



Serving Vital Needs™

Chers actionnaires,

Dans ma lettre de l'an dernier, j'ai souligné que les perspectives de l'économie mondiale étaient incertaines, que les marchés étaient nerveux et que les consommateurs, par réaction, restaient sur leurs gardes. Nous nous attendions à une année difficile et ce fut le cas. Le bénéfice net, la marge opérationnelle et le retour sur le capital investi ont décliné jusqu'à présenter une structure de marge négative dans certains secteurs d'activité, tandis que les récoltes mondiales réduites ont entraîné des difficultés notables.

En tant qu'entreprise aspirant à une excellence constante, nous ne sommes pas satisfaits de nos résultats financiers de l'année. Nous sommes cependant assurés que nous prenons les bonnes mesures pour bâtir la rentabilité d'ADM et améliorer sa rentabilité pour les actionnaires. Voici quelques-unes de ces mesures :

- **Amélioration de la gestion du portefeuille et de l'affectation des capitaux en vue d'une meilleure rentabilité.** En 2012, nous avons fermé plusieurs activités insuffisamment productives qui n'atteignaient pas les objectifs de profit ou de retour sur investissement fixés. Nos investissements - qu'il s'agisse d'acquisitions ou d'utilisation de capitaux - sont effectuées dans des régions où la demande en produits agricoles et en protéines croît. Nous développons nos capacités d'approvisionnement, de transformation et d'exportation de produits agricoles dans des régions de production clés, en particulier en Amérique du Sud, en Europe de l'Est et aux États-Unis, tandis que nous accroissons nos destinations en Asie et au Moyen-Orient. Sur les marchés largement matures d'Amérique du Nord et d'Europe de l'Ouest, nous optimisons nos actifs existants et modulons nos productions pour nous adapter à la demande. Ces actions sont le reflet d'une discipline accrue en matière d'affectation des capitaux afin d'améliorer le retour global sur investissement.
- **Réduction des frais généraux.** Nous finalisons actuellement une réduction de personnel, nous restreignons nos dépenses énergétiques, nous diminuons nos frais de sous-traitance et simplifions nos processus. À l'horizon de mars 2013, ces efforts engendreront plus de 150 millions d'économies en rythme annualisé.
- **Renforcement de notre bilan comptable.** Le cours élevé des matières premières agricoles nous imposant un fonds de roulement important, nous avons accru nos liquidités et nous efforçons de libérer de la trésorerie pour rester en mesure de profiter des occasions de croissance qui se présenteront.
- **Distribution de près d'un milliard de dollars aux actionnaires.** En 2012, les rachats d'actions ont atteint 527 millions de dollars. En novembre, notre dividende trimestriel est passé de 16 à 17,5 cents par action, et au cours du quatrième trimestre nous avons effectué notre 323^e versement consécutif de dividendes, signant ainsi un nouveau record de 80 années de versements ininterrompus de dividendes.

Tandis que nous continuons à améliorer notre profitabilité, les atouts de notre modèle économique sont pour nous un encouragement. Voyez plutôt :

- Aux portes de la ferme, là où débute notre chaîne de valeur, nous pouvons acheter des céréales à un agriculteur aux États-Unis, au Paraguay ou en Pologne puis, au choix, les stocker dans l'un de nos quelque 400 centres d'approvisionnement mondiaux pour les revendre à une date ultérieure, les transporter vers l'une de nos quelque 260 usines de transformation, ou les revendre rapidement à un négociant au Mexique, en Égypte ou en Chine. Ceci nous dote d'une souplesse appréciable dans un marché souvent instable.
- Grâce à notre réseau de transport et de logistique sans équivalent, nous pouvons tout à la fois choisir le moyen d'acheminement le plus économique et la destination nous offrant les meilleures possibilités de valorisation. Pour livrer un acheteur en Chine, nous pouvons transporter en train des céréales du Midwest américain jusqu'à Saint-Louis, puis les acheminer par péniche jusqu'à la Nouvelle-Orléans, puis les charger sur l'un de nos navires Panamax. Ou encore, nous pouvons trouver des céréales dans des régions intérieures du Brésil, les transporter par camion jusqu'au port de Santos et les acheminer par mer jusqu'à la même destination.
- Grâce à notre réseau mondial d'approvisionnement et de transport, nous sommes en mesure de nous procurer des matières premières agricoles dans n'importe quelle région productrice du monde, aidant ainsi nos clients à surmonter les problèmes de déséquilibre entre l'offre et la demande locale qui mettent en difficulté leurs chaînes d'approvisionnement mondiales.
- Dans nos usines de transformation, nous fabriquons des centaines de produits - ingrédients alimentaires, aliments pour animaux, carburants renouvelables et produits chimiques - et nous nous efforçons de garder une certaine souplesse pour ajuster notre production en fonction de la demande saisonnière, des marges et des besoins du marché. De plus, nos équipes de recherche et développement poursuivent, en collaboration avec nos clients, la mise au point de nouveaux procédés d'élaboration de produits offrant une valeur et des marges plus élevées, à partir de plusieurs matières premières agricoles : maïs, oléagineux, blé et cacao.

Dans une perspective d'avenir, au moment où j'envoie cette lettre, un record de sécheresse estivale aux États-Unis laisse augurer de très faibles récoltes, ce qui devrait avoir une incidence sur plusieurs de nos activités ainsi que sur nos clients. Nous disposons d'une équipe dirigeante remarquablement expérimentée, de solides ressources financières et d'un personnel exceptionnel qui nous permettront de gérer cette situation et d'assister nos clients, tout en continuant à répondre aux besoins vitaux d'une population mondiale croissante.

Une dernière remarque : vous recevez ce rapport alors que nous en sommes à peu près à la moitié d'une nouvelle année fiscale raccourcie à six mois. Notre prochain rapport à la SEC, de même que notre document préparatoire à l'assemblée générale, ne couvriront que la période du 1^{er} juillet au 31 décembre 2012. À partir du 1^{er} janvier 2013, ADM calquera son exercice fiscal sur l'année civile. Cette évolution a été motivée à la fois par un souci d'efficacité dans l'élaboration de nos rapports financiers au niveau mondial, et par le désir de mieux répondre aux besoins des investisseurs en leur facilitant l'analyse comparative année par année. Dans l'attente de vous présenter en mars prochain nos résultats détaillés pour cette demi-année, je me réjouis de travailler chaque jour à faire fructifier votre investissement.



Patricia A. Woertz
Chairman, CEO and President