



CHANGEMENTS ET SUCCÈS

À l'attention des actionnaires et des employés,

L'équipe ADM a opéré des changements en 2014, tout en remportant des succès. Nous avons dégagé d'excellents résultats et amélioré nos rendements. En même temps, nous avons pris des mesures importantes touchant notre portefeuille et notre organisation qui font de nous une entreprise plus robuste et plus structurée, et aussi mieux placée pour profiter de tendances mondiales durables.

Parmi ces tendances figure l'accroissement de la population mondiale, qui devrait dépasser 9 milliards d'ici le milieu du siècle. Pour nourrir cette population, notre vaste réseau d'approvisionnement dans les principales régions agricoles du monde ainsi que notre réseau planétaire de transport, de traitement et de distribution devraient continuer à jouer un rôle vital. Parallèlement à l'accroissement de la population, une classe moyenne plus nombreuse et plus prospère, qui doublera d'ici 2030, exigera des aliments plus variés, plus commodes et plus riches en protéines. Nos ingrédients de base—particulièrement les tourteaux protéiques, les huiles et les matières grasses—fournissent aux éleveurs et aux fabricants de produits alimentaires mondiaux et régionaux ce qu'il faut pour répondre à cette demande.

Ces tendances démographiques s'accompagnent d'une évolution des préférences des consommateurs, qui crée de nouvelles possibilités. Dans les pays développés comme dans les pays en développement, les post-boomers privilégient les aliments sains, les produits régionaux, les marques écologiques et les produits naturels ainsi que les aliments pratiques qui correspondent à leur goût des « collations en guise de repas ». De leur côté, les 65 ans et plus—qui, pour la première fois de l'histoire, seront bientôt plus nombreux que les enfants de moins de 5 ans—stimuleront la demande d'aliments sains et de produits nutraceutiques qui contribuent à la santé et au mieux-être. Ces tendances ouvrent d'immenses possibilités à ADM, chef de file incontesté dans la production d'aliments à base de protéines et fibres végétales et, maintenant, fournisseur mondial de substances aromatisantes naturelles.

Bénéfices robustes en provenance de tous les secteurs

Les bénéfices ont atteint près de 1 milliard de dollars, en hausse par rapport à l'an dernier, et le bénéfice d'exploitation rajusté est passé de 3 milliards de dollars en 2013 à 3,7 milliards de dollars en 2014, soit une augmentation de 25 %.

L'accent mis à l'échelle de la société sur le rendement offert aux investisseurs s'est traduit, à la fin de 2014, par un rendement du capital investi (RCI) rajusté moyen en glissement sur quatre trimestres de 9 %—ce qui est supérieur de 260 points de base à notre coût annuel moyen pondéré du capital (CMPC), et de 240 points de base au niveau atteint l'an dernier. Nous visons un RCI supérieur de 200 points de base au CMPC à long terme de 8 % de la société.

Toutes les unités d'exploitation ont contribué aux excellents résultats. En réalisant le meilleur bénéfice d'exploitation à ce jour, le secteur de traitement du maïs a démontré l'intérêt d'une gestion axée sur les résultats globaux; l'équipe des édulcorants et féculents a en effet élargi sa gamme de produits, tandis que l'équipe de l'éthanol obtenait de bons résultats dans le contexte de marges positives. Le secteur de traitement des oléagineux a poursuivi sur sa lancée, ce qui témoigne de la force et de la diversité de son portefeuille, plusieurs activités ayant enregistré des bénéfices et des volumes records. Le secteur des services agricoles a rebondi après la sécheresse sans précédent qui a frappé l'Amérique du Nord, et l'équipe a pu tirer parti de récoltes records et maximiser la valeur de nos réseaux d'entreposage, de transport et de logistique.

Plus important encore, ces réalisations ont eu pour toile de fonds une année exceptionnelle sur le plan de la sécurité, marquée par le taux global d'incidents à déclarer et le taux d'incidents avec arrêt de travail les plus faibles de notre histoire.

Compte tenu de notre performance vigoureuse, le conseil d'administration d'ADM a relevé le taux de dividende de 26 % au premier trimestre de 2014 et annoncé un autre relèvement de 17 % au premier trimestre de 2015. Au total, nous avons versé plus de 1,8 milliard de dollars à nos actionnaires sous forme de dividendes et de rachats d'actions.

Nous sommes fiers du travail accompli par nos équipes pour créer de la valeur pour les actionnaires— en améliorant le rendement et en prenant des mesures pour réduire la volatilité des bénéfices. Dans l'objectif d'accroître encore cette valeur, nous actionnons tous les leviers à notre disposition : cela veut dire optimiser nos activités de base, favoriser l'efficacité opérationnelle et investir dans une optique de croissance stratégique.

1. Optimiser nos activités de base

La **gestion de notre portefeuille**, qui nous amène à éliminer ou à améliorer des secteurs sous-performants, et à concentrer notre capital et nos autres ressources sur les activités qui satisfont nos critères de rendement, a fait l'objet d'efforts importants en 2014 et est au cœur de notre stratégie actuelle d'amélioration de la performance.

En 2014, nous avons passé des ententes visant la vente de nos activités de production de chocolat à Cargill pour 440 millions de dollars et de nos activités de production de cacao à Olam International Limited pour 1,3 milliard de dollars. Depuis notre entrée dans le secteur du cacao et du chocolat en 1997, nos équipes ont réussi à développer ces activités. Après une analyse approfondie, nous nous sommes toutefois rendu compte que nous ne pouvions pas atteindre nos objectifs financiers dans ce secteur vu sa volatilité et l'ampleur des capitaux requis. Le même raisonnement vaut pour nos activités de production d'engrais que nous avons vendues à Mosaic pour 350 millions de dollars en décembre.

Nous avons renforcé notre portefeuille en améliorant nos activités de mise en marché internationale. En juin, nous avons fait l'acquisition de la part minoritaire restante d'Alfred C. Toepfer International, société dans laquelle nous détenons une participation depuis 1983. S'ajoutant aux efforts d'amélioration déjà en cours, l'acquisition a eu pour effet de renforcer considérablement nos résultats dans la mise en marché internationale. En combinant notre chaîne d'approvisionnement intégré, notre réseau d'approvisionnement global et notre expertise dans la gestion des risques et les solides capacités de Toepfer dans le marketing et la distribution à l'échelle mondiale, nous sommes déjà en mesure de mieux servir nos clients du monde entier et de le faire de façon plus profitable.

L'optimisation de nos activités de base suppose aussi le **renouvellement de notre éventail de produits**, c'est-à-dire le développement de produits à valeur ajoutée qui nous permettent de diversifier notre gamme de dérivés du maïs et des oléagineux. Dans ce but, nous avons pris une participation dans une société fermée qui développe des catalyseurs et des processus susceptibles d'accélérer la production rentable, à partir de maïs, de produits chimiques renouvelables. Nous avons établi avec cette société un partenariat stratégique pour commercialiser l'acide gras à longue chaîne oméga-3 DHA étudié pour ses effets bénéfiques sur le cerveau, le cœur et les yeux.

2. Favoriser l'efficacité opérationnelle

Le second pilier de la création de valeur est l'amélioration de l'efficacité de nos opérations. Au cours des deux dernières années, nous avons réalisé **plus de 400 millions de dollars d'économies en rythme annualisé** en améliorant la maintenance, l'approvisionnement, l'efficacité énergétique et la technologie des processus. **Nous visons maintenant 550 millions de dollars de plus d'économies en rythme annualisé pour les cinq prochaines années.** Nous prévoyons améliorer nos résultats par des initiatives visant l'excellence opérationnelle, une plus grande efficacité dans les achats, une amélioration des marges, de nouveaux produits et d'autres progrès dans la technologie et les processus.

Certaines de ces améliorations auront pour cadre le programme 1ADM de transformation de l'entreprise qui vise à faciliter et à accélérer la prise de décisions en normalisant les données, les processus et la technologie à l'échelle de la société. En facilitant l'accès des équipes à l'information et aux résultats d'analyse, en favorisant l'intégration des nouveaux systèmes et activités et en augmentant la productivité globale, nous pourrions prendre de l'expansion tout en conservant notre structure allégée et notre souplesse.

3. Investir dans une optique de croissance stratégique

Les tendances durables que nous avons examinées—accroissement et enrichissement de la population mondiale, et préférences plus marquées pour les aliments sains, variés et commodes—soutiennent le troisième élément de notre création de valeur : **l'expansion géographique de nos activités mondiales d'approvisionnement et le développement de la production d'ingrédients à valeur ajoutée.**

L'expansion de nos activités d'approvisionnement et de traitement a pour effet de diversifier notre implantation mondiale et, par là même, de réduire l'impact sur les bénéfices d'événements météorologiques extrêmes dans une partie du monde. Cette expansion nous permet aussi de répondre à la demande croissante de produits agricoles et de produits finis par un traitement sur place ou par l'exportation d'un volume plus important vers les principaux marchés. Par exemple, dans la partie nord du Brésil—qui se trouve en dehors des zones forestières protégées—, la production de soja affiche une croissance annuelle composée de près de 20 %. Nous avons ajouté des élévateurs et des barges à notre réseau pour mieux servir les producteurs du pays et nos clients. Nous avons aussi formé une coentreprise pour quadrupler, de 1,5 million à 6 millions de tonnes métriques, la capacité d'exportation de notre port de Barcarena dans les années qui viennent. Cette capacité accrue permettra au Brésil de continuer à satisfaire la forte demande de tourteau et d'huile de soja de la Chine et d'autres pays. Par ailleurs, pour mieux répondre à la demande de nos clients de l'Asie-Pacifique qui fabriquent des aliments et des boissons et qui ont besoin d'édulcorants sûrs et de bonne qualité, nous avons ouvert une usine d'édulcorants à Tianjin, en Chine; il s'agit de notre première entreprise en propriété exclusive de traitement du maïs hors Amérique du Nord.

En nous appuyant sur notre réseau mondial d'approvisionnement, de transport, de traitement et de distribution, nous avons considérablement développé nos capacités et notre portefeuille existant dans les ingrédients pour aliments de spécialité—protéines, lécithine, haricots comestibles et fibres, entre autres—par l'acquisition de WILD Flavors, l'un des plus importants fournisseurs mondiaux d'ingrédients naturels destinés aux fabricants d'aliments et de boissons.

Les capacités techniques et les capacités de développement de produits de WILD, ainsi que ses systèmes relatifs aux saveurs et ingrédients nous permettent de proposer aux fabricants d'aliments tout un éventail de produits différents par le goût, la texture, la valeur nutritive et la fonction. Le 1er janvier 2015, nous avons lancé une nouvelle unité commerciale, WILD Flavors and Specialty Ingredients, qui regroupe WILD Flavors, plusieurs de nos activités de production d'ingrédients pour aliments de spécialité et les opérations d'une entreprise récemment acquise, Specialty Commodity Inc., chef de file dans l'approvisionnement, le traitement et la distribution de noix, fruits, graines, légumineuses et grains anciens comme le chia, le quinoa et l'amarante.

Nos portefeuilles de produits, nos excellentes relations avec nos clients, notre expertise en recherche et développement et notre présence mondiale élargie nous aideront à devenir un fournisseur de premier plan d'ingrédients de haute valeur pour aliments de spécialité et un véritable partenaire en matière d'innovation pour nos clients. Grâce aux efforts de nos équipes, nous nous rapprochons de notre objectif de 100 millions d'euros de revenus et synergies de coûts dans les trois ans.

Plusieurs projets de culture organique actuellement en cours contribueront à l'expansion de nos activités de production d'ingrédients à valeur ajoutée. À Campo Grande, au Brésil, nous construisons une usine de protéines pour aliments de spécialité qui fabriquera toute une gamme de concentrés et isolats de protéines fonctionnelles destinés à compléter notre production nord-américaine. Nos clients sud-américains disposeront ainsi d'une plus grande diversité d'options de haute qualité pour l'ajout de protéines à divers aliments et boissons. Nous augmentons aussi la capacité de production de fibres solubles Fibersol® de notre usine de traitement de maïs de Clinton, Iowa, pour faire face à la demande croissante des clients et ajoutons des installations de production de fibres solubles au complexe qui abrite notre nouvelle usine d'édulcorants en Chine. Enfin, nous avons deux projets de production de lécithine sans OGM en cours à Hambourg (Allemagne) et à Latur (Inde). Au moment de la rédaction de cette lettre, l'achèvement de ces projets est prévu au début de 2016.

Une croissance et des améliorations sont encore possibles

Notre stratégie de création de valeur a considérablement progressé cette année, mais ce n'est qu'un début. La recherche du rendement est maintenant fortement ancrée dans notre culture. Nous nous efforçons de développer nos talents et capacités, d'améliorer la gestion de notre portefeuille et de mettre en œuvre des technologies comme notre plateforme de gestion des relations avec les clients et nos outils de rentabilité client. Toutefois, des améliorations sont encore possibles dans nos secteurs existants et le potentiel de croissance est excellent. C'est pourquoi nous avons adopté la notion de valeur économique ajoutée ou VEA, autre paramètre important d'une croissance rentable.

Dans le cadre de notre **philosophie de répartition équilibrée du capital**, nous affecterons environ 30 à 40 % de nos flux de trésorerie opérationnels à des projets d'immobilisations générant de la valeur, le reste étant consacré à des initiatives de croissance stratégique ou versé aux actionnaires. Compte tenu des mesures que nous avons prises récemment, les investisseurs nous font confiance; le rendement global des actionnaires sur trois ans a d'ailleurs atteint 94,4 %, surclassant l'indice S&P 500, l'indice de l'industrie S&P 500 et l'indice S&P des biens de consommation de base.

Nous prévoyons relever notre ratio de distribution des dividendes, de sa fourchette historique de 20 à 25 % des bénéfices à une fourchette à moyen terme de 30 à 40 %. Nous visons par ailleurs des rachats d'actions de 1,5 à 2 milliards de dollars en 2015, sous réserve des besoins en capital dictés par notre stratégie.

Un avenir brillant

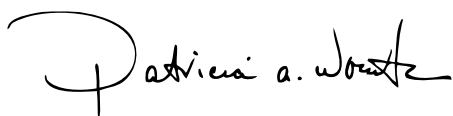
Ensemble, nous avons assuré une passation harmonieuse des pouvoirs pendant les derniers mois de 2014, guidés par notre confiance dans les capacités extraordinaires d'ADM, notre fierté envers les récentes réalisations de la société et notre volonté d'assurer son succès.

L'année 2014 a été marquée par des changements et des succès; en 2015, nous devrions assister à une accélération des progrès. Les efforts déployés par nos 33 000 employés l'an dernier illustrent la mine de talents dont nous disposons et qui, doublée de la bonne stratégie, nous permettra de poursuivre sur notre lancée. Notre but maintenant est d'appuyer encore ces efforts et de favoriser le rendement d'ADM pour atteindre de nouveaux sommets.

Handwritten signature of Juan R. Luciano in black ink.

Juan R. Luciano

Chef de la direction et président

Handwritten signature of Patricia A. Woertz in black ink.

Patricia A. Woertz

Présidente, conseil d'administration