



# SERVING VITAL NEEDS

Chers actionnaires et collaborateurs,

Dans les précédentes lettres que je vous ai adressées, j'ai insisté sur la nécessité d'une vision « bifocale » : développer une vision à long terme en planifiant et en investissant pour notre croissance économique, tout en surveillant de près et en optimisant nos résultats trimestriels et annuels dans des conditions externes en perpétuelle évolution.

Chez ADM, cette vision bifocale a incité à simplifier et renforcer l'ensemble de notre organisation en vue d'améliorer notre rentabilité. Simultanément, nous définissons notre stratégie et investissons pour ouvrir la voie vers une croissance profitable. Au cours de ce processus, je pense que notre entreprise vieille de 112 ans a évolué vers une organisation plus disciplinée et plus performante.

Notre capacité de croissance s'est pleinement manifestée en 2013, tandis que l'agriculture mondiale enregistrait une progression notable, passant de ressources mondiales exceptionnellement faibles à des récoltes record. Dans cet environnement dynamique, notre équipe ADM s'est bien comportée et, à la fin de l'année, alors que les récoltes agricoles mondiales atteignaient des sommets, nous avons commencé à recueillir les bénéfices de nos efforts.

## **Une bonne année**

Sur l'année, notre bénéfice net s'est élevé à 1,34 milliards de dollars, globalement au même niveau que l'an dernier. Si l'on exclut certains éléments non récurrents, notre bénéfice d'exploitation s'est accru par rapport à l'an dernier, passant de 2,87 milliards à 2,95 milliards de dollars.

Notre entité Traitement des oléagineux a réalisé une excellente année, enregistrant dans plusieurs de ses activités des profits et des volumes record. Les résultats de notre entité Traitement du maïs ont largement profité du travail accompli par notre équipe Éthanol pour améliorer une activité qui ne répondait pas à nos attentes en matière de rentabilité. Grâce entre autres à la mise en place de projets de réduction des coûts, à l'amélioration de la gestion des risques et à la réduction des stocks, notre Groupe a pu dès cette année tirer parti d'une augmentation sensible de la marge. L'activité Édulcorants et Amidons a également amélioré ses résultats, avec une bonne gestion des risques. Si les performances de notre activité Services agricoles subissent encore le contrecoup de la sécheresse historique de 2012 aux USA, elles ont néanmoins été améliorées par les résultats toujours excellents de notre activité Mouture. Au sein de ces segments, nous avons aussi constaté les bonnes performances de quelques activités plus petites mais en pleine croissance, avec des lignes de produits à forte valeur ajoutée comme les spécialités protéinées et la lécithine dans les Oléagineux et les produits chimiques renouvelables dans l'activité Maïs.

L'amélioration des marges obtenues au cours de cette année a aussi conduit à un meilleur retour sur investissement. Notre retour sur capital investi ajusté moyen, sur les quatre derniers trimestres, s'établit à 6,6 % au 31 décembre 2013, soit juste en dessous de notre coût moyen pondéré du capital qui est de 6,7 %. Le spread est devenu positif au quatrième trimestre, le spread statique trimestriel dépassant notre objectif des 200 points de base. Nous nous efforçons de poursuivre sur cette lancée.

Nous espérons poursuivre l'amélioration de nos bénéfices, ce qui nous permet - avec nos excellents résultats d'exploitation - de faire progresser notre dividende trimestriel de 26 % : en mars 2014, nous verserons 24 cents par action. Nous sommes aussi particulièrement satisfaits d'avoir offert à l'ensemble de nos actionnaires un retour sur investissement de 62 % en 2013.

Mais surtout, j'attribue nos bonnes performances tout à la fois à la diversité géographique et opérationnelle de notre modèle d'activité et à la volonté indéfectible de nos 31 000 collègues d'améliorer notre rentabilité et de générer de la valeur pour nos actionnaires.

### **Rentabilité accrue en nous concentrant sur les 3 C**

Un élément moteur déterminant de nos progrès récents a été la concentration intense – et enthousiaste – de toute notre entreprise sur les coûts, la trésorerie et le capital, ce que nous appelons nos 3 C (costs, cash and capital).

- |                   |   |
|-------------------|---|
| <b>Coûts</b>      | En 2013, nous avons voulu donner suite à la réduction de 150 millions de nos frais de fonctionnement annuels obtenue l'année précédente en nous engageant à réaliser une économie supplémentaire de 200 millions de dollars. Nous avons déjà accompli plus de la moitié du chemin en direction de cet objectif, grâce à des améliorations d'ordre technologique, au niveau des achats et grâce à l'excellence de notre fonctionnement global.   |
| <b>Trésorerie</b> | En juin, nous avons achevé une campagne d'une année visant à débloquer plus de 2 milliards de dollars de trésorerie en simplifiant nos processus, en réduisant les stocks et autres fonds de roulement, et en nous séparant d'actifs non stratégiques. Outre le fait qu'elle a permis de dégager des fonds en vue d'autres investissements, cette campagne à l'échelle de toute l'entreprise a été l'occasion de sensibiliser à la bonne gestion de notre trésorerie. L'objectif initial de cette campagne était de 1 milliard de dollars, mais les bons résultats obtenus par notre équipe nous ont encouragés à doubler la mise, toujours dans le même délai : pari gagné ! |
| <b>Capital</b>    | Nous avons poursuivi le renforcement de nos processus de gestion du capital, afin de garantir que nos investissements, tant actuels que futurs, soient fortement rentables pour nos actionnaires. En 2013, nous avons maintenu nos dépenses en capital en dessous de 1 milliard de dollars, les investissements à forte croissance potentielle étant effectués essentiellement en dehors de l'Amérique du Nord.   |

### **Poursuite de notre stratégie de croissance**

Le travail que j'ai décrit, à savoir améliorer notre rentabilité, est tout à la fois le fondement et la condition de notre stratégie de croissance rentable. Cette stratégie se concentre sur l'élargissement de notre implantation géographique, tant pour notre approvisionnement que pour certaines transformations bien choisies, et sur l'augmentation du nombre et de la variété des produits que nous fabriquons à partir de nos matières premières agricoles. En 2013, nous avons poursuivi cette stratégie au travers d'investissements et de partenariats.

Notre usine de trituration de soja du Paraguay, qui a permis d'accroître notre capacité totale de traitement du soja en Amérique du Sud de près de 25 %, a ouvert à temps pour une récolte nationale record et a fonctionné à plein régime dès les premiers mois. Les extensions de nos installations portuaires de Belém au nord du Brésil sont presque terminées et nous attendons les permis qui nous permettront de les exploiter

complètement. Nous pensons que cet investissement, de même que notre projet d'accroissement de notre flotte de péniches en Amérique du Sud, donnera un avantage concurrentiel à ADM dans une région en constant développement dont les capacités d'exportation vont croissant.

En Europe, nous capitalisons sur nos synergies et sur la complémentarité des activités d'ADM et d'Alfred C. Toepfer International, société dans laquelle nous détenons une participation de 80 %. Nous avons créé ADMIntermare, qui combine les activités de transport maritime des deux sociétés et s'appuie sur leurs ressources, leur expertise et leurs pratiques exemplaires. Nous travaillons à la mise en route de notre coentreprise Olenex avec Wilmar International Limited, un leader de l'agroalimentaire en Asie dans lequel nous détenons une participation de 16 %. Olenex commercialise des huiles raffinées, des margarines, des matières grasses végétales et pâtisseries destinées aux entreprises agroalimentaires de toute l'Europe.

En Amérique du Nord, nous avons mis en service notre nouvelle usine de biodiesel à Lloydminster, au Canada, et ouvert une rampe de chargement intermodal de conteneurs à Decatur, dans l'Illinois. Avec un accès direct à trois réseaux ferrés de classe I et à proximité de quatre routes nationales, la rampe intermodale nous permet de réduire nos coûts de transport et de proposer à des tiers nos moyens et notre expertise logistique. Elle constitue aussi la base de notre croissance économique dans le centre de l'Illinois.

En Australie, nous avons eu la déception de voir notre proposition d'acquisition de la totalité de GrainCorp rejetée par le gouvernement. Nous conservons une participation d'environ 20 % dans cette société et nous engageons à soutenir toutes les occasions de développer de la valeur.

### **Notre excellent bilan financier nous permet d'investir de manière rentable**

Notre excellent bilan financier constitue un avantage significatif tandis que nous continuons à identifier des opportunités à fort potentiel de croissance. En 2013, nous avons amélioré de manière significative notre ratio endettement net sur capital total, ceci en nous attachant à investir de manière efficace et à générer de la trésorerie. Pour 2014, nos projets d'investissements en capital comportent 400 millions de dollars pour la maintenance, 100 millions de dollars pour un projet de planification des ressources de l'entreprise et 900 millions de dollars en capital de croissance et projets de réduction des coûts, avec plus de 60 % de nos dépenses de croissance effectuées en dehors des États-Unis. Nous prévoyons aussi de distribuer 1,4 milliards de dollars à nos actionnaires, sous forme de dividendes et de rachats d'actions. Enfin, nous sommes confiants que notre bilan nous permettra également de financer des fusions ou acquisitions prometteuses si l'occasion se présente.

### **Optimisation de notre portefeuille d'activités**

Notre souci de rentabilité s'étend aussi à notre portefeuille actuel. Nous poursuivons l'évaluation et l'optimisation de ce portefeuille, en dirigeant les ressources là où elles produiront le plus de valeur, en particulier en investissant dans des activités à forte valeur ajoutée, tout en examinant par ailleurs diverses solutions, parmi lesquelles le désengagement des activités insuffisamment rentables.

### **Positionnement pour un avenir d'envergure mondiale**

Lorsque nous adoptons une vision « bifocale » de l'avenir de notre entreprise, nous constatons que nos marchés, notre activité et nos perspectives se situent de plus en plus au niveau mondial. Notre décision de déplacer notre siège social mondial et notre service client découle de ce constat. Situé à Chicago, le nouveau centre mondial nous permettra de rencontrer et de travailler plus facilement avec nos clients, nos partenaires professionnels, nos investisseurs et nos collaborateurs du monde entier. Il constituera aussi un atout pour attirer et retenir les leaders mondiaux de premier plan dont nous avons besoin pour réussir maintenant et à l'avenir. En 2013, nous avons accru notre réservoir de talents grâce à l'embauche de personnes expérimentées qui ont apporté à notre équipe des capacités supplémentaires et une perspective mondiale.

Et puisque nous parlons de leaders mondiaux de tout premier plan, j'ai le plaisir de vous annoncer qu'en février nous avons confié à Juan Luciano la présidence de notre société. Juan est la 12e personne à occuper le poste de président au cours des 112 ans de notre histoire. Son accession à ce poste récompense les excellents résultats qu'il a obtenus, en particulier en orientant l'équipe ADM vers l'amélioration des retours sur investissement. Je suis sûre qu'en tant que président, et en partenariat avec ses collègues, il saura créer encore davantage de valeur pour les actionnaires d'ADM.

Lorsque je songe à tout ce que nous avons accompli l'an passé, je suis fière des efforts considérables consentis par nos équipes pour permettre à ADM de s'adapter à des conditions de marché très diverses tout en améliorant sa rentabilité et en obtenant d'excellents résultats financiers. Je me réjouis de ce que ces performances laissent entrevoir pour nos perspectives d'avenir. Face à une forte demande mondiale pour nos produits, à des récoltes abondantes et à une économie mondiale qui continue à progresser, je crois que l'avenir s'annonce brillant. J'ai hâte de poursuivre le travail avec nos équipes exceptionnelles dans le monde entier pour continuer à créer de la valeur tout en remplissant notre mission qui est de répondre à des besoins vitaux.



Patricia A. Woertz

Présidente du Conseil d'administration et CEO