



Intégrer Olam 2.0 : Bâtir un groupe évolutif

2018 a été une année charnière pour Olam puisqu'elle a été marquée par deux initiatives capitales.

Primo, nous avons fait des progrès considérables en intégrant les six priorités d'Olam 2.0, notre modèle d'entreprise actualisé qui constitue la base de notre façon d'organiser, de diriger, de rivaliser et de grandir sur le marché. Secundo, nous avons développé un nouveau plan stratégique de six ans (de 2019 à 2024), divisé en deux cycles de trois ans. Ce plan nous a aidés à définir clairement nos secteurs d'intervention et notre avantage concurrentiel. Notre nouvelle stratégie est innovante et met davantage l'accent sur l'évolution rapide des préférences des consommateurs en matière de santé et nutrition, transparence de l'étiquetage, authenticité, visibilité et traçabilité de la chaîne d'approvisionnement, développement durable – autant de thèmes qui prédisposent davantage les consommateurs à l'égard de produits « bons pour la santé », « bons pour la planète » et « bons pour le producteur et son personnel ».

Ces deux initiatives prépareront Olam au futur. Elles nous permettent en effet de saisir les opportunités et de relever les défis de notre secteur.



Sunny Verghese

Cofondateur et CEO du groupe Olam

En 2018, les employés d'Olam (74 500 à travers le monde) ont uni leurs efforts pour obtenir les résultats ci-après.

Volume de ventes :
32 867,6 millions
de tonnes

EBITDA : 1 235,8
M\$

PATMI :
347,8 M\$

FCFE : 1,1 Md\$

Progrès
significatifs par
rapport aux six
priorités du modèle
Olam 2.0 détaillées
dans le rapport
annuel 2017

Création de valeur
pour les parties
prenantes à travers
les capitaux non
financiers –
Capitaux

Une solution de
développement
durable
révolutionnaire
pour les clients
B2B – AtSource

Notre nouveau
plan stratégique
2019-2024
(lancé en janvier
2019)

2018 – Le point sur la situation

En novembre 2019, nous célébrerons le 30^{ème} anniversaire d'Olam. Au cours de ces trois décennies, nous avons pris la tête du secteur agroalimentaire, avec un portefeuille unique, une empreinte distinctive et des capacités différenciées.

Nous sommes fiers d'être reconnus pour la production agricole durable, la gestion de la chaîne d'approvisionnement de produits spécialisés, souvent des matières premières et des ingrédients de niche. En effet, nos biens en amont et intermédiaires ont significativement augmenté, tandis que notre réseau direct et indirect de 4,8 millions de producteurs nous a donné une longueur d'avance à travers le monde.

Aujourd'hui, notre groupe est animé par l'objectif qu'il s'est fixé, à savoir **repenser les systèmes agricoles et alimentaires mondiaux**. Un objectif qui nous oblige à trouver des moyens de produire plus de denrées alimentaires, d'aliments pour animaux et de fibres végétales tout en utilisant beaucoup moins de ressources afin de répondre à la demande d'une population croissante.

Performance financière 2018

L'année 2018 a elle aussi été tourmentée et instable pour l'économie mondiale et l'industrie agroalimentaire. En raison d'une incertitude persistante généralisée, les conditions de marché ont été plus difficiles que prévu. Les aléas de la géopolitique et d'interminables tensions commerciales entre les États-Unis et la Chine, la baisse des prix des matières premières, la hausse des taux d'intérêt, la volatilité persistante des devises dans certains pays et l'imprévisibilité des régimes climatiques sont autant de facteurs qui ont contribué à créer cette situation défavorable. Malgré l'incidence de ces facteurs sur notre performance financière, nos résultats ont plutôt bien résisté compte tenu des circonstances.

Bien que nous ayons enregistré une hausse constante de notre chiffre d'affaires, avec une nette augmentation du volume des ventes qui nous autorisait à voir grand, notre résultat net n'a pas répondu à nos attentes, en particulier durant le second semestre 2018. Néanmoins, une gestion prudente de notre bilan, la génération d'un flux de trésorerie disponible très positif et l'amélioration du taux d'endettement net jouent en notre faveur pour nous lancer dans notre nouveau plan stratégique 2019-2024.

Notre performance financière 2018 doit aussi être considérée par rapport à celle de 2017, particulièrement bonne et incluant également d'importants gains ponctuels. En 2018, notre chiffre d'affaires et notre volume de ventes ont augmenté respectivement de 16,0 % et 45,9 % alors que plusieurs

de nos unités opérationnelles ont assuré une croissance rentable, renforçant ainsi notre leadership. Alors que notre EBITDA (bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement) a diminué de 6,9 % car l'amélioration de notre performance due au cacao, aux aliments emballés et aux produits du bois a été contrecarrée par une contribution moins importante de certains de nos secteurs d'activité (arachides, café, riz et produits laitiers), notre discipline opérationnelle nous a permis de maintenir le ratio EBITDA/CI à 8,1 %.

La baisse de l'EBITDA s'est traduite par une diminution de 19,7 % du PATMI (bénéfice après impôts et intérêts minoritaires) hors éléments exceptionnels. Le PATMI publié a diminué de 40,1 % par rapport à l'année précédente. En effet le PATMI 2017 incluait des gains exceptionnels de l'ordre de 149,2 millions de dollars singapouriens. Une rentabilité continue et la génération d'un flux de trésorerie disponible très positif nous ont permis de proposer un solde de dividende de 4,0 cents par action, maintenant un dividende total de 7,5 cents par action pour 2018.

Le fait de privilégier l'optimisation du capital et la génération de trésorerie s'est traduit par des flux de trésorerie disponibles très positifs, de 1,5 milliard de dollars singapouriens pour le FCFF (disponible aux investisseurs) et de 1,1 milliard de dollars singapouriens pour le FCFE (disponible aux actionnaires). Nous avons également renforcé notre bilan en réduisant l'endettement net de 813,7 millions de dollars singapouriens et le taux d'endettement de 1,32 fois.

Nous avons continué d'équilibrer les impératifs de croissance à court terme et à long terme en investissant dans nos secteurs d'activité prioritaires et en abandonnant ceux qui ne l'étaient plus, de même que les actifs y associés. Parmi les faits marquants de l'année, citons la prise de participation de 30,0 % dans la deuxième plus grande entreprise de transformation de noix de cajou du Vietnam, Long Son. Les désinvestissements qui ont dégagé des liquidités à réinvestir comprennent notre coentreprise SIFCA en Afrique et PT ACE en Indonésie.

Ainsi, si nous repensons à notre performance de 2018, nous pouvons être fiers de nos réalisations malgré les défis que nous avons dû relever.

Nous sommes également fiers des progrès que nous avons faits dans le cadre d'Olam 2.0, notre modèle d'entreprise actualisé. Nous nous sommes concentrés sur l'intégration de six priorités qui vont nous aider à garder une longueur d'avance et à atteindre notre objectif fondamental, à savoir optimiser la valeur intrinsèque à long terme pour nos actionnaires de toujours.

1. Gaz à effet de serre

Les priorités du modèle Olam 2.0 en résumé

1

Développer une évaluation d'impact intégrée d'avant-garde pour nous aider à **nous concentrer sur un plus large éventail de facteurs** de création de valeur à long terme au-delà du capital financier

2

Placer le **développement durable au cœur de nos activités** en intégrant notre nouvel objectif dans le programme Repenser, en lançant Olam AtSource et ses offres différenciées, et en attribuant le premier crédit global pour un projet durable en Asie (500 millions de dollars américains).

3

Mettre l'**accent sur l'excellence opérationnelle** au sein du groupe. Ces efforts nous ont aidés à développer des paramètres d'évaluation et à en assurer le suivi, à réaliser d'importantes économies sur les coûts et à optimiser le fonds de roulement tout en améliorant les contrôles internes

4

Mener la **disruption digitale du secteur**, avec jusqu'à 40 000 agriculteurs et petits récoltants qui bénéficient de notre modèle d'approvisionnement numérique « Olam Direct ». En 2018, la transformation numérique du groupe a également produit d'importants résultats dans le domaine de la création de chaînes d'approvisionnement numériques de bout en bout pour les produits alimentaires, les aliments pour animaux et les fibres végétales que nous proposons à nos clients.

5

Continuer de **renforcer notre culture, nos valeurs et notre esprit** en investissant et en intégrant l'esprit Founder's Mentality™ dans le groupe

6

Renforcer l'**alignement sur la stratégie** et la cohérence au sein du groupe à travers quatre communautés de pratique transversales (activités en amont, commerce, engagement client et Founder's Mentality™) et quatre groupes de travail (développement durable, numérique, rentabilité, productivité du capital et rapports intégrés)

Intégrer Olam 2.0 – Progrès réalisés à ce jour pour les 6 priorités

1

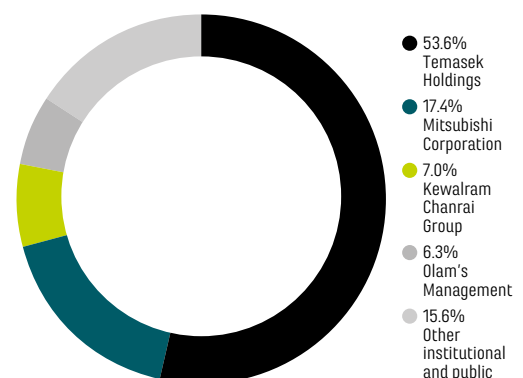
Nous concentrer sur les facteurs de création de valeur à long terme

Comme indiqué dans l'analyse du CEO du rapport annuel 2017, nous pensons que, pour créer de la valeur à long terme, il nous faut gérer activement un plus large éventail de facteurs au-delà du capital financier et économique (fonds propres, dettes, immobilisations corporelles). Ces facteurs comprennent **le capital manufacturé** (le stock des usines, exploitations, équipements, etc. du groupe), **le capital intellectuel** (R&D, brevets, droits d'auteur, etc.), **le capital immatériel** (marque, réputation, expertise, etc.), **le capital humain** (motivation et engagement des employés, taux de départs, développement des compétences, culture, esprit, capacité à innover, etc.), **le capital social** (relations entre le groupe et ses parties prenantes - communautés, gouvernement, clients et autres partenaires des chaînes d'approvisionnement) et **le capital naturel** (empreinte carbone, ressources en eau et déchets, et coût de ces externalités pour le groupe).

Comprendre et répercuter la valeur sur le capital financier et sur le capital non financier est encore plus important aujourd'hui, en particulier dans un monde où les entreprises doivent répondre aux attentes croissantes des parties prenantes. Ces dernières attendent de notre groupe qu'il soit animé par un objectif, une force positive, un agent du changement, et qu'il place les questions sociales et environnementales au cœur de sa stratégie plutôt que de les considérer comme une initiative de durabilité ou de RSE distincte.

En 2017, dans notre premier rapport annuel intégré, nous avons commencé à traiter des six facteurs ci-dessus. Cela nous a aidé à comprendre le capital financier du groupe, ainsi que les actifs stratégiques que nous développons en investissant dans ces facteurs qui, à leur tour, créeront

Nos actionnaires - un groupe diversifié, groupe d'actionnaires de soutien avec horizon d'investissement à long terme



créons pour toutes les parties prenantes. Cette approche et cette évaluation se sont révélées utiles en interne, mais aussi à l'extérieur puisqu'elles aident les parties prenantes à mieux comprendre nos activités.

En dépit de ces progrès, nos rapports d'évaluation visent encore la mesure des extrants plutôt que celle des résultats ou des impacts. Ce qui complique la définition des choix entre ces différents facteurs lorsque nous évaluons une décision de placement ou

d'allocation de capital. Au cours de l'année, les membres du groupe de travail Évaluation d'impact intégrée (une équipe interfonctionnelle) ont uni leurs efforts pour développer l'**Évaluation d'impact intégrée (EII)** détaillée pages 108-110. En vue d'améliorer notre approche et notre méthodologie de l'EII, nous les avons comparées à celles d'autres entreprises qui cherchent elles aussi à mesurer ces facteurs. Les deux principales formes de mesure que ces entreprises ont utilisées incluent l'évaluation de la valeur ajoutée et l'évaluation intégrée des pertes et profits. Ces évaluations sont utiles pour avoir un aperçu à court terme, mais ces approches ne tiennent pas compte de leur impact et des dépendances à long terme sur ces facteurs.

Notre objectif est d'élargir notre champ d'action au-delà des flux à court terme (ex. : empreinte environnementale

sur plus d'un an) aux stocks et dépendances (ex. : impact sur l'écosystème local/régional dans le temps et dans les limites planétaires). L'EII assure donc un modèle pour un compte de résultat et pour un bilan, quelle que soit l'opération donnée, ce qui nous permet de savoir si nous enrichissons ou érodons les stocks de capital dont nous dépendons pour créer une valeur future mesurée par rapport à des concepts tels que Revenu de subsistance et Limites planétaires. En 2019, nous entendons étendre l'EII à davantage d'unités opérationnelles Olam.

“ La capacité des organisations de créer une valeur durable dépend de la nature et de la société. Grâce à l'évaluation d'impact intégrée, Olam a pris d'importantes mesures pour évaluer les dépendances du groupe et leur impact sur le capital naturel, le capital social et le capital humain, facteurs sur lesquels reposent sa réussite future. ”

Jessica Fries

Présidente exécutive, projet The Prince's Accounting for Sustainability (A4S¹). Fondé par Son Altesse Royale le prince de Galles

2

Placer le développement durable au cœur de nos activités

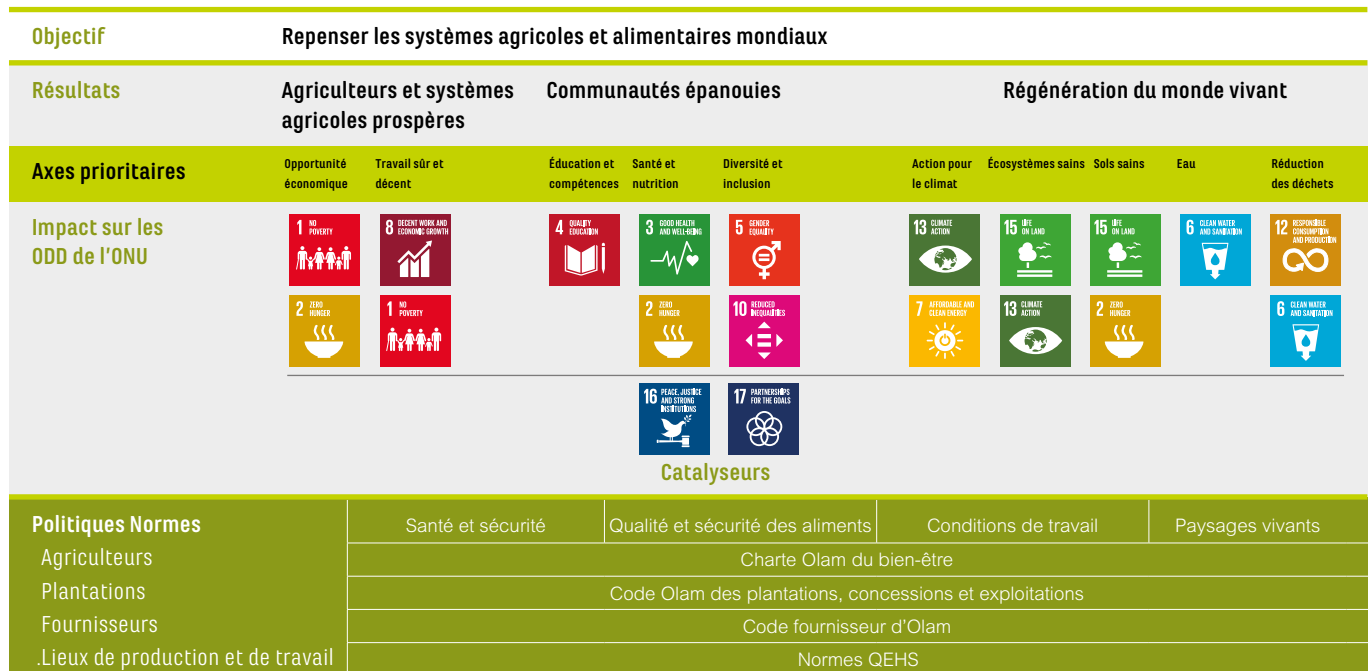
Chez Olam, stratégie d'entreprise et stratégie de durabilité ne font qu'une. En 2017, après de longues consultations en interne, et à l'extérieur avec les principales parties prenantes, nous avons redéfini notre objectif « Repenser l'agriculture mondiale en misant sur une croissance responsable ». En 2018, alors que nous actualisons notre stratégie pour les six années à venir, nous avons rebaptisé notre objectif, qui est devenu : « **Repenser les systèmes agricoles et alimentaires mondiaux** ». Par cette nouvelle formulation, nous entendons la manière dont notre groupe peut contribuer à produire davantage de denrées alimentaires, d'aliments pour animaux et de fibres végétales avec beaucoup moins de ressources, à réduire le gaspillage alimentaire, à améliorer la biodiversité, à lutter contre le changement climatique et à transformer les moyens de subsistance des agriculteurs.

Dans notre nouveau cadre de développement durable (voir le rapport CR&S, page 15)², nous avons associé notre objectif aux 3 résultats que nous entendons produire, aux 10 axes prioritaires sur lesquels nous nous concentrerons, à l'impact de chacun des ODD de l'ONU³ et aux différentes politiques et normes qui soutiendront nos actions.

Je pense que le système agroalimentaire mondial ne fonctionne plus. Aujourd'hui, l'agriculture, la sylviculture et autres formes d'utilisation des terres représentent près de 25 % d'émissions de GES⁴ dues aux activités humaines. L'agriculture représente également 71 % du captage d'eau douce⁵, tandis que le Rapport planète vivante du WWF indique que « 75 % de toutes les espèces de plantes, d'amphibiens, de reptiles, d'oiseaux et de mammifères disparus depuis 1500 après J.-C. ont été victimes de surexploitation ou d'activités agricoles, ou des deux ».

De plus, aujourd'hui encore, 1 personne sur 9 va se coucher le ventre vide chaque soir (821 millions d'individus) – un nombre qui a augmenté ces 3 dernières années⁶, tandis qu'un tiers des denrées alimentaires produites sont gaspillées (évaluées à un peu moins de mille milliards de dollars américains)⁷. Près de 2 milliards de personnes souffrent de carences en oligo-éléments et vitamines⁸ et plus de 1,9 milliard d'individus sont en surpoids ou obèses⁹, avec une forte prévalence de retard de croissance et de dénutrition chez les jeunes enfants des pays en développement – autant de manifestations de ce problème. Sans compter le coût des externalités (les bénéfices que nous tirons de la nature) liées à la production de nos aliments. Ce contexte est décrit plus en détail dans l'analyse du CEO de notre dernier rapport annuel.

Notre cadre de développement durable



En 2018 et 2019, plusieurs rapports importants indiquaient que ces questions devaient être traitées avec la plus grande urgence.

- **Trois rapports¹⁰ ont fourni la preuve incontestable que l'impact climatique est très différent entre un réchauffement planétaire de 1,5°C et de 2°C.** Au-delà d'une certaine seuil, des boucles de rétroaction peuvent donner lieu à un effet de « serre terrestre » où les températures pourraient augmenter de 4°C à 5°C avec un impact dévastateur sur la sécurité alimentaire mondiale.
- **Le rapport sur les risques mondiaux 2019 du Forum économique mondial** indique que les risques environnementaux représentaient 3 des 5 principaux risques selon la probabilité de l'impact, et 4 des 5 principaux risques selon sa gravité.
- **Alertes sur les menaces qui pèsent sur la biodiversité, essentielle au maintien des écosystèmes et de l'approvisionnement alimentaire mondial.** Le rapport de la FAO sur la biodiversité souligne la dépendance excessive de quelques espèces animales et végétales, d'autres étant menacées d'extinction : « Moins de biodiversité signifie que la faune et la flore sont plus vulnérables aux parasites et maladies [...] la perte croissante de biodiversité pour l'alimentation et l'agriculture met en péril la sécurité alimentaire et la nutrition.

Tributaires des insectes pour la pollinisation, nous ne pouvons ignorer le cri d'alarme selon lequel un tiers de toutes les espèces d'insectes sont menacées d'extinction. »¹¹. Seule une action décisive peut éviter un effondrement catastrophique des écosystèmes. Celle-ci doit inclure la restauration des espaces naturels et une réduction drastique de l'utilisation des pesticides et des engrais chimiques.

- **Sous l'égide de la commission Eat Lancet, plus de 30 scientifiques de renommée internationale** sont parvenus à un accord scientifique pour définir une alimentation saine dans les limites d'un système alimentaire durable et pour inverser la tendance croissante des maladies et des décès dus à des régimes pauvres en nutriments ainsi qu'à des systèmes de production non durables pour l'environnement. Par exemple, des objectifs scientifiques limitaient considérablement les protéines animales pour certaines populations et recommandaient une réduction significative de la consommation de sucre.

Par conséquent, le lancement en mars 2018 de notre **Politique des paysages vivants (PPV)** en mars 2018 n'aurait pu être plus opportun. La mise en œuvre de cette politique vise les 3 résultats de notre objectif qui soutiennent la **coexistence d'agriculteurs prospères, de communautés épanouies et la régénération du monde vivant**. Nous pensons que l'approche de notre

1. Fondé en 2004 pour que la prise de décisions durables devienne une pratique courante et pour intensifier l'action au sein de la communauté financière et comptable mondiale
2. Rapport sur la responsabilité d'entreprise et le développement durable
3. Objectifs de développement durable des Nations Unies (ONU)
4. GIEC : https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/02/ipcc_wg3_ar5_chapter11.pdf
5. FAO : <http://www.fao.org/3/a-i7959e.pdf>
6. La sécurité alimentaire et la nutrition dans le monde en 2018 : <https://www.who.int/fr/news-room/detail/11-09-2018-global-hunger-continues-to-rise--new-un-report-says>
7. Protocole FLW : <http://www.flwprotocol.org/why-measure/>
8. FAO : <http://www.fao.org/3/x0245e/x0245e01.htm>
9. OMS : <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight>
10. Nature Geoscience, juillet ; étude publiée dans les annales de l'Académie américaine des sciences, cosignée par 16 scientifiques du système terrestre : Rapport du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat), octobre
11. Francisco Sanchez-Bayo de l'université de Sydney et Kris Wyckhuys de l'université du Queensland en Australie

PPV est à l'avant-garde dans notre secteur car elle s'applique à tous les produits, couvre nos plantations, nos exploitations et notre vaste réseau d'approvisionnement auprès de tiers. Développée avec la contribution de plusieurs parties prenantes, elle représente un changement radical puisque notre ambition est de redonner aux systèmes agroalimentaires plus que ce qui leur a été pris. Pour en savoir plus à ce sujet, voir la section Capital naturel, pages 92-100.

L'une des initiatives clés de la PPV a été le travail de l'équipe Responsabilité d'entreprise et développement durable et de partenaires experts, qui consistait à définir une approche basée sur les risques afin de prioriser les actions pour créer une chaîne d'approvisionnement zéro déforestation. Bien des efforts du secteur privé pour lutter contre la déforestation tropicale reposent sur des informations rétroactives concernant la perte d'arbres. Notre approche **Indice de risque de déforestation (IRD)** présente une méthodologie qui consiste à mettre l'accent sur les risques futurs de déforestation afin que des mesures puissent être prises avant que les arbres ne soient perdus.

Autant la PPV que l'approche IRD contribueront à la plateforme **AtSource** (lancée en avril 2018) – qui nous semble être la solution d'approvisionnement durable la plus complète du marché pour les clients B2B. Cette plateforme permet de suivre l'impact environnemental et social d'un seul produit à chaque étape de son parcours. La mise en place de structures étendues pour fournir ces données a été difficile, mais elle a généré une hausse de capital intellectuel et de capital immatériel, rassemblant des équipes de différentes filières pour offrir aux clients la possibilité d'améliorer et de sécuriser leurs chaînes d'approvisionnement en partenariat avec Olam, et ce avec un retour extrêmement positif.

Notre programme Repenser

Afin de réaliser notre objectif, notre équipe Communication d'entreprise - soutenue par les fonctions Ressources humaines et Responsabilité d'entreprise et développement durable - a promu une importante initiative lors du lancement, à l'échelle du groupe, du **programme Repenser**, qui entend toucher ses **38 000** salariés à temps plein à travers des ateliers de réflexion sur la manière dont nous pouvons **repenser les systèmes agricoles et alimentaires mondiaux**.

Menée par plus de 500 créatifs de la génération Y, cette initiative a suscité un plus grand sentiment d'inclusion, d'inspiration et de fierté, et même nos collègues qui ne participent pas à des initiatives de développement durable - comme ceux qui ont des postes dans les services commerciaux, comptables, logistiques, etc. - estiment qu'ils contribuent aux améliorations de la première ligne pour les agriculteurs, les communautés

et notre planète. Toutes les idées sont traitées et évaluées en vue de produire un ouvrage sur le thème qui sera lancé en fin d'année.

La route est encore longue

Malgré ces réalisations, nous savons que nous sommes loin d'être parfaits. En effet, il y a une dizaine d'années, notre vision était de disposer de chaînes d'approvisionnement durables de bout en bout d'ici 2020. Aujourd'hui, le monde nous a pourtant fixé une échéance - 2030 - date à laquelle nous devons tous atteindre les 17 objectifs de développement durable établis par les Nations unies.

Notre cadre de développement durable et nos 10 axes prioritaires constituent notre feuille de route, mais nous sommes encore aux prises avec des questions telles que revenu de subsistance par rapport à revenu minimum et la manière d'améliorer les droits de l'homme dans les chaînes d'approvisionnement de tiers où nous n'avons aucune visibilité. Le Code fournisseur d'Olam couvre actuellement plus de 80 % de tous les volumes de produits prioritaires, mais il dépend encore de l'intégrité de nos fournisseurs. Notre équipe Conformité collabore actuellement avec les unités opérationnelles et la fonction Responsabilité d'entreprise et développement durable afin d'améliorer la formation et l'audit.

Un récent voyage en Afrique de l'Ouest a suscité des émotions mitigées. Nous pouvons être fiers de l'impact de nos programmes sur les moyens d'existence des agriculteurs - environ 445 900 petits exploitants à travers le monde bénéficient de programmes visant à augmenter leurs rendements et revenus - mais nous continuons de déplorer qu'ils sont nombreux à vivre sans eau courante, sans assainissement et que leurs enfants souffrent de malnutrition.

Un tableau de bord des entreprises du secteur agroalimentaire a été récemment lancé par Oxfam¹ et Olam a obtenu le meilleur score dans 4 catégories sur 5. Toutefois, bien que placés au premier rang dans la catégorie Petits exploitants et malgré la reconnaissance de la Charte Olam du bien-être, nos scores étaient encore très faibles, en partie à cause d'un manque d'indicateurs sur le revenu de subsistance et de la mesure de la valeur revenant aux agriculteurs, en particulier lorsque les prix sont bas et que le coût de production est élevé. Les sections Capital social et Analyse du CEO de ce rapport étudient la dynamique de l'offre et de la demande et soulignent les nombreuses façons dont nous cherchons à améliorer les revenus des agriculteurs. Même si nous assurons déjà une multitude de services sociaux, financiers et d'infrastructure pour aider les communautés à prospérer, nous reconnaissons que nous devons mieux comprendre l'impact et ne pas simplement nous limiter à rendre compte des résultats obtenus.

1. <https://www.oxfamamerica.org/press/press-releases/top-agribusiness-companies-have-room-improve-meet-industry-sustainability-standards-sourcing/>

Collaboration et cocréation

Impossible de repenser les systèmes agricoles et alimentaires mondiaux tout seuls. Il nous faut coconcevoir et cocréer des partenariats et des approches afin d'aider les agriculteurs à devenir plus résistants. Chaque paysage et chaque chaîne d'approvisionnement sont différents et nécessitent une approche sur mesure, étayée par des aspirations environnementales et sociales mutuellement convenues, ainsi que par la compréhension des besoins des agriculteurs. Olam dispose déjà de plus 50 partenariats qui l'aident à réaliser cet objectif.

“ **Seul un changement systémique nous aidera à nous préparer pour le futur et à soutenir les systèmes agricoles dont nous dépendons tous. Nous devons tout simplement les repenser.** ”

Nous devons également galvaniser l'ensemble de l'industrie, pas seulement le secteur agroalimentaire. C'est pourquoi j'ai commencé mon mandat de deux ans à la présidence du Conseil mondial des entreprises pour le développement durable en janvier 2018. Des mesures doivent être prises à tous les niveaux.

- L'industrie doit changer en formant des coalitions de sorte que chaque participant des secteurs agroalimentaire, énergétique, automobile, etc. puisse élaborer une feuille de route sectorielle pour réduire l'empreinte environnementale.
- Les sociétés civiles, les ONG et le secteur privé doivent eux aussi former des coalitions inhabituelles pour collaborer afin d'améliorer l'impact, comme la « Food and Land Use Coalition », qui s'appuie sur l'expertise d'un certain nombre d'importants groupes et d'organisations dont la Fondation EAT, le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable et l'Institut des ressources mondiales.
- Nous avons également besoin de scientifiques et de chercheurs pour inventer des solutions pratiques à même de résoudre ces problèmes inextricables, et je suis ravi que le prix Olam pour l'innovation en matière de sécurité alimentaire 2018/2019 ait attiré plus de 40 participants.
- Enfin, les gouvernements et les décideurs politiques doivent créer un environnement favorable qui changera le comportement des entreprises et des individus par le biais d'interventions politiques, y compris la publication obligatoire de l'empreinte carbone, la tarification du carbone, etc. comme nous l'avons vu à Singapour.

3

Assurer l'excellence opérationnelle au sein du groupe

Au cours des trois dernières décennies, la transformation d'Olam a été phénoménale : tout d'abord petit négociant, puis gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement mondiale devenu l'un des plus grands planteurs au monde, jusqu'au statut actuel de transformateur majeur de produits agricoles spécialisés. Nous proposons également à nos clients des services et solutions à plus forte valeur ajoutée. Faire de l'excellence opérationnelle l'une de nos principales compétences est essentielle pour que nous puissions exécuter notre stratégie et assurer une performance constante.

En 2018, nous nous sommes concentrés sur 4 aspects :
 i) développer des paramètres d'évaluation pour chacun de nos centres de profit ;
 ii) définir des programmes de gestion des coûts ;
 iii) améliorer la productivité du fonds de roulement ;
 iv) renforcer les contrôles internes.

Nous avons développé des tableaux de bord de performance numériques pour faciliter l'analyse et la surveillance de nos secteurs d'activité. Nous avons également revu notre cadre d'appétence au risque, qui couvre les conditions limites et recommandations pour chaque catégorie de risque et les événements constitutifs du risque. Le tableau de bord des risques du groupe et le tableau de bord des risques d'entreprise sont des rapports clés pour l'équipe de direction, le Comité des risques du conseil d'administration et le Conseil d'administration afin de surveiller et de suivre les risques que le groupe prend et gère dans le cadre de ses activités. Le cadre d'assurance intégré, supervisé par le Comité d'audit et de conformité du Conseil d'administration, a également joué un rôle important dans l'amélioration du cadre de contrôle du groupe.

Contribuant également de manière significative à l'excellence opérationnelle, nos services de conformité, d'audit interne, informatiques, de sécurité de l'information, juridiques et de gestion des risques guident nos activités et protègent notre personnel et nos activités. Les nouvelles réglementations en matière de commerce et de protection de la vie privée, telles que la MIFID II et le RGPD de l'UE, ont été au centre de nos préoccupations, tout comme l'amélioration de la formation à notre politique anticorruption - qui est également l'un des 10 principes du Pacte mondial des Nations unies, dont nous sommes signataires.

Les initiatives susmentionnées nous ont aidés à créer un sentiment d'urgence et d'amélioration constante. Elles permettent de réduire les erreurs, de gagner en rapidité, de libérer des ressources, d'acquérir de nouvelles connaissances et de rendre notre performance plus prévisible, ce qui réduit les coûts et favorise une croissance rentable.

4

Mener la disruption digitale du secteur

En 2018, la transformation numérique du groupe s'est poursuivie à un rythme accéléré dans 3 segments – Olam Direct, Olam Inside et Olam Forward.

Les initiatives lancées sous Olam Direct concernaient 5 projets nommés : i) Digital Procurement ; ii) Digital Warehouse ; iii) Olam Traceability ; iv) Digital Origination ; v) Olam Farmer Information System (OFIS). L'objectif du projet Digital Origination était de mener la disruption digitale du secteur. En 2018, jusqu'à 40 000 agriculteurs et petits récoltants ont bénéficié de notre modèle d'approvisionnement numérique « Olam Direct ». Lorsque nous aurons intégré ces 5 projets, nous finirons par numériser progressivement notre chaîne d'approvisionnement de bout en bout.

Dans le segment Olam Inside, les 2 initiatives numérisées comprennent : i) AtSource (voir plus haut) ; ii) Customer Digital Engagement Portals, une initiative d'e-commerce lancée dans 4 secteurs d'activité, dont les noix comestibles, les épices, le cacao et le café. Ces portails de commerce électronique nous permettent d'accéder à une nouvelle catégorie de petites et moyennes entreprises.

Pour Olam Forward, nous avons travaillé sur 3 initiatives : i) Smart Factories; ii) Smart Farms; iii) Smart Supply Chain. Les tableaux de bord portatifs AgriPal et Agri, qui sont des outils de gestion de données, nous ont aidés à prendre des décisions - sur la base des données de performance - dans nos exploitations et plantations en amont. Nous avons ainsi utilisé des données issues de drones, des informations sur l'ensemencement, l'utilisation des engrais, les conditions météorologiques et climatiques, la production et la récolte pour prendre des décisions de gestion agricole de meilleure qualité. La maintenance préventive et prédictive à l'aide de capteurs IdO¹ montés sur les moteurs dans nos usines se traduit déjà par des avantages considérables en termes de rentabilité.

5

Optimiser notre culture, nos valeurs et notre esprit

C'est à notre personnel que nous devons notre succès. Nous pensons que certains des meilleurs talents du secteur sont parmi nous, avec leurs profondes connaissances et leur expertise en produits agricoles courants et spécialisés. Nous entendons développer tout le potentiel de notre personnel à tous les niveaux de l'organisation.

Chez Olam, nous sommes fiers de notre culture depuis longtemps. Nous aimons l'esprit d'entreprise, nous récompensons l'effort et l'ambition, nous encourageons la disruption et l'innovation qui nous permettent de rester en tête. Nous sommes donc ravis de constater une amélioration des scores d'engagement en 2018 par rapport à 2017. Nous pensons que si nous pouvons faire en sorte que nos employés ne soient pas seulement satisfaits, mais aussi engagés et inspirés, nous verrons des améliorations significatives en termes de productivité, de motivation et d'appropriation. Notre objectif devrait être est la principale source d'inspiration de nos employés. C'est lui qui leur permettra de donner un sens à leur travail et de faire la différence. Le programme Repenser qui est intégré dans notre objectif, décrit plus haut, est essentiel à ce plan.

Il est extrêmement important de conserver notre esprit Founder's Mentality™ pour bâtir une organisation inspirée. En 2018, l'une de nos communautés de pratique a engagé un groupe représentatif de notre vivier de talents managériaux afin d'évaluer l'état d'esprit Founder's Mentality™ du groupe. 96 % de personnes ont participé à cette enquête, suivie de 112 discussions de groupe intensives couvrant tous nos pays, unités opérationnelles, fonctions, rôles et niveaux. Sur la base des résultats, huit discussions de groupe ciblées ont été menées dans le cadre d'une enquête qualitative afin d'approfondir les principaux thèmes et problèmes qui ont émergé. Le résultat final de cet exercice témoigne de scores très élevés en matière d'insurrection.



Un atelier Repenser au Ghana, où des bénévoles ont été formés pour réfléchir aux moyens de repenser les systèmes agricoles et alimentaires mondiaux.

1. Internet des objets

Trois éléments clés animent l'esprit Founder's Mentality : i) l'insurrection ; ii) l'obsession de la première ligne ; iii) la mentalité de propriétaire.

L'insurrection est motivée par la présence i) d'une mission audacieuse ; ii) de piquant ; iii) d'un horizon sans fin. Olam a enregistré des scores dans le quartile supérieur pour la catégorie Insurrection, avec 88 % du personnel inspiré par notre objectif et 94 % par notre vision. Nous avons également enregistré des scores dans le quartile supérieur quant au « piquant » ou à la longueur d'avance, capacités pour lesquelles Olam se distingue à l'international.

L'obsession de la première ligne est motivée par : i) la responsabilisation de la première ligne ; ii) la volonté d'expérimenter sans relâche ; iii) le soutien des clients et des fournisseurs. Nous avons enregistré des scores très élevés pour la responsabilisation de la première ligne, avec 72 % de personnes estimant que nous avons recruté les bons talents pour les rôles de première ligne et qu'ils sont soutenus par des ressources appropriées. Nous avons également enregistré des scores dans le quartile supérieur quant à la volonté d'expérimenter sans relâche. En effet, Olam encourage la prise de risques et l'expérimentation. Bien que le soutien des fournisseurs et des agriculteurs ait enregistré d'excellents scores, seuls 57 % de personnes pensent que la voix des clients est représentée dans nos décisions clés.

La mentalité de propriétaire est motivée par trois facteurs : i) la concentration sur les coûts et liquidités ; ii) un penchant pour l'action ; iii) l'aversion pour la bureaucratie. Nous avons enregistré de bons scores quant à la concentration sur les coûts et liquidités, un peu moins pour les deux autres facteurs par rapport à notre dernière enquête réalisée en 2015.

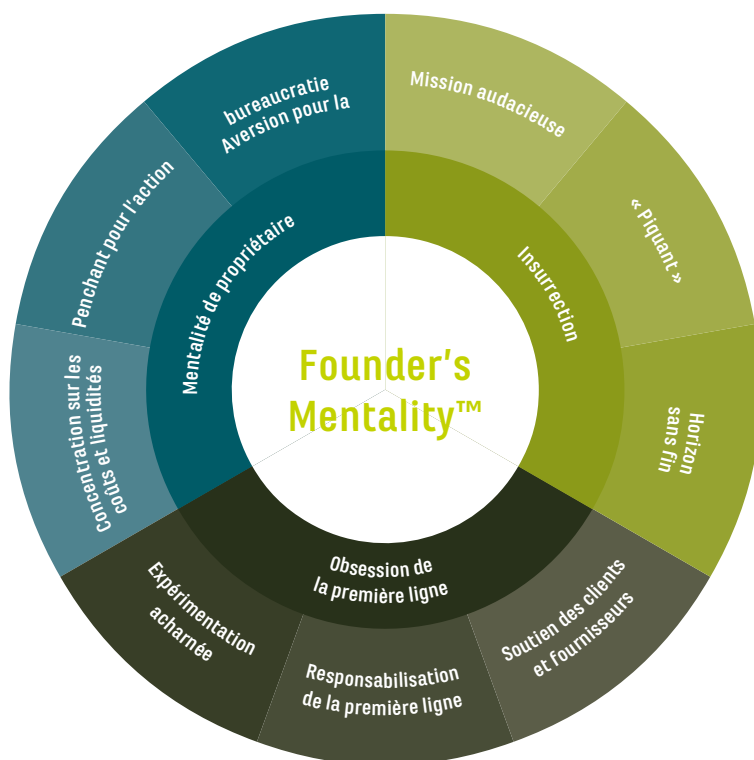
Bien que nous soyons ravis que l'esprit Founder's Mentality™ reste généralement solide chez Olam, ces résultats nous ont permis d'identifier des thèmes clés à améliorer. Nous avons donc étudié des interventions spécifiques et développé 18 « micro-batailles » à mener selon le prototype qui sera testé de mars à mai 2019. En fonction des résultats, nous reproduirons le modèle à l'échelle du groupe.

6

Renforcer l'alignement sur la stratégie

En 2018, nous nous sommes employés à renforcer la cohérence au sein du groupe à travers quatre communautés de pratique transversales (activités en amont, commerce, engagement client et Founder's Mentality™) et quatre groupes de travail (développement durable, numérique, rentabilité, productivité du capital et rapports intégrés). Les différentes fonctions du groupe (notamment RH, Finance et Comptabilité, Trésorerie, Fiscalité, Audit interne, Gestion des risques, Conformité du marché, Assurances, Fabrication et services techniques, Responsabilité d'entreprise et développement durable, Communication d'entreprise, services juridiques et de conformité, Relations avec les investisseurs, Affaires générales, Investissements stratégiques et Prospection commerciale, Informatique, Services commerciaux du groupe Olam) se sont toutes concentrées sur la création et la réussite de partenariats.

Nos équipes de direction, notamment les ExCo, OpCo et ManCom¹, sont tous plus efficaces et aspirent à mieux faire encore pour la gestion future du groupe.



1. Comité exécutif, Comité d'exploitation, Comité de direction

Repenser Olam :

Nouvelle stratégie de création de valeur sur 6 ans en fonction du futur paysage de consommation

Bâtir l'avenir du groupe jusqu'en 2024 et au-delà

Régulièrement, à savoir tous les 3 ans, nous revoyons et actualisons notre stratégie en développant un plan de 6 ans divisé en deux cycles de 3 ans. En 2018, nous avons donc soumis le groupe à un examen complet et, en janvier 2019, nous avons annoncé notre plan stratégique 2019-2024.

Ce plan s'appuie sur le rôle central que nous jouons dans les chaînes de valeur agroalimentaires - nous achetons des matières premières d'origine dans le monde entier, nous les transportons et nous les transformons en produits et ingrédients agricoles spécialisés pour des fabricants, des multinationales, des distributeurs, etc. En particulier, il a été développé en réponse directe à l'évolution rapide des préférences des consommateurs, ainsi qu'aux avancées technologiques qui influencent tant les processus d'achat des consommateurs que la production des denrées alimentaires et des fibres végétales.

Les préférences des consommateurs comprennent : une demande croissante d'aliments plus sains et nutritifs ainsi qu'un désir de « simplification » des ingrédients et de produits **Clean Label** (« bons pour la santé ») ; des préoccupations concernant la traçabilité de la chaîne d'approvisionnement ainsi que la durabilité environnementale et sociale d'un produit ; une demande croissante de marques à vocation spécifique (produits « bons pour la planète » et « bons pour le producteur »). Parallèlement, le commerce électronique et les repas pris hors de chez soi sont en train de changer les modes de vie et de consommation.

Enfin, les modes de production des denrées alimentaires et des fibres végétales changent eux aussi radicalement. Des plantations aux usines, l'Internet des objets (IdO) nous permet d'atteindre une précision sans précédent en matière d'utilisation des ressources et d'excellence opérationnelle - nous disposons maintenant de drones d'envergure importante pour cartographier plantations et vergers afin de savoir où intervenir en cas de maladies ou de carences nutritionnelles - un processus beaucoup plus rapide que l'inspection des arbres à pied.

Ces tendances de consommation et ces avancées technologiques ont un impact très important sur nos clients et, par conséquent, sur nos activités, notre stratégie et notre modèle d'entreprise. Elles obligeront Olam à repenser sa façon de fournir les produits agricoles et les ingrédients alimentaires.

Un plan stratégique innovant



Bon pour la santé

Page 28



Bon pour la planète



Bon pour le producteur



Modes de vie et de consommation



Mode de production

“ Le plan stratégique a été développé en réponse directe à l'évolution rapide des préférences des consommateurs et aux avancées technologiques. ”

Définir nos secteurs d'intervention et notre avantage concurrentiel

Dans ce contexte, nous avons donc dû répondre à deux questions centrales pour développer notre stratégie i) où intervenir ; ii) comment gagner.

Il nous faut définir les secteurs d'activité à privilégier et dans lesquels investir, et ceux qui ne sont plus prioritaires et que nous voulons abandonner. Cela s'applique à des secteurs d'activité spécifiques dans leur intégralité, ainsi qu'à des CAS (centres d'activité stratégique) et des centres de profit, ainsi qu'aux actifs qui sont associés à chacun d'eux.

Il nous faut également définir les zones géographiques dans lesquelles nous voulons continuer d'investir, ainsi que les maillons de la chaîne de valeur dans lesquels nous voulons investir, et jusqu'à quelle hauteur. Enfin, en ce qui concerne nos secteurs d'intervention, nous devrions également être clairs quant à la proportion du capital à allouer aux secteurs d'activité qui contribuent à notre résultat net et à ceux qui sont encore en gestation.

Sur la base de l'attractivité, de la différenciation, du leadership et du coût, de la capacité d'exécution et du contrôle des ressources rares et des goulets d'étranglement, nous avons pris les décisions ci-après.

- **Rester dans 12 secteurs d'activité qui ont une position de leader dans les segments de marché attractifs, une différenciation nette et un avantage concurrentiel, et qui sont alignés sur les tendances de consommation identifiées.**

Il s'agit notamment de secteurs d'activité impliqués à l'international dans les ingrédients alimentaires et l'agrofourniture et, en Afrique (seule région où nous produisons des marques grand public), les aliments emballés, l'infrastructure et la logistique. Au cours des 6 ans de notre plan, nous abandonnerons donc 4 secteurs d'activité qui ne correspondent plus à nos priorités stratégiques : sucre, caoutchouc, produits du bois, engrais - et actifs y associés.

Résultat : un portefeuille ciblé, rationalisé et renforcé.

- **Équilibrer l'allocation du capital avec une intégration sélective dans la chaîne de valeur, en accordant une confiance particulière aux ingrédients intermédiaires et à valeur ajoutée** (~50 % de notre capital investi seront alloués aux ingrédients intermédiaires en 2024 contre les 38 % actuels).
- **Assurer notre présence et notre leadership dans le monde entier afin de servir tous nos clients.**

Pour ce qui est de la seconde question, à savoir comment gagner, nous avons défini 4 priorités stratégiques et 4 catalyseurs, comme l'illustre le graphique ci-dessous.

Priorités stratégiques et catalyseurs

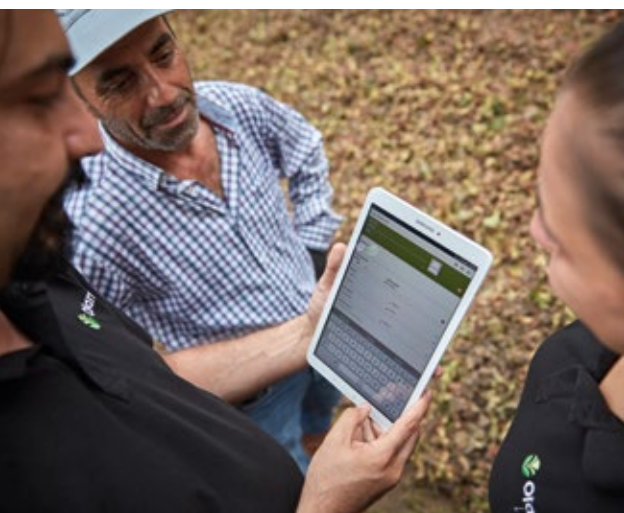


Pour en savoir plus sur notre plan stratégique :
<https://www.olamgroup.com/content/dam/olamgroup/files/uploads/2019/01/Strategic-Plan-2019-2024.pdf>

Réaliser notre plan stratégique

4 priorités stratégiques

- Renforcer, rationaliser et cibler notre portefeuille
- Améliorer les marges
- Proposer des produits/services différenciés aux clients existants et nouveaux, et sur plusieurs canaux et segments
- Envisager d'investir dans de nouveaux moteurs de croissance



L'outil OFIS (Olam Farmer Information System) est une plateforme technologique révolutionnaire que nous utilisons pour collecter et analyser des données sur les petites exploitations agricoles comme ici, en Turquie. Ces données nous permettent désormais de personnaliser les plans de gestion des exploitations.

1. Renforcer, rationaliser et cibler notre portefeuille

12 secteurs d'activité sur 16 ont été identifiés pour leur fort potentiel de croissance. Au cours de ces 6 ans, nous envisageons d'investir 3,5 milliards de dollars américains afin de renforcer notre leadership dans ces secteurs d'activité. Sur ces 3,5 milliards de dollars américains, 1 milliard sera investi en maintenance et 2,5 milliards seront alloués à la croissance.

Actualiser notre stratégie a consisté à faire des choix difficiles en ce qui concerne les secteurs d'activité non prioritaires - sucre, caoutchouc, produits du bois et engrais. Bien qu'ils restent intéressants, comme en témoigne ce rapport, ils ne correspondent plus à nos priorités stratégiques. Ce processus devrait permettre de dégager près de 1,6 milliards de dollars américains de liquidités à réinvestir dans les secteurs d'activité retenus.

Cependant, nous ne les céderons qu'en position de force, d'une manière responsable et disciplinée, et au bon moment au cours des 6 prochaines années. En effet, nous pourrions envisager une vente partielle avant de les céder définitivement. En attendant, nous soutiendrons ces secteurs d'activité afin que leur position reste la meilleure possible et que la transition se fasse le plus en douceur possible. Nous rechercherons des acheteurs responsables qui assureront la protection de l'environnement, en particulier compte tenu de nos concessions en République du Congo et en République du Gabon. Nous cherchons également à réaffecter autant de personnes que possible, comme ce fut le cas pour le Fundamental Fund et le Sugar Desk, qui ont déjà fermé.

2. Améliorer les marges

Nous visons à tirer le maximum de valeur en améliorant la compétitivité-coût et en optimisant la productivité du capital. Au cours du plan stratégique, à travers une gestion continue des coûts et la standardisation One Olam, nous entendons retirer près de 200 millions de dollars américains de différents frais de fonctionnement, notamment frais généraux, frais financiers, etc.

De même, nous optimiserons la productivité du capital, en réduisant notre cycle d'exploitation, et la productivité du fonds de roulement. En 2018, nous l'avons réduit à 76 jours contre les 97 jours de l'année précédente.

Stratégie par unité opérationnelle



Noix comestibles

Conserver le leadership mondial et élargir le secteur des amandes et pistaches en amont, des ingrédients et de la co-fabrication



Huiles alimentaires

Augmenter le rendement et la rentabilité en amont dans le secteur de l'huile de palme et investir sélectivement dans le secteur du raffinage intermédiaire



Céréales et aliments pour animaux

Élargir la transformation de destination : meuneries en Afrique de l'Ouest et fabrication d'aliments pour animaux Continuer de développer des activités de négoce mondial peu gourmandes en actifs



Infrastructure et logistique

Exploiter pleinement nos opérations existantes au Gabon et nous élargir sélectivement sur d'autres marchés en Afrique



Cacao

Continuer de développer ce secteur au titre d'entreprise la plus intégrée offrant des solutions et des innovations à ses clients du monde entier



Produits laitiers

Élargir la production laitière en Russie. Développer l'empreinte intermédiaire pour devenir un fournisseur de produits laitiers de grande qualité



Café

Conserver le leadership mondial dans le secteur du café vert et élargir ultérieurement celui du café soluble



Riz

Élargir l'approvisionnement asiatique et la distribution africaine, y compris le riz emballé de marque



Coton

Conserver le leadership mondial dans la chaîne d'approvisionnement tout en élargissant l'empreinte de l'égrenage et de la culture du coton



Produits emballés

Assurer notre leadership dans certaines catégories du Nigeria et du Ghana, et nous élargir sur les marchés adjacents de l'Afrique de l'Ouest



Épices

Élargir le secteur de l'oignon, de l'ail et des épices dans les principaux pays d'origine. Investir dans la transformation intermédiaire des épices pour créer de la valeur ajoutée



Services financiers pour le marché des matières premières

Nous concentrer sur les stratégies quantitatives et sur l'intégration de solutions de gestion des risques

3. Proposer des produits/services différenciés sur plusieurs canaux, nouveaux et existants

Essentielle à notre feuille de route, cette priorité stratégique permettra à Olam de capitaliser sur les tendances de consommation et sur les avancées technologiques citées plus haut, et ce en proposant des produits et services plus différenciés à nos clients existants et nouveaux, et sur des canaux existants et nouveaux. Des initiatives sont en cours, mais nous voulons les étendre à l'ensemble de notre portefeuille. Nos domaines d'action comprennent :

- **AtSource** : plateforme lancée en avril 2018, qui permettra de mettre rapidement en ligne de nouveaux produits et origines.
- **Solutions de gestion des risques** : notre objectif est d'étendre à nos fournisseurs et à nos clients des solutions de gestion des risques personnalisées, par exemple, en proposant un contrat à prix maximum garanti - une formule précieuse pour les clients.
- **Services et offres à valeur ajoutée** : nous proposons des produits certifiés bio et Rainforest Alliance, par exemple, et nous irons encore plus loin dans la personnalisation des catégories, qualités et formats d'ingrédients fabriqués. Nous investissons aussi considérablement dans les capacités de développement de produits en travaillant avec nos clients pour créer des ingrédients et des applications pour de nouveaux produits et de nouvelles recettes.

De plus, nous nous concentrons sur la génération de revenus à travers de nouveaux segments/canaux réservés aux clients (co-fabrication, restauration, commerce électronique). Par exemple, certains propriétaires de marques externalisent leur fabrication auprès d'Olam car ils souhaitent se concentrer sur la stratégie de marque et ne considèrent plus le processus de fabrication comme une activité centrale. Pour ce qui est de la restauration, nous estimons que nous n'avons même pas effleuré la surface de cet énorme secteur. Avec des équipes spécialisées, nous pourrions toucher de nouveaux clients, également à l'international, mais aussi des petites et moyennes entreprises.

Et enfin, le commerce électronique. Auparavant, servir les petites et moyennes entreprises était très coûteux. Maintenant que nous avons développé des canaux d'engagement numériques pour les épices, les noix comestibles et le café, nous sommes à même de servir ces clients dans le monde entier, ce qui contribuera fortement à notre croissance.

4. Évaluer de nouveaux moteurs de croissance qui répondent aux principales tendances de consommation

Grâce à la portée et aux compétences de ses chaînes d'approvisionnement, Olam est désormais à même de répondre à l'évolution des tendances et besoins des consommateurs. Nous disposerons ainsi d'un moteur de croissance qui nous permettra de développer de nouvelles opportunités auprès de nos clients et d'autres partenaires.

De la même manière, côté fournisseurs, nous entendons nous rapprocher des agriculteurs en lançant une plateforme de services qui leur seront dédiés. Des projets pilotes sont en cours, dans le cadre desquels une plateforme commerciale met nos clients en contact non seulement avec les agriculteurs, mais aussi avec d'autres acteurs de l'écosystème agricole. Par exemple, nous mettons aussi en contact les agriculteurs avec nos partenaires du secteur des intrants agricoles, des entreprises d'engrais et de semences, des sociétés de microfinancement et des compagnies d'assurance-récolte.

Tout cela s'appuiera sur les catalyseurs identifiés dans le cadre du modèle Olam 2.0 : excellence opérationnelle, développement durable, numérique, leadership et talents.

“ D’ici 2024, nous entendons devenir un groupe agroalimentaire mondial qui réponde à la demande croissante de ses clients en matière de chaînes d’approvisionnement durables et transparentes tout en tenant compte des préférences des consommateurs de demain. Ce qui, en retour, nous aidera à réaliser notre vision, à savoir devenir le groupe agroalimentaire le plus précieux et différencié d’ici 2040. ”

Nos objectifs

Dans le cadre de notre plan stratégique, nous entendons réaliser les 4 objectifs spécifiques ci-après.

- Rendement sur fonds propres – minimum 12 % et plus d'ici 2021
- EBITDA d'au moins 13 % sur le capital investi à partir de 2021
- Flux de trésorerie disponible aux actionnaires positif après les investissements réalisés à partir de la seconde année du plan
- Taux d'endettement (à savoir endettement net: fonds propres) inférieur ou égal à 2 points par an

Optimisation de valeur pour nos actionnaires

Déjà lancés dans notre stratégie, nous nous engageons aussi à examiner toutes les options qui permettront d'optimiser la valeur pour nos actionnaires. Nous sommes en train de nommer des conseillers financiers qui étudieront différentes options comme, par exemple, organiser et repositionner notre portefeuille de manière à ce qu'il soit plus facilement compris par les investisseurs et les analystes, et débloquer notre valeur cachée. Cet exercice devrait se terminer d'ici le 4^{ème} trimestre 2019.

Effort de collaboration

Bien entendu, seul l'engagement des 74 500 employés d'Olam à travers le monde peut créer de la valeur à long terme. L'année 2018 n'a pas été facile et pourtant, notre personnel a résisté, s'est engagé et s'est concentré en déployant bien des efforts de son plein gré. J'aimerais aussi citer les équipes de nos secteurs d'activité qui ne sont plus prioritaires - nous reconnaissons leur travail acharné et leur volonté de réussir, et nous insistons sur le fait que nous les soutiendrons tout au long de ce plan afin d'obtenir le meilleur résultat possible.

Je remercie nos actionnaires pour leur soutien constant et pour avoir approuvé l'actualisation de notre stratégie. Je remercie également notre conseil d'administration pour ses recommandations, en particulier Mme Rachel Eng et M. Mitsumasa Icho, qui ont passé la main - leur expertise nous a aidé à devenir le groupe que nous sommes aujourd'hui. En même temps, nous souhaitons la bienvenue à M. Kazuo Ito au titre d'administrateur non exécutif, sur proposition de Mitsubishi Corporation.

Alors que nous nous lançons dans cette nouvelle stratégie, les défis ne manquent pas dans notre secteur. Cependant, les possibilités sont nombreuses pour les entreprises désireuses et capables de se repositionner et d'anticiper les besoins de ce paysage en évolution rapide. Nous offrirons un mélange unique à nos clients : un vaste portefeuille, un réseau d'achat en amont et dans les chaînes d'approvisionnement, associés à la fabrication de denrées alimentaires et de fibres végétales selon les normes de qualité et de sécurité des aliments les plus strictes.

Bref, un vrai groupe agroalimentaire mondial. Pour notre groupe et nos nombreux partenaires, clients - bailleurs de fonds, ONG et organismes gouvernementaux qui méritent eux aussi nos remerciements - s'ouvre un avenir brillant et repensé.

Sunny Verghese

Cofondateur et CEO du groupe Olam