmes aux États-Unis, la peste porcine en Afrique, le différend commercial opposant les États-Unis à la Chine – et, au début de 2020, le coronavirus – toutes des situations qui ont présenté des défis. Mais, dans le monde entier, notre équipe a démontré sa résilience, sa capacité à innover et son dévouement afin de relever ces défis.

Résultats pour les actionnaires et pour l'avenir d'ADM

3,24	3,5 milliards de dollars	3,1 milliards de dollars	7,5 %	353	940 millions de dollars
BPA ajusté pour 2019	BAIIA ajusté	Résultat sectoriel ajusté pour 2019	Rendement des investissements (RI) ajusté pour les quatre derniers trimestres, 75 points de base au-dessus du coût pondéré du capital annuel	Paiements de dividendes trimestriels consécutifs en date de mars 2020	Rendement du capital pour les actionnaires

Dans le monde entier et dans chacune de nos trois unités d'exploitation, notre équipe a obtenu des résultats impressionnants :

- Au cours du troisième trimestre, nous avons lancé notre nouvelle unité combinée des **services agricoles et des oléagineux**, et tout au long de la deuxième moitié de l'année, les membres de cette équipe se sont réunis et ont réussi à établir des occasions de synergie offertes par un modèle d'affaires simplifié, y compris plus de 300 millions de dollars en initiatives de réduction de capital. L'unité combinée a permis de réaliser un bénéfice d'exploitation ajusté 1,9 milliard de dollars en 2019, atteignant ainsi plusieurs jalons en matière de croissance et d'amélioration tout au long de l'année. Nous avons encore accru notre travail de commercialisation en matière de destination mondiale, en augmentant les volumes globaux de 10 % et en continuant à conquérir de nouveaux marchés, nous avons réussi à intégrer les actifs du producteur d'oléagineux du Brésil, Algar Agro, et nous avons pris des mesures qui ont amélioré considérablement les résultats de notre filiale Golden Peanut and Tree Nuts. En outre, notre équipe des huiles raffinées a obtenu les meilleurs résultats de l'histoire, en offrant à nos clients des solutions à base d'huiles et de graisses à valeur ajoutée.

- L'équipe de **solutions de glucides** a continué de bien se débrouiller dans des conditions de marché extrêmement difficiles en 2019 en permettant d'obtenir un résultat sectoriel ajusté de 644 millions de dollars. Malgré les minces marges dans l'industrie de l'éthanol, nos collègues se sont concentrés à déployer d'importants efforts d'exécution, d'optimisation et d'amélioration opérationnelle. L'entreprise a cerné et établi des débouchés commerciaux clés : Nous avons effectué une restructuration de nos meuneries nord-américaines, processus qui comprenait l'ouverture de notre nouvelle meunerie à la fine pointe de la technologie à Mendota, en Illinois, et nous avons continué de répondre aux besoins croissants de la clientèle à l'égard de l'amidon dans les secteurs alimentaires et industriels, ainsi que pour les édulcorants spécialisés.
- **Le secteur de la nutrition** a connu une année remarquable. Notre proposition de valeur – la meilleure gamme de solutions innovantes complète de l'industrie que nous pouvons transformer de prototype à produit commercialisable avec une rapidité et une efficacité inégalées – a attiré l'attention de nos clients partout dans le monde. Le résultat sectoriel ajusté de l'unité de 418 millions de dollars représentait une croissance de 23 % en 2018. Les ventes ont connu une hausse de plus de 53 % sur douze mois en devises constantes, et le BAIIA ajusté était de 32 % supérieur à celui de 2018. L'équipe de WILD Flavors et les ingrédients de spécialité a continué de conclure de nouveaux contrats, ce qui permet de soutenir son résultat sectoriel qui était 18 % plus élevé que celui de 2018. Nous avons davantage ancré notre position de chef de file dans les domaines présentant des tendances de consommation à croissance rapide, y compris en établissant un partenariat important avec Marfrig pour la fabrication de produits de consommation à base de protéines de remplacement, et nous avons élargi notre gamme de produits et de solutions inégalées grâce à l'acquisition de Florida Chemical et Ziegler, des chefs de file de la production d'arômes d'agrumes, suivie de l'acquisition du géant Yerbalatina, fabricant de produits à base de plante, au premier trimestre de l'année. Nous avons mené à terme l'acquisition de Neovia et, après une intégration réussie, nous voyons maintenant les avantages de notre nouvelle plateforme mondiale d'ingrédients et de solutions nutritionnels pour les animaux de compagnie et la production animale.

Le soutien de notre rendement à l'échelle de l'entreprise était notre façon de porter une attention continue à la préparation. Tout au long de 2019, nous avons pris des mesures pour favoriser la normalisation et l'efficacité et améliorer notre exécution en continuant de centraliser les activités essentielles, comme notre nouvelle organisation chargée des activités mondiales, et en rationalisant la prise de décision et les procédés afin d'accroître la responsabilisation et de dégager de la valeur ajoutée supplémentaire par rapport à notre façon de travailler. Nous avons également considérablement amélioré notre programme de transformation d'entreprise 1ADM en 2019.

La préparation consiste à mettre au point un moteur d'amélioration continue alimenté par les idées et les innovations de chaque membre de l'équipe. À la fin de l'année, nous avons réalisé 435 initiatives de préparation individuelles, ce qui au total représentera 815 millions de dollars en revenu annualisé sur une base annuelle. Pour 2019 seulement, les initiatives de préparation ont permis de réaliser environ 250 millions de dollars en bénéfices nets cumulés, respectant ainsi les objectifs fixés il y a un an.

Les initiatives de préparation représentent un changement culturel dans lequel l'innovation, la souplesse et l'apprentissage sont ancrés à tous les niveaux. Voilà pourquoi nous avons lancé notre formation exhaustive « Ability to Execute », ou A2E, à la fin de 2018, et c'est pourquoi nous l'avons intégrée de façon agressive dans l'ensemble de l'organisation jusqu'à ce qu'à la fin de 2019, environ 31 000 collègues aient suivi le programme.

Sécurité

La santé et la sécurité de vos collègues et des entrepreneurs d'ADM demeurent sa principale priorité. Notre taux de journées de travail perdues en raison d'un incident s'est encore une fois amélioré en 2019, et les taux associés à la gravité des incidents étaient eux aussi meilleurs. Cependant, notre taux total d'incidents à comptabiliser était légèrement plus élevé, nous rappelant que la sécurité doit faire l'objet de mesures d'amélioration continues et d'une vigilance constante. Nous pouvons et nous devons faire mieux chaque année, en nous assurant que chaque collègue d'ADM rentre à la maison en toute sécurité après chaque quart de travail. Le fait d'avoir connu deux décès en janvier de cette année après plus d'un an sans accident de travail mortel constitue un rappel important et peu réjouissant que la sécurité doit toujours demeurer une priorité.

Diversité et inclusion

Si notre force provient de nos employés, alors il s'en suit que la culture inclusive et la main-d'œuvre diversifiée sont essentielles au succès d'ADM. La véritable diversité – d'origine, d'expérience et d'opinion – émane de la manière dont notre équipe innove, apprend et croît. Au début de 2019, nous avons collaboré avec Paradigm for Parity® et nous avons pris l'engagement d'atteindre la parité des sexes dans notre structure de direction d'ici 2030. Nous avons connu un excellent début à l'égard de cet objectif en

accroissant la représentation des femmes au sein de la direction de près de 5 % au cours de l'année. Et nous nous assurons de bâtir cette culture diversifiée et accueillante à tous les niveaux : aux États-Unis, près de 60 pour cent de nos embauches auprès des collègues ont été effectués au sein de groupes sous-représentés. En novembre, nous avons tenu notre première semaine mondiale de la compréhension. Nous avons invité les collègues du monde entier à s'asseoir avec leurs dirigeants et ensemble pour discuter de la manière dont nous pouvons travailler pour rendre la culture plus ouverte et inclusive. En 2019, « Together We Grow » – le consortium cofondé par ADM axé sur l'éducation, le recrutement et le maintien en poste d'une main-d'œuvre plus diversifiée dans le secteur de l'agriculture – a pris d'importantes mesures en ce sens, ce qui indique la possibilité de collaboration entre les entreprises, les ONG et les universités, avec des intérêts divers, mais communs visant à améliorer notre industrie. Et pour la deuxième année consécutive, deux collègues d'ADM ont reçu le titre de « Women Worth Watching » du *Profiles in Diversity Journal*.

Gouvernance d'entreprise et intendance de l'environnement

Les membres de notre conseil d'administration agissent comme gestionnaires de l'entreprise au service des nombreux intervenants d'ADM, y compris ses actionnaires, ses employés, ses partenaires commerciaux et les collectivités. Nous sommes fiers de nos pratiques rigoureuses en matière de gouvernance d'entreprise, comme nos directeurs indépendants, expérimentés et diversifiés, le processus d'évaluation strict de notre conseil d'administration, notre engagement continu envers les actionnaires et notre surveillance de la stratégie organisationnelle, de la rémunération et de la relève des dirigeants, de la gestion des risques d'entreprise ainsi que des programmes et des politiques en matière de conformité.

Nous obtenons toujours de bonnes notes de la part des organisations des actionnaires à l'égard de la fermeté de nos pratiques de gouvernance d'entreprise. En janvier dernier, le magazine Fortune nous a désigné comme une des entreprises les plus admirées au monde pour la 12e année consécutive. ADM a été incluse dans le document Sustainability Yearbook de 2020 de S&P Global, « qui présente les entreprises offrant le meilleur rendement au monde parmi les pairs de l'industrie et en fonction des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance importants sur le plan financier. » Et en février, Ethisphere, un arbitre reconnu en éthique d'entreprise, a désigné ADM comme l'une des entreprises les plus éthiques au monde.

Le développement durable à l'échelle mondiale fait partie intégrante des activités et de la culture de notre entreprise. Nous croyons que nous pouvons paver la voie au moyen de bonnes pratiques, de solutions progressives et de mesures soucieuses qui ont une incidence positive, et nous continuons d'intervenir de manière agressive afin de veiller à ce que nous respections nos engagements publics en matière de déforestation, de droits de l'homme, et plus encore. En 2019, ADM a créé un nouveau comité relevant de son conseil d'administration sur la durabilité et la responsabilité de l'entreprise. Le comité, présidé par Suzan Harrison, membre du conseil d'administration, offre des conseils, une direction et une supervision au plus haut niveau à l'égard des efforts de durabilité et de présence sociale d'ADM.

En décembre, ADM a été présélectionnée en tant que championne de la durabilité dans le cadre de la cérémonie des Food Ingredients Innovation Awards pour son travail visant à promouvoir et à soutenir des pratiques agricoles durables parmi plus de 12 000 petits exploitants agricoles au Brésil et au Paraguay. Nous avons également collaboré avec Concern Worldwide en 2019 pour créer le projet d'enseignement et d'aide essentiels aux petits exploitants agricoles, une initiative de 18 mois visant à lutter contre la malnutrition chronique et la faim au Kenya et en Éthiopie.

2020 et au-delà

Alors que nous regardons vers 2020 et au-delà, nous voyons un contexte de consommation qui évolue rapidement dans lequel ADM est dans une position unique pour jouer un rôle clé. Nous avons cerné sept tendances mondiales qui présentent des possibilités de croissance :

- les protéines de remplacement;
- la nourriture du corps, de l'esprit et de la santé émotionnelle;
- le microbiome comme source de santé et de bien-être;
- la transition des étiquettes propres aux étiquettes simples;
- l'humanisation des animaux;
- la bonté durable;
- les matières renouvelables.

Pour chacune de ces tendances, ADM offre non seulement des ingrédients et des produits, mais aussi des solutions et des systèmes personnalisés appuyés par les meilleures pratiques scientifiques de sa catégorie, la recherche et une équipe dotée de capacités inégalées à fournir à ses clients les avantages pour réussir.

Afin de répondre à la demande dans ces domaines et d'atteindre nos objectifs en 2020 et au-delà, nous mettrons l'accent sur l'harmonisation accrue de nos efforts de mise en marché et de nos investissements en R-D et en technologie pour soutenir nos clients et stimuler la croissance. Afin de soutenir cette démarche, nous continuerons à insister sur l'initiative de préparation, en travaillant à la réalisation de projets d'amélioration interne allant des efforts continus visant à réduire le capital investi à la mise en œuvre de nouvelles technologies. Nous continuerons également à réaliser des améliorations commerciales et à améliorer l'exécution s'il y a lieu, ainsi qu'à prioriser la récolte continue des possibilités offertes par nos récents investissements de croissance.

ADM possède une riche expérience en création de solutions fondées sur la nature. Aujourd'hui, notre gamme de produits, la meilleure de l'industrie, répond aux goûts et aux besoins nutritionnels d'une population mondiale croissante qui se transforme rapidement. Nous sommes un chef de file mondial de la nutrition, le transformateur de produits agricoles le plus diversifié au monde et la plus grande entreprise de gestion de chaîne d'approvisionnement agricole au monde – et nous continuons de croître et de nous améliorer. Je suis fier de notre équipe quand je pense à la transformation que nous avons réalisée et aux résultats que nous avons obtenus dans une année difficile pour l'industrie, et je suis heureux de voir toutes les occasions qui se profilent à l'horizon.

Cordialement,

A handwritten signature in black ink that reads "Juan Luciano". The signature is fluid and cursive, with the first name "Juan" and the last name "Luciano" clearly distinguishable.

Juan Luciano
Président d'ADM, chef de la direction et président du conseil d'administration

* 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 33 du formulaire 10-K ci-joint.