

À l'attention de nos Actionnaires et Employés :

Lorsqu'une société dessert des besoins humains vitaux, elle se doit d'être performante. Un point c'est tout. Les marchés fluctuent et les conditions d'exploitation varient, mais le travail d'approvisionnement, de transport, de traitement et la transformation des récoltes en nourriture, en aliments pour animaux et en produits énergétiques demeurent essentiels. ADM se doit d'être à la hauteur.

De 2006 à 2008, ADM a atteint certains de ses meilleurs résultats depuis nos débuts il y a 107 ans. Dans un monde d'économies en expansion, d'attentes grandissantes pour une nourriture de qualité supérieure, de besoins énergétiques croissants, de bouleversements des récoltes et d'instabilité du marché, nos employés et actifs ont livré des résultats records.

Mais, comme nous l'avons démontré en 2009, notre sens des affaires et notre réseau exceptionnel d'actifs permettent à ADM d'avoir de bons résultats même dans des environnements moins favorables.

Tandis que les commentateurs et les économistes examinent la crise économique mondiale de 2008-2009, ils pourront débattre longtemps des raisons qui l'ont provoquée. Mais aucun débat ne sera nécessaire sur ce que la crise a entraîné. Ce qui a commencé dans le marché des prêts hypothécaires à risque a mené vers le déclenchement de la dissolution des institutions financières et des constructeurs d'automobiles, un blocage profond dans les marchés mondiaux de crédit, un désordre à la bourse, un déclin dans les secteurs de l'habitation et de la vente au détail et la déception de voir diminués, sinon détruits, les plans de retraite 401k, les fonds d'étude et les rêves de retraite et de moyens de subsistance de millions de gens.

À cause de la profondeur et de l'ampleur de ce revirement économique, les consommateurs ont apporté des changements à leurs habitudes alimentaires et à leur consommation de carburant. Même dans une entreprise comme la nôtre qui est souvent protégée des fluctuations économiques, le revirement économique a fini par toucher les clients et les marchés que nous desservons, en réduisant la demande et en définissant un paysage opérationnel très différent de celui que nous avons pu observer au cours des dernières années.

Tandis que les économies mondiales se remettent sur pied, nous anticipons le retour de conditions d'opération améliorées. Nous observons des signes démontrant une reprise de la demande dans nos marchés et nos régions principales ainsi que des signes d'approvisionnements abondants grâce aux récoltes nord-américaines et européennes.

Performance opérationnelle solide

Pendant l'année fiscale 2009, ADM a continué de faire des progrès importants vers l'objectif Zéro Incident, Zéro Blessure. Nous avons réduit la fréquence des journées de travail perdues de 10 pour cent et notre taux d'incidents enregistrables est de 20 pour cent par rapport à 2008.

Nos résultats financiers se sont séparés en deux moitiés. Nous avons livré de solides résultats durant les premiers six mois, menés par des profits solides au niveau des graines oléagineuses et par des résultats records dans notre segment de services agricoles. Au cours de la deuxième partie de l'année, nous avons ressenti le plein impact de la récession. Les marges de profit de l'éthanol ont continué à baisser et des éléments inhabituels reliés à des titres d'entreprise détenues ont aussi affecté notre performance.

En général, les gains nets d'ADM pour 2009 ont été de 1,7 \$ milliard. Les revenus ont été essentiellement fixes à 69,2 \$ milliards. Nous avons augmenté notre dividende et prolongé notre record de paiements de dividendes sans interruption à 77 ans.

Nous avons renforcé notre bilan et maintenu notre solide cote de crédit. Nous avons travaillé pour diminuer l'exposition au risque de contrepartie. Au 30 juin 2009, la Société avait 1,6 \$ milliard en liquidités et en titres négociables à court terme et un ratio sain de 2,2 pour 1.

Nous nous sommes concentrés aussi sur l'efficacité de nos activités. Et nous avons profité de différentes possibilités d'effectuer des investissements stratégiques pour créer une valeur à long terme.

Généralement, nous avons réussi à performer solidement dans une année difficile tout en élaborant les fondations pour un avenir brillant dans lequel nous continuerons à dévouer nos actifs mondiaux et le talent de notre personnel pour satisfaire nos engagements envers nos actionnaires, employés, clients, partenaires d'affaires et communautés dans lesquelles nous opérons.

Progrès stratégique

Notre stratégie est d'augmenter la taille et la portée mondiale de notre modèle principal; accroître le volume et l'éventail de nos denrées et augmenter le volume et la diversité de notre portefeuille de produits.

Dans notre entreprise de traitement des graines oléagineuses, nous avons poursuivi notre travail pour réaliser cette stratégie par l'expansion de nos capacités d'origination de denrées dans les principales régions en croissance de la planète et la croissance de nos activités de traitement dans des marchés qui auront une augmentation de la consommation. En Amérique du Sud, l'une de ces régions clés en croissance, nous avons fait des ajouts à notre capacité d'origination et à notre flotte de barges. À notre complexe de broyage des graines oléagineuses de Rondonopolis au Brésil, nous avons augmenté la capacité de production de biodiesel ce qui permet d'obtenir une plus grande valeur à partir de l'huile végétale que nous produisons. Nous avons augmenté notre capacité de mélange d'engrais pour améliorer nos programmes d'approvisionnement de soja avec des producteurs locaux. Nous avons acquis une usine péruvienne d'emballage de l'huile pour commercialiser des produits finis à marge plus élevée. Dans le sud-est de l'Allemagne, nous avons acquis une usine de traitement des graines de colza afin d'améliorer notre accès au marché croissant de l'Europe de l'Est. Et par notre coentreprise nord-américaine d'huile emballée, Stratas Foods, LLC, nous avons combiné l'approvisionnement, le traitement et

les opérations de raffinage efficaces d'ADM avec l'expertise en vente de Associated British Foods plc.

Dans notre secteur du traitement du maïs, nous réduisons les coûts d'exploitation et nous augmentons la valeur de nos activités en élargissant notre portefeuille de produits. Nos deux nouvelles centrales de cogénération permettront de réduire les coûts énergétiques de deux de nos grands complexes de traitement du maïs. La première usine, située à Clinton en Iowa, a été mise en fonction au quatrième trimestre, et la seconde usine, située à Columbus au Nebraska, devrait commencer son exploitation au cours de l'année. Nous ajoutons aussi de grands moulins secs de maïs qui seront adjacents aux moulins humides de maïs d'ADM. Ces moulins secs situés à Columbus au Nebraska, et à Cedar Rapids en Iowa sont prévus pour être en opération plus tard cette année et dans la deuxième moitié de 2010 respectivement. Ces derniers utiliseront notre système de transport et nos infrastructures énergétiques existantes et produiront de l'éthanol à bas prix pour répondre à la demande en croissance des États-Unis pour les carburants renouvelables. À Decatur en Illinois, nous avons terminé la première phase de notre usine de glycols qui permettra d'utiliser l'amidon provenant de notre usine de maïs humide pour une autre application ou de la glycérine provenant de nos usines de biodiesel. Le propylène et l'éthylène glycol produits dans cette usine seront des produits rentables de remplacement direct pour les clients de plusieurs types de marchés. Et notre usine qui produira du PHA, un plastique renouvelable, est prévue pour commencer la production plus tard au cours de l'année.

En ligne avec notre stratégie visant à diversifier les denrée que nous produisons, nous avons ajouté la canne à sucre à nos matières premières, en partenariat avec Grupo Cabrera, afin de construire et d'exploiter deux usines de sucre et d'éthanol qui serviront au marché brésilien en pleine croissance pour ces produits. Notre partenariat de recherche sur les carburants renouvelables avec ConocoPhillips a réussi à atteindre des étapes importantes, et, par conséquent, nous allons bientôt commencer la construction d'une usine pilote pour la conversion des fibres de maïs en biobrut qui pourra être transformé en essence et une gamme d'autres produits dans les raffineries traditionnelles. Nous avons également fait progresser nos efforts auprès de Deere & Co. et de Monsanto pour étudier les moyens durables de récolter des tiges, des épis et des feuilles de maïs pour qu'ils soient utilisés comme matière première de biocarburants, d'alimentation animale, et de biomasse, qui peut être brûlée pour produire de la vapeur à usage industriel et de l'électricité.

Dans notre activité de services agricoles, nous avons élargi notre base d'approvisionnement et notre réseau de transport, augmentant ainsi nos options d'approvisionnement de récoltes et améliorant la souplesse de notre fonctionnement. Nous avons fait des ajouts à nos élévateurs aux États-Unis pour soutenir l'expansion des activités d'approvisionnement du maïs, du blé, du sorgho, du soja et du canola. Nous avons aussi acquis des navires de haute mer qui permettront à ADM d'expédier les grains vers des ports du monde entier de façon plus rentable.

À Hazleton en Pennsylvanie, nous avons mis en opération la première phase d'une nouvelle usine de traitement du cacao qui permettra à la fois d'améliorer l'efficacité de nos activités de traitement du cacao en Amérique du Nord et d'améliorer notre ligne de production de chocolat fini et semi-fini. En Europe, nous avons acquis le fabricant de chocolat Schokinag, nous donnant accès à la valeur ajoutée du marché européen du chocolat industriel. Et à Kumasi au Ghana, nous

avons terminé la construction et commencé les opérations d'une usine de traitement du cacao qui nous donne une présence accrue dans une zone importante de la culture du cacao.

Prises dans leur ensemble, nos actions de cette année aideront à renforcer les capacités et les capabilités d'ADM tandis que le monde s'attend à ce que l'agriculture réponde de plus en plus à ses besoins. En regardant vers l'avenir, nous croyons qu'une plus importante variété de matières premières, une portée géographique accrue, et une combinaison plus large de produits renouvelables offriront à notre société de nouvelles possibilités et des avantages concurrentiels.

Résultats mesurables à partir des priorités principales de l'entreprise

Pour construire notre capacité organisationnelle afin d'atteindre ces objectifs stratégiques, ADM met l'accent sur quatre priorités : sécurité, performance, gestion des coûts et durabilité. En 2009, nous avons fait des progrès substantiels sur chacune de ces aspects.

En plus des améliorations portées à la sécurité mentionnées plus haut, nous avons commencé le déploiement de notre programme Values-Based Safety^{MD} à travers l'entreprise. VBS encourage un comportement sécuritaire dans l'entreprise en formant les employés et les entrepreneurs à faire des observations pratiques et constructives concernant le comportement sécuritaire de leurs collègues et à fournir en collaboration des commentaires sur ces comportements. Nous pensons que le programme comporte un grand potentiel pour nous aider à réaliser des améliorations de sécurité supplémentaires dans les mois et années à venir.

Afin de renforcer plus loin les performances d'entreprise, ADM a révisé notre structure de rémunération et a déployé un nouveau programme d'objectifs professionnels et de plans de développement qui alignera plus étroitement les efforts des collègues avec la stratégie et les priorités de l'entreprise. Pour consolider la position d'ADM et tant que producteur à bas prix, nous avons entrepris des étapes supplémentaires pour réduire les coûts opérationnels. Nous voyons l'occasion de faire des réductions supplémentaires et nous travaillons activement pour améliorer de manière significative la gestion des coûts dans l'organisation.

Nous avons aussi fait des progrès remarquables en nous assurant d'avoir une certaine durabilité dans nos processus d'affaires. Nous avons terminé la première étape d'une analyse mondiale de l'eau, qui représente la base d'un effort visant à développer et établir des directives quant à la gestion de l'eau pour tous les établissements d'ADM au niveau mondial. À Decatur en Illinois, nous avons lancé un projet pour entreposer au niveau souterrain le gaz carbonique produit par notre production d'éthanol, réduisant ainsi les émissions de gaz carbonique. Nous nous sommes associés avec des organisations non gouvernementales importantes pour adresser les problèmes importants auxquels font face les communautés agricoles de tous les coins de la planète. Et nous avons étendu notre engagement au moratoire sur les grains de soya cultivés dans les régions récemment déboisées du biome amazonien.

Regarder vers l'avant

Tous ces accomplissements ont été rendus possibles grâce à nos 28 000 collègues, dont la perspicacité et l'immense dévouement ont aidé ADM à survivre la récession mondiale et à nous

positionner pour conserver un succès continu . Nous avons mis en place une structure organisationnelle solide mais aussi agile pour nous aider à répondre rapidement et clairement aux opportunités émergentes et aux besoins en évolution du client. Et nous mettons l'accent sur une responsabilité claire des résultats et de la planification du talent qui assurera que nous aurons les bonnes personnes aux bons endroits pour les années à venir.

À ce jour, quelques indicateurs importants suggèrent que le pire pourrait être passé pour l'économie mondiale. Avec les mesures stratégiques que nous avons prises pour consolider notre bilan et augmenter notre capacité pour l'avenir, nous sommes bien placés pour répondre à de nouvelles opportunités émergentes lorsque le marché mondial va se rétablir.

En 2010 et dans les années à suivre, nous maintiendrons notre objectif ferme d'atteindre les bons résultats, de la bonne façon, pour l'intérêt de nos actionnaires, employés, clients et communautés. Nous continuerons à desservir les besoins vitaux en nourriture et en énergie. Et nous continuerons d'être performants comme une société se doit de faire lorsque son but est si essentiel pour la planète.

Patricia A. Woertz
Directrice générale et Présidente