

## Nous répondons à des besoins vitaux

Chers actionnaires,

L'année dernière, nous avons annoncé qu'ADM allait modifier son cycle de diffusion de rapports financiers pour l'aligner à l'année civile. Ce décalage devrait améliorer considérablement notre efficacité et nous permettre de réaliser des économies par la suite, puisque nous pourrions synchroniser notre année d'imposition et l'année réglementaire.

Cette évolution a nécessité une période intérimaire de six mois, dénommée année 2012.5. Bien que courte et marquée par la plus grave sécheresse de la récente histoire des États-Unis, l'année 2012.5 a été très 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. Au cours de la même période, les marges sur l'éthanol sont restées très basses tout au long de cet exercice financier, ce qui a nui à la rentabilité globale de notre secteur du Traitement du maïs. Nos équipes ont relevé ces défis, en ayant recours à notre infrastructure mondiale pour se préparer et à des conditions difficiles puis à les surmonter. Notre bénéfice ajusté s'établit à 1,10 \$ par action pour les deux trimestres terminés le 31 décembre, contre 1,09 \$ pour la même période de six mois un an plus tôt.

Compte tenu de ce contexte défavorable, je pense que nos résultats de 2012.5 démontrent clairement que les actions mises en place pour mieux gérer notre activité portent leurs fruits. **En nous concentrant sur les 3C**, à savoir capital, coûts et « comptant » (flux de trésorerie), nous sommes en mesure de fournir actuellement les meilleurs résultats possibles, tout en nous positionnant de manière à améliorer notre rendement sur le capital investi dans les mois et les années à venir.

### **Meilleurs résultats grâce à une planification et à 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 2012.5. Ces résultats ont été mis en évidence par l'amélioration dans chacun des secteurs géographiques de notre centre de transformation des oléagineux, par des bénéfices supérieurs aux attentes dans les Services agricoles où nos entités Céréales et Transport ont su anticiper la disponibilité des céréales et optimiser en conséquence leurs opérations régionales, et par la contribution substantielle de nos activités Édulcorants et Amidons. Au cours de la même période, notre équipe Éthanol a réévalué en détail ses opérations 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 collègues d'ADM de présenter plus de 1500 suggestions afin de libérer de la trésorerie en vue d'une utilisation plus rentable. La réduction des stocks, la vente de 570 millions de dollars d'actifs non essentiels et l'amélioration des exigences en matière de garantie financière ont contribué à atteindre cet objectif, plusieurs mois d'avance. Nous nous efforçons actuellement d'identifier le prochain milliard de dollars. De plus, entre le 1<sup>er</sup> juillet et le 31 décembre, nous avons grandement diversifié notre portefeuille de financement. Cette mesure nous permettra

de mieux gérer 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 bons 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 s'assurer qu'ils répondent à nos critères de rendement sur le capital investi nous permet d'utiliser plus prudemment nos capitaux. En 2012.5, 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'acquiescer un port à Belém (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 de plus de 150 millions de dollars en rythme annualisé, en grande partie grâce à une restructuration organisationnelle mondiale. De plus, nos centres de transformation du maïs et des oléagineux ont réduit leurs coûts de 5 et 7 % respectivement, tandis que les coûts du centre des 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 de la société. Tous ces résultats ont nécessité d'importantes mesures afin qu'ADM puisse se démarquer et faire preuve d'un véritable leadership en matière de gestion des coûts et abaisser le seuil de rentabilité de chacune de ses activités.

Dans l'ensemble, notre succès enregistré dans ces trois domaines clés donne la possibilité à ADM de continuer à améliorer le rendement par action tout en poursuivant la mise en place de sa stratégie. Elle consiste à accroître ses capacités d'approvisionnement dans certains secteurs agricoles clés, à augmenter l'importation et la transformation des récoltes dans des régions à forte demande 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 de l'engagement en faveur des résultats dont nos équipes ont su faire preuve tout au long de l'exercice 2012.5. 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 2012.5 et je me réjouis d'avance de vous présenter les nouveaux progrès accomplis d'ici un an.

Cordialement,

Patricia A. Woertz  
Présidente-directrice générale  
et présidente du Conseil d'administration