



ÉVOLUER TOUT EN GAGNANT

Chers actionnaires et collaborateurs,

En 2014, l'Équipe ADM a illustré le concept « évoluer tout en gagnant ». Tout en obtenant des résultats très solides et en améliorant notre bilan financier, nous avons mené à bien des actions significatives tant au niveau de notre portefeuille que de notre organisation, transformant ainsi notre société en une entreprise plus forte, plus disciplinée et mieux positionnée pour tirer parti des tendances durables au niveau mondial.

Au nombre de ces grandes tendances figure la croissance de la population mondiale qui devrait excéder 9 milliards vers le milieu de ce siècle. Disposant d'un vaste réseau d'approvisionnement dans les plus importantes zones de production agricole mondiales combiné à un réseau mondial de transport, de transformation et de distribution, ADM continuera de jouer un rôle vital en nourrissant cette population croissante. Dans le même temps, une classe moyenne mondiale plus importante et plus prospère (qui devrait doubler d'ici 2030) réclamera une alimentation plus variée, plus pratique et plus riche en protéines. Les ingrédients clés d'ADM, en particulier ses farines protéinées, huiles et corps gras, constituent les éléments de base permettant aux éleveurs et aux entreprises agroalimentaires mondiales et régionales de répondre à cette demande.

Outre ces évolutions démographiques, de nombreuses évolutions dans les préférences des consommateurs viennent constituer de nouvelles opportunités. Dans les pays développés comme dans ceux en voie de développement, les jeunes consommateurs s'intéressent aux aliments plus sains, produits localement, sans additifs et naturels, tout en recherchant une plus grande commodité qui correspond à leur évolution vers une alimentation à base de collations multiples. Dans le même temps, la population mondiale des plus de 65 ans (qui, pour la première fois dans l'histoire, va bientôt dépasser en nombre celle des enfants de moins de cinq ans) va amplifier cette demande en aliments plus sains et en ingrédients nutraceutiques favorables à la santé et au bien-être. Ces tendances constituent une occasion exceptionnelle pour ADM du fait de son rôle de leader en matière de protéines végétales et de fibres, et aussi désormais de sa position de fournisseur mondial d'arômes naturels.

Résultats solides dans tous nos secteurs d'activité

Nos bénéfices sont en hausse de près d'un milliard de dollars par rapport à l'année précédente, tandis que le résultat opérationnel ajusté par segment est en augmentation de 25 %, s'établissant à 3,7 milliards de dollars, contre 3 milliards en 2013.

Bénéficiant ainsi d'efforts constants à l'échelle de toute l'entreprise en vue d'améliorer la rentabilité pour nos investisseurs, notre retour sur capital investi ajusté moyen, sur les quatre derniers trimestres, s'établit à 9 % à fin 2014, soit à 240 points de base au-dessus du niveau que nous avons atteint l'an dernier. Notre objectif est d'atteindre un retour sur capital investi de 200 points de base au-dessus du coût moyen pondéré du capital de l'entreprise, qui s'établit à long terme à 8 %.

Tous nos centres de profit ont contribué positivement à ces excellents résultats. Notre branche Transformation du maïs a prouvé la valeur d'une gestion de l'activité dans la perspective d'un résultat d'ensemble en atteignant un bénéfice d'exploitation record ; de même, notre branche Édulcorants et amidons a exploité au mieux sa gamme de produits, tandis que notre équipe Éthanol s'est illustrée par d'excellentes performances dans un environnement à marge positive. Notre branche Transformation des oléagineux a obtenu globalement d'excellents résultats, prouvant ainsi la solidité et la diversité de notre portefeuille et enregistrant au passage des bénéfices et des volumes record au niveau

de plusieurs de ses activités. Quant à Ag Services, elle a rebondi après l'impact d'une sécheresse historique en Amérique du Nord, l'équipe ayant capitalisé sur une récolte hors normes et exploité au mieux nos réseaux de stockage et de transport comme notre logistique.

Il est important de souligner que ces résultats ont été obtenus au cours de notre meilleure année en termes de sécurité, puisque notre taux d'accidents enregistrables a atteint son niveau le plus bas, de même que notre taux d'accidents avec arrêt de travail.

Marquant ainsi la persistance de nos excellents résultats au premier trimestre 2014, le conseil d'administration d'ADM a augmenté de 26 % le taux de notre dividende, avant d'annoncer une nouvelle augmentation de 17 % au premier trimestre de 2015. Sur l'ensemble de l'année 2014, nous avons restitué 1,8 milliards de dollars à nos actionnaires, sous forme de dividendes et de rachats d'actions.

Nous sommes fiers de la façon dont nos équipes ont travaillé à créer de la valeur pour nos actionnaires, dégagant des retours sur investissement tout en s'efforçant de régulariser nos gains. Pour pouvoir créer encore davantage de valeur pour nos actionnaires, nous utilisons au mieux toutes les manettes sous notre contrôle : en optimisant notre cœur d'activité, en rationalisant notre exploitation et en investissant pour une croissance stratégique.

1. Optimisation de notre cœur d'activité

Effort clé en 2014 et stratégie à long terme d'amélioration de nos retours sur investissement, **la gestion de notre portefeuille** vise à nous désengager des activités dont les résultats sont médiocres ou à les améliorer : ainsi, notre capital et nos autres ressources pourront se concentrer sur les activités répondant à nos critères de rentabilité.

En 2014, nous avons conclu un accord de vente de notre activité chocolat à Cargill pour 440 millions de dollars, et avons revendu notre activité cacao à Olam International Limited pour 1,3 milliards de dollars. Bien que nos équipes aient développé avec succès ces activités depuis qu'ADM s'est engagée dans l'industrie du cacao et du chocolat en 1997, nous avons conclu au terme d'une analyse approfondie que nous ne pouvions pas atteindre nos objectifs financiers dans ce secteur, compte tenu de sa volatilité et de ses exigences en capitaux. La même analyse s'applique à notre activité engrais en Amérique du Sud, que nous avons revendue à Mosaic en décembre pour 350 millions de dollars.

Nous avons poursuivi le renforcement de notre portefeuille en agissant pour améliorer notre activité de négoce international. En juin, nous avons terminé l'acquisition de la participation minoritaire restante dans Alfred C. Toepfer International, société dans laquelle nous détenons une participation depuis 1983. Associée à des efforts d'amélioration déjà entrepris, cette acquisition a contribué à une embellie significative de nos résultats de négoce international. En combinant la chaîne logistique intégrée, le réseau d'approvisionnement mondial et l'expertise en matière de gestion des risques d'ADM d'une part, et la grande expertise de Toepfer en matière de marketing et de distribution au niveau mondial d'autre part, nous sommes d'ores et déjà en mesure de mieux répondre aux besoins de nos clients dans le monde entier, et ce de manière plus rentable.

Optimiser le cœur de notre activité implique également de **rajeunir notre gamme de produits**, en mettant au point une nouvelle offre à forte valeur ajoutée qui nous permettra de diversifier nos produits issus de la transformation du maïs et des oléagineux. À cette fin, nous avons investi dans une entreprise à capitaux privés qui conçoit des catalyseurs et des procédés dans le but d'accélérer la mise au point à

un coût acceptable de produits chimiques renouvelables dérivés du maïs. Nous avons aussi conclu un partenariat stratégique pour commercialiser Omega-3 DHA, un acide gras à longue chaîne dont l'action sur le cerveau, le cœur et les yeux a été étudiée.

2. Rationalisation de notre exploitation

Le second pilier de notre structure de création de valeur consiste à poursuivre l'amélioration de l'efficacité de notre exploitation. Au cours des deux années écoulées, nous avons réussi à **économiser plus de 400 millions de dollars sur nos frais de fonctionnement** grâce à des améliorations au niveau de la maintenance et des achats, grâce à des économies d'énergie et à des améliorations techniques de processus. **Maintenant, nous visons 550 millions de dollars supplémentaires d'économies cumulées sur nos frais de fonctionnement au cours des cinq prochaines années.** Nous espérons réaliser des améliorations grâce à des initiatives en matière d'excellence opérationnelle, grâce à la rationalisation de nos achats, à l'amélioration de nos marges, à de nouveaux produits et à d'autres évolutions des technologies et des procédés.

Certaines améliorations seront réalisées par le biais de 1ADM, un projet de transformation de l'activité conçu pour permettre de prendre plus rapidement de meilleures décisions grâce à la définition de normes communes à toute l'entreprise en matière de données, de procédés et de technologies. En permettant à nos équipes d'accéder plus facilement aux informations et aux outils pour les analyser, en facilitant l'intégration de nouvelles activités et de nouveaux systèmes, en accroissant la productivité dans toute l'entreprise, nous pourrions développer notre activité tout en préservant la simplicité de notre organisation et notre agilité.

3. Croissance stratégique

Les tendances persistantes évoquées précédemment (à savoir la croissance de la population mondiale, sa plus grande prospérité et l'évolution de ses goûts vers des aliments plus sains, plus variés et plus pratiques) sous-tendent la troisième composante de notre structure de création de valeur : **l'expansion géographique de nos points d'approvisionnement mondiaux et de nos centres de traitement, de même que le développement de notre activité d'ingrédients à forte valeur ajoutée.**

L'extension de nos points d'approvisionnement et de traitement nous permet de diversifier notre implantation mondiale de manière à réduire l'impact financier des phénomènes météorologiques extrêmes propres à chaque région. De plus, cette expansion nous permet de répondre à une demande croissante en produits agricoles bruts et transformés, soit en les traitant sur place, soit en exportant des volumes plus importants vers les marchés les plus demandeurs. Ainsi, à la frontière nord du Brésil (qui se situe en dehors des zones forestières protégées) la production de soja croît de près de 20 % par an. Nous avons investi dans des silos et péniches supplémentaires afin de mieux répondre aux besoins des producteurs de ce pays et de nos consommateurs. Nous avons également constitué une coentreprise en vue de quadrupler la capacité d'exportation de notre port de Barcarena, pour la faire passer de 1,5 millions à 6 millions de tonnes dans les années à venir. Cette capacité accrue permettra au Brésil de continuer à répondre à la forte demande en farine de soja et en huile de la Chine et des autres marchés. Dans le même temps, pour mieux répondre aux besoins croissants en édulcorants sans danger et de

haute qualité de nos clients de l'industrie agroalimentaire de la région Asie-Pacifique, nous avons ouvert une usine d'édulcorants à Tianjin (Chine) qui constitue la première usine de transformation du maïs hors d'Amérique du Nord dont nous soyons entièrement propriétaires.

En nous appuyant sur le réseau ADM mondial d'approvisionnement, de transport, de transformation et de distribution, nous avons pu accroître significativement nos capacités ainsi que notre portefeuille existant d'ingrédients de spécialité, en y incluant des protéines spéciales, de la lécithine, des légumineuses comestibles et des fibres, grâce à l'acquisition de WILD Flavors, un des tout premiers fournisseurs mondiaux d'ingrédients naturels pour l'industrie agroalimentaire.

Les compétences techniques de WILD, sa capacité de conception de nouveaux produits, de même que ses gammes d'arômes et d'ingrédients, permettent à ADM d'offrir à ses clients de l'industrie alimentaire une large gamme de solutions répondant aux besoins en termes de goût, de consistance, de qualités nutritionnelles et fonctionnelles. Le 1er janvier 2015, nous avons inauguré un nouveau centre de profit, WILD Flavors et Ingrédients spéciaux, qui regroupe désormais WILD Flavors, de nombreuses activités d'ADM dans le domaine des ingrédients spéciaux, ainsi que les activités de la société nouvellement acquise Specialty Commodities Inc., un acteur majeur dans l'approvisionnement, le traitement et la distribution de fruits à coque, fruits secs et graines ainsi que de céréales anciennes telles que le chia, le quinoa et l'amarante.

La combinaison de nos portefeuilles de produits, de nos excellentes relations avec notre clientèle, de notre profonde expertise en R&D et de notre envergure mondiale nous permettra de poursuivre notre chemin et de devenir un fournisseur majeur d'ingrédients de spécialité à forte valeur ajoutée et un partenaire réellement innovant pour nos clients. Nos équipes ont d'ores et déjà bien progressé en direction de notre objectif de 100 millions de dollars de chiffre d'affaires cumulé et de synergies au niveau des coûts d'ici trois ans.

Plusieurs projets de croissance organique sont actuellement en chantier et nous permettront d'étendre notre activité d'ingrédients à forte valeur ajoutée. À Campo Grande (Brésil), nous construisons une usine de protéines spéciales dont la production de concentrés et d'isolats fonctionnels de protéines viendra compléter la gamme actuellement produite par ADM en Amérique du Nord. Ces ingrédients offriront aux clients d'ADM en Amérique du Sud un large éventail de solutions de qualité leur permettant d'ajouter des protéines à différents produits alimentaires et boissons. Dans notre usine de transformation du maïs de Clinton (Iowa), nous augmentons la capacité de production de fibres solubles Fibersol® pour rester en phase avec la demande croissante de notre clientèle, et nous ajoutons également une unité de production de fibres solubles au sein du complexe hébergeant notre nouvelle usine d'édulcorants en Chine. Enfin, nous avons deux projets en cours pour la production de lécithine sans OGM, l'un à Hambourg (Allemagne) et le second à Latur (Inde). À l'heure actuelle, nous prévoyons de terminer la réalisation de l'ensemble de ces projets au début de 2016.

Autres perspectives d'amélioration et de croissance

En dépit des progrès considérables réalisés cette année dans notre stratégie de création de valeur, nous n'en sommes toutefois qu'au début. Le souci de rentabilité étant désormais profondément ancré dans notre culture d'entreprise, tout en développant notre base de talent et nos capacités, en nous efforçant de mieux gérer notre portefeuille et de mettre en place des solutions technologiques telles

qu'une plate-forme de gestion de la relation client et des outils de rentabilité client, nous pensons qu'il y a encore suffisamment de place pour des améliorations supplémentaires de notre activité existante et un important potentiel de croissance. C'est pourquoi nous avons introduit une métrique de valeur économique ajoutée (Economic Value Added ou EVA) qui nous permettra de surveiller la rentabilité de notre croissance.

Nous avons exposé les grandes lignes d'une **philosophie d'allocation équilibrée des capitaux** qui consistera à diriger environ 30 à 40 % de notre trésorerie opérationnelle vers des projets d'investissement générateurs de valeur, tandis que le reste sera réservé à des initiatives de croissance stratégique et/ou reviendra à nos actionnaires. Compte tenu de toutes les actions entreprises récemment, ADM jouit d'une solide confiance auprès des investisseurs, compte tenu que nos actionnaires ont bénéficié, sur les trois dernières années, d'un retour sur investissement dépassant de 94,4 % l'indice S&P 500, l'indice S&P Industrials et l'indice S&P Consumer Staples.

Dans le cadre de cette philosophie, nous prévoyons d'accroître le taux de notre dividende du montant historique de 20 % à celui de 25 % de nos bénéfices, et envisageons de le porter à moyen terme à 30 ou 40 %. De plus, nous envisageons de consacrer en 2015 1,5 à 2 milliards de dollars au rachat d'actions, selon les capitaux stratégiques qui nous seront nécessaires.

Un avenir prometteur

Durant les derniers mois de 2014, alors que nous nous efforçons de réaliser une transition sans heurts au niveau de notre direction, nous nous sentions guidés par notre foi commune en les extraordinaires capacités d'ADM, par notre fierté vis-à-vis de ce que notre entreprise avait récemment mené à bien et par notre volonté d'inscrire cette réussite dans la durée.

Si 2014 nous a permis d'évoluer tout en gagnant, 2015 consistera à accélérer notre progression. Les efforts accomplis par nos 33 000 collaborateurs durant l'année écoulée sont la preuve que nous disposons à la fois des bons talents et de la bonne stratégie pour nous permettre d'aller de l'avant. L'objectif est maintenant de les aider à porter leurs efforts—et les résultats d'ADM—jusqu'au niveau suivant.



Juan R. Luciano

Président-directeur général



Patricia A. Woertz

Présidente du Conseil d'administration