



Chers actionnaires,

Ces cinq dernières années, ADM a connu une évolution remarquable. Riches d'un héritage plus que centenaire, nous avons su exploiter notre potentiel pour bâtir une entreprise d'envergure mondiale dans le secteur de la nutrition et développer une gamme d'ingrédients et de solutions d'excellence avec des perspectives de croissance dans les principaux secteurs des tendances macroéconomiques au niveau mondial. Nous avons repensé notre utilisation des innovations technologiques pour diriger l'entreprise avec plus d'efficacité et mieux satisfaire nos clients. Nous avons consolidé nos opérations pour simplifier notre activité, tout en poursuivant notre expansion à l'international, le développement de nos capacités et le renforcement des talents et de l'expertise à chaque étape de la chaîne de valeur au niveau mondial.

Début 2020, nous avons inauguré une nouvelle identité d'entreprise qui matérialise les changements stimulants que nous avons menés et le dynamisme de la compagnie que nous sommes devenus. Notre vocation est inscrite au cœur de cette identité : libérer le pouvoir de la nature pour améliorer la qualité de vie. Nous y travaillons quotidiennement. Ce que nous avons accompli en 2019 et ce que nous avons prévu pour 2020 et les années suivantes le prouvent.

Performances et réalisations 2019

Début 2019, nous n'aurions pas pu prévoir certains événements externes qui allaient bousculer notre secteur : les conditions météorologiques extrêmes aux États-Unis, la peste porcine africaine, le conflit commercial entre les États-Unis et la Chine, puis, début 2020, le coronavirus... Chacun avec leurs lots de problèmes. Pourtant, partout dans le monde, notre équipe a fait preuve de résilience, d'innovation et de dévouement face à ces défis.

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

\$3,24 BPA ajusté 2019	\$3,5 milliards BAIIA ajusté	\$3,1 milliards bénéfice d'exploitation sectoriel ajusté 2019	7,5 % retour sur capitaux investis (RCI) ajusté sur les 4 derniers trimestres, supérieur de 75 points de base à notre coût moyen pondéré du capital (CMPC) annuel	353 paiements trimestriels consécutifs de versement de dividendes, à dater de mars 2020	\$940 millions remboursement de capital aux actionnaires
----------------------------------	---	---	---	--	---

Notre équipe a obtenu d'excellents résultats dans nos trois secteurs d'activité, à l'échelle internationale :

- Au troisième trimestre, nous avons lancé notre nouvelle entité combinée **Ag Services & Oilseeds**. Pendant tout le second semestre, l'équipe dédiée s'est focalisée sur les occasions de synergie offertes par un modèle commercial simplifié incluant plus de \$300 millions de réduction du capital. Cette entité a atteint plusieurs objectifs de croissance et d'améliorations tout au long de l'année, contribuant ainsi au bénéfice d'exploitation ajusté à hauteur de \$1,9 milliard en 2019. Nous avons encore développé notre capacité globale de marketing de destination avec une augmentation des volumes de 10 % à l'échelle mondiale et l'entrée continue sur de nouveaux marchés. Nous avons intégré les actifs oléagineux du brésilien Algar Agro et pris des mesures qui ont significativement amélioré les résultats de l'unité Golden Peanut and Tree Nuts. En outre, notre équipe des huiles raffinées a enregistré l'une de ses meilleures années avec nos solutions d'huiles et de graisses à valeur ajoutée.

- L'équipe des solutions glucidiques, **Carbohydate Solutions**, a poursuivi sa progression malgré des conditions de marché difficiles en 2019, avec un bénéfice d'exploitation ajusté établi à \$644 millions. En dépit de l'érosion des marges de l'éthanol, nos collègues ont engagé d'importants efforts en matière de réalisation, d'optimisation et d'exploitation. L'entreprise a identifié et saisi les principales opportunités du secteur : Nous avons terminé le réaligement de notre unité de minoterie en Amérique du Nord, et l'ouverture programmée d'un moulin dernier cri à Mendota, dans l'Illinois, et nous avons toujours répondu favorablement aux demandes croissantes de nos clients sur les marchés de l'amidon à usages alimentaire et industriel et des édulcorants de spécialité.
- **Le secteur de la nutrition** a connu une année exceptionnelle. Notre proposition de valeur – un portefeuille leader du marché de solutions complètes et novatrices capables de passer du prototype à la commercialisation avec une rapidité et une efficacité inégalées sur le marché – a été bien accueillie par les clients du monde entier. Les \$418 millions de bénéfice d'exploitation ajusté du segment ont représenté 23 % de croissance en 2018. Les ventes ont grimpé de plus de 53 % d'année en année sur la base d'une monnaie constante, et le BAIIA a progressé de 32 % par rapport à 2018. L'équipe WFSI, qui a enregistré un flux continu de nouveaux clients, a renforcé le bénéfice d'exploitation, en hausse de 18 % par rapport à 2018. Nous avons renforcé notre leadership dans les secteurs tendances de la consommation à croissance rapide. Nous nous sommes notamment associés avec Marfrig pour la fabrication de produits de consommation proposant une alternative aux protéines et nous avons étendu notre gamme inégalée de produits et de solutions avec l'acquisition des leaders du secteur des agrumes, Florida Chemical et Ziegler, suivie au premier trimestre par celle de Yerbalatina, leader du secteur de la botanique. Nous avons achevé l'acquisition de Neovia et, après une intégration réussie, nous récoltons les bénéfices de notre nouvelle plateforme mondiale d'ingrédients et de solutions de nutrition pour les animaux d'élevage et de compagnie.

Notre attention constante apportée à la **préparation** a appuyé les performances de l'entreprise. Pendant toute l'année 2019, nous avons œuvré pour la normalisation et l'efficacité. De même, nous n'avons eu de cesse d'améliorer nos réalisations en poursuivant la centralisation des activités essentielles (par exemple, avec notre nouvelle organisation des opérations mondiales) et en rationalisant la prise de décisions et les processus. Le but étant de stimuler la prise de responsabilité et de décupler la valeur ajoutée de nos méthodes de travail. En 2019, nous avons également largement avancé dans notre programme 1ADM de transformation de l'entreprise.

La préparation consiste à enclencher un moteur d'amélioration continue nourri par les idées et les innovations de tous les membres de l'équipe. À la fin de l'année, nous avons clos 435 initiatives individuelles liées à la préparation, qui compteront au total pour \$815 millions de bénéfice en rythme annualisé sur base annuelle. Pour la seule année 2019, la préparation a contribué aux bénéfices nets cumulés à hauteur de \$250 millions environ, conformément aux objectifs fixés il y a un an.

La préparation est un changement de culture impliquant l'innovation, l'agilité et l'apprentissage à chaque stade. Fin 2018, nous avons donc conçu la formation complète ADM A2E (Ability to Execute), développée activement à l'échelle de l'organisation jusqu'à ce que, fin 2019, environ 31 000 collaborateurs l'aient suivie.

Sécurité

La priorité sera toujours donnée à la santé et à la sécurité des collaborateurs et des sous-traitants d'ADM. Notre taux d'incidents liés aux jours de travail perdus s'est de nouveau amélioré en 2019, tout comme le taux de gravité. Toutefois, notre taux total d'incidents déclarés avait légèrement augmenté, ce qui nous rappelle que la sécurité doit faire l'objet d'une amélioration et d'une vigilance constantes. Nous pouvons et nous devons nous améliorer tous les ans, et faire en sorte que chaque collaborateur ADM reparte sain et sauf à la fin de chaque quart. Après un peu plus d'un an sans accident grave, les deux accidents mortels qui se sont produits en janvier cette année nous rappellent de façon tragique que la sécurité doit être notre priorité en toutes circonstances.

Diversité et intégration

Nos collaborateurs sont notre force. Il est donc essentiel pour ADM de promouvoir une culture qui favorise l'intégration et la diversité. La véritable diversité – en termes de formation, d'expérience et d'opinion – s'exprime dans la façon dont notre équipe innove, se forme et se développe. Début 2019, nous nous sommes associés avec Paradigm for Parity® et nous avons pris l'engagement d'atteindre la parité entre les hommes et les femmes chez nos hauts dirigeants d'ici 2030. Nous sommes très bien partis pour atteindre cet objectif : au cours de l'année, nous avons augmenté de presque 5 % le nombre de femmes au sein de notre direction. Par ailleurs, nous veillons à développer cette culture de la diversité et de l'accueil à partir de la base : aux États-Unis, presque 60 % des personnes que nous recrutons au niveau universitaire sont issues de groupes sous-représentés. En novembre, nous avons organisé notre première semaine mondiale de la compréhension (Global Week of Understanding). À cette occasion, nous avons invité l'ensemble de nos collaborateurs de toutes les régions du monde et leur direction à prendre le temps

de discuter ensemble des moyens permettant de rendre notre culture plus ouverte et plus inclusive. En 2019, le consortium cofondé par ADM, « Together We Grow » – axé sur la formation, le recrutement et la rétention d'un personnel plus diversifié dans le secteur de l'agriculture – a permis de réaliser d'immenses progrès en soulignant les possibilités de collaboration entre les entreprises, les ONG et les universités, qui ont des buts différents, mais des intérêts communs pour améliorer notre secteur. Enfin, pour la deuxième année consécutive, deux collaboratrices d'ADM ont été nommées « Women Worth Watching » (femmes remarquables) par le journal *Profiles in Diversity Journal*.

Gouvernance d'entreprise et gérance environnementale

Notre conseil d'administration, en tant que coordonnateur de l'entreprise, est au service de l'ensemble des parties prenantes d'ADM : actionnaires, employé(e)s, partenaires commerciaux et l'ensemble du milieu. Nous sommes fiers de nos solides pratiques de gouvernance d'entreprise : de nos administrateurs indépendants, expérimentés et présentant une grande diversité ; de notre solide processus d'évaluation des administrateurs et des directeurs ; de notre engagement constant pour nos actionnaires ; de notre contrôle de la stratégie d'entreprise, de la succession et de la rémunération des cadres, de la gestion des risques de l'entreprise, et des politiques et programmes de conformité.

Nous recevons régulièrement d'excellentes appréciations de nos organisations actionnaires sur la qualité de nos pratiques de gouvernance d'entreprise. En janvier de cette année, et pour la 12e année consécutive, nous faisons partie de la liste Fortune des entreprises les plus admirées au monde. ADM figure dans l'édition 2020 du classement S&P Global Sustainability Yearbook : « un classement qui met en lumière les entreprises les plus performantes au monde parmi les pairs sectoriels, mais aussi eu égard à des critères ESG (environnemental, social et de gouvernance) stricts sur le plan financier. » En février, encore, Ethisphere, arbitre reconnu des pratiques commerciales éthiques, nous a intégrés à sa liste des entreprises reconnues au niveau mondial pour leurs pratiques éthiques.

La durabilité au niveau mondial est au cœur des activités et de la culture de notre entreprise. Nous sommes convaincus qu'il faut ouvrir la voie aux bonnes pratiques, aux solutions progressistes et aux actions réfléchies qui ont un impact positif. Nous poursuivons nos actions avec énergie pour tenir nos engagements publics contre la déforestation, en faveur des droits de la personne, et bien plus encore. En 2019, ADM a formé un nouveau comité de direction sur la durabilité et la responsabilité d'entreprise. Présidé par Suzan Harrison, membre du conseil d'administration, ce comité offre conseils, direction et supervision aux plus hauts niveaux pour soutenir les efforts d'ADM en matière de durabilité et de conscience sociale.

En décembre, ADM a été nommée pour le prix Sustainability Champion Award (champion de la durabilité) par le Food Ingredients Innovation pour notre travail de promotion et de soutien des pratiques agricoles durables auprès de plus de 12 000 petits exploitants agricoles au Brésil et au Paraguay. Nous nous sommes également rapprochés de Concern Worldwide en 2019 pour développer le projet Lifesaving Education and Assistance to Farmers, une initiative sur 18 mois de lutte contre la malnutrition chronique et la faim au Kenya et en Éthiopie.

Perspectives pour 2020 et au-delà

À l'horizon 2020 et au-delà se profile un paysage de la consommation qui évolue très rapidement et dans lequel ADM est particulièrement bien placé pour jouer un rôle majeur. Nous avons identifié sept tendances mondiales qui représentent des opportunités de croissance :

- Produits d'alternative aux protéines
- Nourriture du corps, de l'esprit et de la santé émotionnelle
- Microbiome comme source de santé et de bien-être
- Étiquetage propre et clair
- Humanisation des animaux de compagnie
- Bonté durable
- Matières renouvelables

Pour chacune de ces tendances, ADM ne propose pas seulement des ingrédients et des produits, mais des solutions et des systèmes personnalisés qui reposent sur ce qu'il se fait de mieux dans les domaines de la science et de la recherche et sur une équipe qui n'a pas son pareil pour aider les clients à atteindre leurs objectifs.

Pour répondre aux demandes dans ces domaines et atteindre nos objectifs en 2020 et au-delà, nous nous attacherons à poursuivre la conciliation de nos efforts de mise sur le marché et d'investissements en recherche et développement et en technologies visant à soutenir et motiver la croissance de nos clients. Pour ce faire, nous continuerons à privilégier la préparation en nous employant à mener à bien des projets d'amélioration en interne allant de la poursuite des efforts de réduction du capital investi au déploiement de nouvelles technologies. Partout où il le faut, nous apporterons les améliorations commerciales et opérationnelles nécessaires, en donnant la priorité aux champs d'opportunités ouverts par nos récentes stratégies de croissance.

ADM a un riche héritage dans la création de solutions de la nature. Aujourd'hui, notre portefeuille leader du secteur satisfait les goûts et les besoins nutritionnels d'une population mondiale qui continue d'augmenter, et évolue rapidement. Nous sommes leader mondial de la nutrition, le transformateur de produits agricoles le plus diversifié au monde et l'une des principales entreprises de la chaîne d'approvisionnement mondiale agricole. Et nous poursuivons notre croissance et nos améliorations. Je suis fier de notre équipe pour tout le travail de transformation que nous avons effectué et pour les résultats que nous avons obtenus en cette année délicate pour l'industrie. Je suis également réellement enthousiasmé par les opportunités à venir.

Cordialement,

A handwritten signature in black ink that reads "Juan Luciano". The signature is written in a cursive, flowing style.

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 33 du formulaire 10-K ci-joint-.