

À nos actionnaires et collaborateurs :

Lorsqu'une entreprise doit répondre à des besoins humains vitaux, elle se doit d'obtenir des résultats. Les marchés fluctuent et les conditions d'exploitation varient, mais l'activité d'approvisionnement, de transport, de traitement et de transformation des récoltes en nourriture, aliments pour le bétail et produits énergétiques demeure essentielle. C'est pourquoi ADM se doit d'obtenir des résultats.

De 2006 à 2008, ADM a présenté un bilan se situant parmi les meilleurs de ses 107 années d'existence. Dans un monde d'économies en pleine croissance, d'exigences grandissantes en matière de qualité de l'alimentation, de demande énergétique accrue, de bouleversement des récoltes et de volatilité des marchés, nous avons pu, grâce à nos collaborateurs et à nos équipements, obtenir des résultats record.

Mais, comme nous l'avons prouvé en 2009, notre expertise dans notre branche industrielle et notre exceptionnel réseau d'équipements nous permettent également d'obtenir de bons résultats dans des conditions moins favorables.

Les commentateurs et économistes qui se penchent sur la crise économique mondiale de 2008/2009 risquent de polémiquer longtemps à propos de l'élément décisif ayant provoqué la chute en cascade des dominos. Mais il n'y a pas de polémique autour de tout ce qui a été détruit. Le problème initial sur le marché des prêts immobiliers à risque a contribué à déclencher la disparition d'institutions financières et de constructeurs automobiles, un profond gel des marchés mondiaux du crédit, un désarroi du marché boursier, un déclin des secteurs de l'immobilier et du commerce de détail, sans parler de la consternation des millions de personnes qui ont vu leurs plans de retraite et d'éducation, leurs rêves futurs ou leurs moyens de subsistance réduits ou même anéantis.

Du fait de l'ampleur et de la profondeur de ce bouleversement économique, les consommateurs ont modifié leurs habitudes alimentaires et leur consommation de carburant. Même dans un secteur d'activité tel que le nôtre qui bénéficie souvent d'un effet tampon face aux fluctuations économiques, ce bouleversement a eu un retentissement sur les clients et les marchés où s'exerce notre activité, réduisant la demande et définissant un cadre d'activité sensiblement différent de ce que nous avons connu depuis de nombreuses années.

À l'heure où les économies mondiales rebondissent, nous avons hâte de voir nos conditions de fonctionnement s'améliorer. Nous observons des signes de reprise de la demande sur nos marchés et dans nos zones géographiques clés ainsi que des signes annonciateurs de récoltes très abondantes en Amérique du Nord et en Europe.

Des résultats d'exploitation solides

Au cours de son exercice fiscal 2009, ADM a encore accompli des progrès significatifs en direction de son objectif de Zéro accident, Zéro blessure. Nous avons réduit de 10 % le nombre de journées d'arrêt de travail et de 20 % le nombre d'accidents enregistrables par rapport à 2008.

Nos résultats financiers sont en quelque sorte une « histoire à deux volets ». Nous avons obtenu d'excellents résultats au premier semestre, marqués par de solides bénéfices dans le domaine des oléagineux et par des résultats record pour notre segment des services agricoles. Au deuxième semestre, nous avons profondément ressenti l'impact de la récession. Les marges sur l'éthanol ont continué de se dégrader et certains éléments inhabituels liés à des sociétés mises en équivalence ont également affecté nos performances.

Sur ensemble de son exercice 2009, ADM a réalisé un bénéfice net de 1,7 milliards de dollars. Le chiffre d'affaires correspondant est resté stable à 69,2 milliards de dollars. Nous avons augmenté le montant de notre dividende et porté notre record de paiement ininterrompu de dividendes à 77 ans.

Nous avons consolidé notre bilan et conservé notre excellente cote de solvabilité auprès des banques. Nous avons entrepris de limiter notre exposition au risque de contrepartie. Au 30 juin 2009, notre entreprise disposait de 1,6 milliards de dollars de liquidités et d'effets négociables à court terme, et avait un ratio courant très sain de 2,2.

Nous nous sommes aussi concentrés sur la rationalisation de notre exploitation. Et nous avons profité d'un certain nombre d'occasions pour réaliser des investissements stratégiques à long terme.

Globalement, nous avons réussi à obtenir des résultats solides au cours d'une année difficile, tout en jetant les bases d'une activité future qui s'annonce prometteuse, et où nous continuerons à mettre à profit notre base d'actifs mondiaux et toutes nos compétences pour honorer nos engagements envers nos actionnaires, nos collaborateurs, nos clients, nos partenaires industriels et commerciaux, ainsi qu'envers les communautés au sein desquelles nous travaillons.

Des progrès stratégiques

Notre stratégie consiste : à étendre notre modèle d'activité, tant en taille qu'en portée mondiale ; à augmenter le volume et la diversité des récoltes que nous achetons et traitons ; à accroître le volume et la diversité de notre portefeuille de produits.

Pour ce qui concerne notre activité de traitement des oléagineux, nous avons décliné cette stratégie en étendant nos sources d'approvisionnement en récoltes vers des régions du monde en pleine croissance et en développant nos activités de transformation sur des marchés où la consommation devrait augmenter. En Amérique du Sud, l'une de ces régions en pleine croissance, nous avons accru notre capacité d'approvisionnement ainsi que notre flotte de barges. Dans notre complexe de trituration d'oléagineux de Rondonopolis, au Brésil, nous avons accru la capacité de production de biodiesel, nous permettant ainsi de rentabiliser au mieux notre production d'huiles végétales. Nous avons accru notre capacité de mélange d'engrais afin d'améliorer nos programmes d'approvisionnement en graines de soja auprès des producteurs locaux. Nous avons racheté une usine péruvienne de conditionnement d'huiles afin de pouvoir mettre sur le marché des produits finis sur lesquels la marge est plus importante. Dans le sud-est de l'Allemagne, nous avons fait l'acquisition d'une usine de transformation de colza afin

d'améliorer notre présence sur un marché est-européen en pleine croissance. Enfin, par le biais de la coentreprise nord-américaine de conditionnement d'huile Stratas Foods, nous avons pu mettre en commun l'efficacité d'ADM en matière d'approvisionnement, de traitement et de raffinage et l'expertise commerciale d'Associated British Foods.

Au sein de notre activité de transformation du maïs, nous sommes en train de réduire les coûts de production, et nous en améliorons la valeur en étendant notre portefeuille de produits. Nos deux nouvelles unités de cogénération contribueront à réduire le coût énergétique de fonctionnement de deux grands complexes de traitement du maïs. La première, à Clinton, dans l'Iowa, est entrée en production au quatrième trimestre de notre exercice fiscal ; et la seconde, à Columbus, dans le Nebraska, devrait démarrer vers la fin de cette année calendaire. Nous complétons aussi nos unités de mouture humide du blé par de grandes unités de mouture à sec adjacentes. Ces unités de mouture à sec de Columbus, dans le Nebraska, et de Cedar Rapids, dans l'Iowa, devraient entrer respectivement en production d'ici la fin de cette année et durant la deuxième moitié de l'année prochaine ; elles bénéficieront de l'infrastructure existante en matière d'approvisionnement et d'énergie et permettront ainsi de produire de l'éthanol à coût réduit pour répondre aux besoins américains croissants en carburant renouvelable. À Decatur, dans l'Illinois, nous avons terminé la première phase de notre usine de glycols qui permettra d'utiliser l'amidon provenant de notre usine de mouture humide de blé ou la glycérine provenant de nos usines de biodiesel. Le propylène et l'éthylène glycol produits par ces deux usines fourniront à nos clients sur un large ensemble de marchés un produit de substitution directe à un prix compétitif. Enfin, notre usine de production de PHA, un plastique renouvelable, devrait démarrer d'ici la fin de cette année.

En accord avec notre stratégie de diversification des récoltes constituant notre approvisionnement, nous avons ajouté la canne à sucre à nos matières premières, établissant un partenariat avec Grupo Cabrera pour la construction et l'exploitation de deux usines de production de sucre et d'éthanol destinés au marché brésilien où la demande correspondante est en pleine croissance. Notre partenariat de recherche avec ConocoPhillips, dans le domaine des carburants renouvelables, a franchi certaines étapes significatives : par voie de conséquence, nous allons débiter prochainement la construction d'une usine pilote de conversion de fibres de maïs en un biobrut qui pourra ensuite être transformé en essence et autres produits dans des raffineries traditionnelles. Nous avons aussi continué à étudier, avec Deere & Co. et Monsanto, comment récolter de manière raisonnée les tiges de maïs, les épis et les feuilles pour obtenir une matière première pour biocarburant, des aliments pour animaux et une biomasse qui peut être brûlée pour générer de la vapeur pour faire tourner les installations et produire de l'électricité.

Dans notre activité de services agricoles, nous avons étendu notre base d'approvisionnement et notre réseau de transport, améliorant ainsi nos options en la matière tout autant que notre souplesse de fonctionnement. Nous avons accru nos capacités de stockage en silos aux États-Unis afin de répondre à un approvisionnement accru en maïs, blé, millet, soja et colza. Nous avons aussi fait l'acquisition de navires de haute mer qui permettront à ADM de transporter à moindre coût des céréales vers les ports du monde entier.

À Hazleton, en Pennsylvanie, la première tranche de notre nouvelle usine de traitement du cacao est entrée en production, ce qui devrait nous permettre tout à la fois d'accroître notre

efficacité dans ce secteur aux États-Unis et d'améliorer notre ligne de produits finis et semi-finis à base de chocolat. En Europe, nous avons racheté le fabricant de chocolats Schokinag, ce qui nous donne accès au marché à forte valeur ajoutée du chocolat industriel européen. Enfin, à Kumasi, au Ghana, nous avons achevé la construction et débuté l'exploitation d'une usine de transformation de cacao, renforçant ainsi notre présence dans une zone productrice de première importance.

Prises dans leur globalité, toutes ces actions contribueront à accroître la capacité et les possibilités d'ADM, à l'heure où le monde se tourne vers l'agriculture dans l'espoir qu'elle réponde à des besoins sans cesse croissants. Pour aller plus loin, nous pensons qu'une base de matières premières plus diversifiées, une extension géographique accrue et un éventail plus large de produits renouvelables fourniront à notre entreprise de nouvelles possibilités ainsi qu'un avantage concurrentiel.

Des résultats mesurables pour nos priorités clés

Pour mettre en place une organisation lui permettant d'atteindre ces objectifs stratégiques, ADM se concentre sur quatre priorités : la sécurité, les performances, la gestion des coûts et la gestion durable. En 2009, nous avons réalisé des progrès substantiels dans chacun de ces domaines.

Outre les améliorations en matière de sécurité soulignées auparavant, nous avons débuté la mise en place au niveau de toute l'entreprise du programme Values-Based Safety® (Sécurité basée sur les valeurs). VBS incite à un comportement sûr au travail en formant nos employés et sous-traitants à observer de manière constructive et pratique les comportements de leurs collègues en matière de sécurité, puis à leur faire part de leurs impressions à ce sujet, d'une manière coopérative et amicale. Nous pensons que ce programme devrait nous permettre d'obtenir de nouvelles améliorations en matière de sécurité au cours des mois et années à venir.

Pour stimuler encore les performances au sein de l'entreprise, ADM a revu sa politique de rémunération et déployé un nouveau programme d'objectifs professionnels et de plans de développement qui permettront d'aligner plus étroitement les efforts de nos collaborateurs avec la stratégie et les priorités de l'entreprise. Pour renforcer la position d'ADM en tant que producteur à faible coût, nous avons pris de nouvelles mesures pour réduire nos frais d'exploitation. Nous voyons encore d'autres possibilités d'économies et sommes en train d'améliorer de manière significative la gestion des coûts dans l'ensemble de notre organisation.

Nous avons également progressé à grands pas pour introduire la gestion durable dans nos processus métier. Nous venons de terminer la première phase d'une analyse de l'eau au niveau mondial, sur laquelle nous nous baserons pour développer et instaurer des directives en matière de gestion de l'eau pour toutes les usines ADM du monde entier. À Decatur, dans l'Illinois, nous avons entamé un projet de stockage à grande profondeur du dioxyde de carbone généré par notre production d'éthanol, afin de réduire le volume global de nos émissions de gaz carbonique. En partenariat avec des organisations non-gouvernementales de premier plan, nous tentons d'apporter une réponse à d'importants problèmes auxquels sont confrontées les communautés

agricoles du monde entier. Et nous avons étendu notre engagement en faveur du moratoire sur le soja planté dans des zones récemment déboisées du biome amazonien.

Les perspectives

Tous ces résultats, nous les devons à nos 28 000 collaborateurs dont la compétence professionnelle et le formidable dévouement ont permis à ADM de surmonter la récession mondiale et de consolider ses positions en vue des succès futurs. Nous avons mis en place une structure organisationnelle alliant force et souplesse et nous permettant de répondre avec rapidité et efficacité pour saisir les nouvelles occasions et suivre l'évolution des besoins de nos clients. Enfin, nous mettons l'accent sur la reconnaissance claire des résultats et le suivi de carrière, pour être assurés d'avoir les bonnes personnes aux bons postes dans les années à venir.

À l'heure où j'écris ces lignes, certains indicateurs clés suggèrent que le pire pourrait être passé en ce qui concerne l'économie mondiale. Grâce aux mesures stratégiques que nous avons prises pour consolider notre bilan et accroître notre capacité pour l'avenir, nous sommes en bonne position pour saisir les nouvelles occasions qui vont s'offrir à nous au moment où les marchés mondiaux sortiront de la tourmente.

En 2010 et au-delà, nous poursuivrons résolument notre objectif qui est celui d'obtenir les bons résultats, de la bonne manière, dans l'intérêt de nos actionnaires, de nos collaborateurs, de nos clients et de nos communautés. Nous continuerons à satisfaire des besoins vitaux en matière de nourriture et d'énergie. Et nous continuerons à obtenir les résultats qu'une entreprise se doit d'obtenir lorsque son activité est à ce point vitale pour le monde entier.

Patricia A. Woertz
Président-directeur général et président du Conseil d'administration