

## Nous répondons à des besoins vitaux

Chers actionnaires

L'année dernière, nous avons annoncé qu'ADM allait modifier son exercice fiscal pour l'aligner sur le calendrier. Ce décalage devrait améliorer considérablement notre efficacité et nous permettre de réaliser des économies par la suite, étant donné que nous pourrions synchroniser notre comptabilité sur l'année fiscale et réglementaire.

Cette évolution a nécessité une période intérimaire de six mois, dénommée année 2012 ½. Bien que courte et marquée par la plus grave sécheresse de l'histoire récente des États-Unis, l'année 2012 ½ a été hautement productive.

La sécheresse a réduit à la fois le volume des récoltes nord-américaines mises à notre disposition et le niveau d'eau dans le bassin du Mississippi, ce qui a eu des répercussions sur nos activités d'approvisionnement et de transport. Dans le même temps, les marges sur l'éthanol sont restées très basses tout au long de cet exercice fiscal, ce qui a nui à la rentabilité globale de notre activité Traitement du maïs. Nos équipes ont relevé le défi consistant à utiliser notre infrastructure mondiale pour nous préparer à des conditions difficiles puis les gérer. Notre bénéfice ajusté s'établit à 1,10 dollars par action pour les deux trimestres précédant le 31 décembre, contre 1,09 dollar pour la même période de six mois un an plus tôt.

Compte tenu de cet environnement défavorable, je pense que nos résultats de 2012 ½ apportent la preuve que les actions mises en place pour mieux gérer notre activité portent leurs fruits. **En nous concentrant sur les 3C**, à savoir capital, coût et cash, nous sommes en mesure de fournir aujourd'hui les meilleurs résultats possibles, tout en nous positionnant de manière à améliorer notre retour sur investissement dans les mois et années à venir.

### **Performances améliorées par une planification et une exécution efficaces**

La solidité de notre préparation, de notre coordination, de notre communication et de notre exécution au jour le jour ainsi que l'efficacité de notre gestion du risque ont été la clé de l'amélioration de nos résultats qui a commencé à se dessiner à partir du deuxième trimestre de 2012 ½. Ces résultats ont été renforcés par l'amélioration des performances dans chacun des secteurs géographiques de notre centre de profit Traitement des oléagineux, par des bénéfices supérieurs aux attentes dans les Services agricoles où nos entités Céréales et Transport ont su anticiper et optimiser en conséquence leur fonctionnement au niveau régional, et par la contribution substantielle de nos activités Édulcorants et Amidons. Dans le même temps, notre équipe Éthanol a réévalué en détail son fonctionnement et a pris des mesures en vue d'améliorer la marge globale de cette activité.

### **Notre action à long terme en faveur des 3C améliorera notre rentabilité**

Tout en faisant face à des circonstances difficiles, nous avons redoublé d'efforts pour améliorer nos bénéfices. Notre équipe :

- **A libéré plus d'un milliard de dollars de trésorerie.** Notre Défi du milliard de dollars a permis aux collaborateurs d'ADM de suggérer plus de 1500 possibilités de libérer de la trésorerie en vue d'une utilisation plus rentable. La réduction de nos stocks, la vente de 570 millions de dollars d'actifs non essentiels et l'amélioration des exigences en matière de garantie financière nous ont permis d'atteindre cet objectif avec plusieurs mois d'avance. Nous nous efforçons actuellement d'identifier le milliard de dollars suivant. De plus, entre le 1<sup>er</sup> juillet et le 31 décembre, nous avons diversifié significativement notre portefeuille de financement, ce qui nous permettra de gérer au mieux les augmentations de fonds de roulement rendues nécessaires par la volatilité des prix des matières premières. Notre bilan financier et notre disponibilité de trésorerie demeurent exceptionnellement bonnes dans un contexte de prix élevé des denrées agricoles.

- **A fait preuve d'une plus grande discipline en matière d'investissements** Évaluer soigneusement tous les projets et opportunités pour vérifier qu'ils répondent à nos critères de retour sur investissement nous permet d'utiliser plus prudemment nos capitaux. En 2012 ½, l'essentiel de notre capital de croissance a été investi en dehors des États-Unis, nous permettant de terminer une grande usine de trituration de soja au Paraguay juste à temps pour une récolte exceptionnelle, d'acquérir un port à Belem (Brésil) qui nous permettra d'améliorer notre capacité d'exportation régionale et de développer notre activité engrais, ainsi que de lancer trois coentreprises en partenariat avec Wilmar International Ltd., un transformateur agricole de premier plan en Asie.
- **A agi de manière décisive pour réduire les coûts.** Nous avons réalisé des économies représentant plus de 150 millions de dollars en rythme annualisé, en grande partie au travers d'une restructuration organisationnelle mondiale. De plus, nos centres de profit Maïs et Traitement des oléagineux ont réduit leurs coûts de 5 et 7 % respectivement, tandis que les coûts du centre de profit Services agricoles n'augmentaient que de 3 %, résultat exemplaire compte tenu d'une activité moindre en raison de la sécheresse. Nous avons aussi réduit les frais généraux et administratifs au niveau du Siège. Chacun de ces résultats a nécessité des actions significatives permettant à ADM de se situer à la pointe de son secteur en matière de gestion des coûts et d'abaisser le seuil de rentabilité de chacune de ses activités.

Considérées dans leur ensemble, les réussites enregistrées dans ces trois domaines clés permettent à ADM de continuer à améliorer le rendement par action tout en poursuivant la mise en place de sa stratégie qui consiste à accroître ses capacités d'approvisionnement dans certains secteurs agricoles clés, à augmenter l'importation et la transformation des récoltes dans des régions où la demande est importante et à optimiser nos activités sur de nombreux marchés arrivés à maturité, en particulier en Amérique du Nord et en Europe de l'Ouest.

Je suis très fière de la résilience, de l'ingéniosité et du souci des résultats dont nos équipes ont su faire preuve tout au long de l'exercice 2012 ½. Je suis également heureuse d'annoncer qu'à la fin de cette année, ADM a atteint le chiffre record de 325 trimestres de versement de dividendes, ce qui représente 81 années consécutives de création de valeur, et que nous avons augmenté le dividende de 8,6 %, soit 1,5 cents par action.

Cet engagement à **créer de la valeur** se manifestera de manière évidente dans les actions que nous mettrons en place pour améliorer nos résultats en 2013 et au-delà. Je suis certaine qu'ADM saura exploiter au mieux ses réussites de 2012 ½ et me réjouis par avance de vous présenter dans un an les nouveaux progrès accomplis.

Cordialement,

Patricia A. Woertz  
Président-directeur général  
et président du Conseil d'administration