



RÉPONDRE À DES BESOINS VITAUX

Message à nos actionnaires et collègues

Dans mes messages précédents, j'ai parlé de la nécessité d'adopter une vision « bifocale » – à savoir, de regarder vers l'avenir et de planifier et d'investir en fonction de la croissance économique, tout en considérant le court terme et en recherchant des résultats sur un horizon trimestriel et annuel, dans une conjoncture en constante évolution.

Cette vision bifocale a incité ADM à rationaliser et à renforcer toute son organisation afin d'améliorer sa capacité bénéficiaire. En même temps, nous définissons notre stratégie et investissons dans les étapes nécessaires à une croissance rentable. Ce faisant, je suis convaincue que notre entreprise, forte de 112 ans d'histoire, est devenue plus disciplinée et plus performante.

Notre montée en puissance a été manifeste en 2013, année marquée par un tournant important pour l'agriculture mondiale, les approvisionnements exceptionnellement réduits ayant cédé la place à des récoltes records. L'équipe d'ADM a bien su faire face à cet environnement dynamique et, vers la fin de l'année – alors que les récoltes mondiales atteignaient des niveaux records –, nos efforts ont commencé à porter fruit.

Une bonne année

Le bénéfice net de l'exercice est ressorti à 1,34 milliard de dollars, soit un montant essentiellement comparable à celui de l'exercice précédent. En excluant certains éléments exceptionnels, le bénéfice opérationnel sectoriel a progressé en glissement annuel, passant de 2,87 milliards à 2,95 milliards de dollars.

Notre équipe de traitement de grains oléagineux a connu une excellente année, plusieurs activités ayant enregistré des bénéfices et des volumes records. Les résultats dans le traitement du maïs illustrent le travail réalisé par notre équipe de l'éthanol pour améliorer une activité qui ne répondait pas à nos attentes de rendement. Ce travail – qui a notamment consisté à mettre en œuvre des projets de gestion des coûts, à mieux maîtriser les risques et à réduire les stocks – a permis au groupe d'exploiter une conjoncture nettement plus favorable aux marges plus tard durant l'année. Les secteurs des édulcorants et des féculents ont également vu leurs résultats s'améliorer grâce à une gestion des risques rigoureuse. Bien que la performance du secteur des services agricoles ait souffert des effets persistants de la sécheresse historique de 2012 aux États-Unis, elle a toutefois profité des résultats toujours solides de notre activité de mouture. Au sein des différents secteurs, certaines activités plus modestes mais en plein essor caractérisées par des marges plus élevées, notamment les spécialités de protéines et la lécithine dans le secteur des grains oléagineux et les produits chimiques renouvelables dans celui du maïs, se sont également distinguées.

L'amélioration des bénéfices que nous avons connue durant l'année s'est également traduite par de meilleurs rendements du capital investi (RCI). Notre RCI ajusté moyen en glissement sur quatre trimestres, qui se chiffrait à 6,6 % au 31 décembre 2013, a été légèrement inférieur à notre coût moyen pondéré du capital, soit 6,7 %. L'écart est devenu positif au quatrième trimestre, l'écart trimestriel statique dépassant notre cible de 200 points de base. Nous travaillons assidûment à maintenir cette tendance.

Nous nous attendons à ce que notre bénéfice continue de s'améliorer, perspective qui – conjuguée à nos flux de trésorerie opérationnels robustes – nous a amenés à relever notre dividende trimestriel en espèces

de 26 % pour le porter à 24 cents par action; cette hausse entrera en vigueur avec le versement de mars 2014. Nous sommes également très satisfaits de notre rendement global pour l'actionnaire, qui a atteint 62 % en 2013.

Dans l'ensemble, notre solide performance est attribuable à la fois à la diversité géographique et opérationnelle de notre modèle d'affaires, et à l'engagement sans faille de nos 31 000 collègues à améliorer la capacité bénéficiaire de notre entreprise et à générer des rendements pour nos actionnaires.

Renforcer notre capacité bénéficiaire en mettant l'accent sur les coûts, la trésorerie et le capital

Notre détermination – et notre enthousiasme – à mettre l'accent, à l'échelle de l'entreprise, sur les coûts, la trésorerie et le capital a été l'un des principaux moteurs de nos récents progrès.

- | | |
|-------------------|--|
| Coûts | Les économies en rythme annualisé de 150 millions de dollars réalisées en 2012 ont été suivies en 2013 par un engagement à réduire nos coûts d'encore 200 millions de dollars. Nous avons réalisé plus de la moitié de notre objectif en améliorant la technologie, l'approvisionnement et l'excellence opérationnelle globale. |
| Trésorerie | En juin, nous avons mené à bien notre campagne d'un an visant à débloquer pour plus de 2 milliards de dollars de trésorerie en rationalisant les processus, en réduisant les stocks et les autres éléments du fonds de roulement et en cédant des actifs non stratégiques. En plus de dégager des fonds supplémentaires à investir, cette campagne à l'échelle de l'entreprise a contribué à instaurer une culture de gestion de trésorerie stricte. L'objectif initial était fixé à 1 milliard de dollars mais, au vu des succès rencontrés par notre équipe, nous avons décidé de faire deux fois mieux dans les mêmes délais, défi que nous avons relevé. |
| Capital | Nous avons continué de renforcer nos processus de gestion du capital afin de nous assurer que nos investissements actuels et futurs génèrent des rendements solides pour nos actionnaires. En 2013, nous avons maintenu nos dépenses en immobilisations en deçà de 1 milliard de dollars et concentré nos investissements en capital de croissance à valeur élevée à l'extérieur de l'Amérique du Nord. |

Poursuivre notre stratégie de croissance

Tous ces efforts en vue d'améliorer notre capacité bénéficiaire appuient notre stratégie de croissance rentable et nous donnent les moyens de la mettre en œuvre. Cette stratégie est axée sur l'expansion géographique de nos activités d'approvisionnement et de traitement et sur l'augmentation du nombre et de la variété de produits tirés de nos matières premières agricoles. En 2013, nous avons poursuivi cette stratégie au moyen d'investissements et de partenariats.

Notre usine de trituration du soja au Paraguay, qui a fait grimper d'environ 25 % notre capacité de traitement du soja en Amérique du Sud, a ouvert à temps pour la récolte record du pays et tourné à plein régime durant ses premiers mois d'exploitation. L'agrandissement de notre installation portuaire de Belém, dans le nord du Brésil, est presque terminé, et nous attendons les permis nécessaires à la mise en exploitation complète. Cet investissement – ainsi que notre projet d'agrandir notre flotte de barges sud-

américaine – renforcera la position concurrentielle d'ADM dans une région exportatrice en plein essor, d'importance croissante.

En Europe, nous misons sur les synergies et les opérations complémentaires entre ADM et Alfred C. Toepfer International, dont nous sommes propriétaires à 80 %. Nous avons lancé ADMIntermare, qui combine les opérations de fret maritime des deux sociétés et tire parti de leurs ressources, compétences et pratiques exemplaires. Nous développons également notre coentreprise Olenex avec Wilmar International Limited, numéro un asiatique de l'agroalimentaire, dans laquelle nous détenons une participation de 16 %. Olenex commercialise des huiles raffinées, des margarines et des matières grasses non laitières et de confiserie auprès d'entreprises alimentaires de toute l'Europe.

En Amérique du Nord, nous avons mis en service une nouvelle usine de biodiesel à Lloydminster, en Alberta, et ouvert une installation intermodale de manutention de conteneurs à Decatur, dans l'Illinois. Bénéficiant d'un accès direct à trois chemins de fer de classe I, et située à proximité immédiate de quatre autoroutes inter-États, cette installation permet à ADM d'abaisser ses propres coûts de transport et d'offrir ses compétences en transport et en logistique à des tiers. Elle constitue également une plateforme de croissance économique dans le centre de l'Illinois.

En Australie, nous avons été déçus du rejet par le gouvernement de notre offre visant l'acquisition de 100 % de GrainCorp. Nous conservons une participation d'environ 20 % dans la société et sommes déterminés à favoriser les occasions créatrices de valeur.

Un bilan robuste qui ouvre la voie à des investissements rentables

Notre bilan robuste nous confère un avantage de taille dans la recherche de possibilités de croissance à valeur élevée. En 2013, notre ratio de la dette nette au capital total s'est nettement amélioré grâce aux efforts investis dans la rentabilité du capital et la génération de trésorerie. Parmi les dépenses en immobilisations prévues pour 2014, environ 400 millions de dollars seront affectés à la maintenance, 100 millions de dollars, à un projet de planification des ressources de l'entreprise et 900 millions de dollars, aux investissements en capital de croissance et aux projets de réduction des coûts; plus de 60 % des dépenses de croissance seront concentrées à l'extérieur des États-Unis. Nous comptons également rembourser 1,4 milliard de dollars à nos actionnaires sous forme de dividendes et de rachats d'actions. Enfin, nous sommes persuadés que notre bilan nous permettra d'exploiter d'éventuelles possibilités de fusion et d'acquisition favorables.

Optimisation du portefeuille d'activités

L'importance que nous accordons aux rendements vaut aussi pour notre portefeuille existant. Nous continuons d'évaluer notre portefeuille et nous efforçons de l'optimiser en affectant les ressources là où elles peuvent créer le plus de valeur, notamment en investissant dans les activités à marge élevée tout en envisageant diverses options, dont les désinvestissements, pour les activités qui ne répondent pas à nos attentes de rendement.

Assurer notre avenir sur la scène mondiale

Conformément à notre vision « bifocale » de notre société, nous reconnaissons que nos marchés, notre travail et les possibilités qui s'offrent à nous se mondialisent de plus en plus. Cette prise de conscience se reflète dans notre décision de nous doter d'un nouveau siège social et centre de service à la clientèle mondial. Puisque, le nouveau centre mondial est situé à Chicago, il nous sera plus facile de rencontrer nos clients, partenaires commerciaux, investisseurs et collègues du monde entier et de travailler avec eux. Il nous aidera également à attirer et fidéliser les leaders mondiaux dynamiques dont nous avons besoin pour assurer notre prospérité actuelle et future. En 2013, notre bassin de talents s'est enrichi de nouvelles recrues qui ont ajouté des capacités supplémentaires et une dimension mondiale à notre équipe.

Parlant de leaders mondiaux dynamiques, j'ai le plaisir d'annoncer qu'en février, nous avons nommé Juan Luciano président de la société. M. Luciano est notre 12e président en 112 ans. Sa promotion souligne les excellents résultats qu'il a obtenus, en particulier, en centrant les efforts de l'équipe d'ADM sur l'amélioration des rendements. Je suis convaincue qu'en tant que président, et en collaboration avec ses collègues, il continuera de créer davantage de valeur pour les actionnaires d'ADM.

À l'heure où nous dressons le bilan de nos réalisations de 2013, je suis fière de la somme de travail colossale que nos équipes ont abattue pour aider ADM à traverser toutes sortes de conditions de marché tout en améliorant notre capacité bénéficiaire et en générant de solides rendements. Et je me réjouis de ce que ces performances augurent pour notre avenir. La demande mondiale robuste suscitée par nos produits, l'abondance des récoltes et l'amélioration continue de l'économie mondiale sont autant de raisons d'envisager l'avenir d'un œil optimiste. Je suis ravie de travailler avec des équipes talentueuses, partout dans le monde, pour continuer de créer de la valeur dans l'optique de notre mission – répondre à des besoins vitaux.



Patricia A. Woertz

Présidente du conseil et Chef de la direction