

Louvain School of Management

What Operating Model for a Multipurpose Farm in Wallonia?

The New Farm Case

Authors: Simon De Nys & Dimitri Van Fraeyenhoven

Supervisor: Bernard Miche

Academic year 2021-2022

Dissertation for the master in Business Engineering & CEMS

Daytime schedule

We would like to thank all the people who provided us with their support and their time throughout this thesis.

First of all, we would like to thank all the project owners who offered us their time and contributed to the enrichment of our reflections. We are also particularly grateful to Christophe De Nys for helping us to understand the context of the project and for sharing his vision of the matter. Special thanks to Jérôme Rassart, Stephan de Brabandère and Luc Uyttenhove for their answers to our questions. Moreover, we would like to thank our promoter, Pr. Bernard Miche, for his supervision and his wise advice on the structure of this paper. Finally, thank you, dear readers, for your attention to this paper.

Simon De Nys & Dimitri Van Fraeyenhoven

Coming together is a beginning; keeping together is progress; working together is success.

- Henry Ford

EXECUTIVE SUMMARY

Our current economy has shown its limits at both social and environmental levels. The agri-food sector is one of the most impacted by the level of competition and inequalities generated by the linear model. An evolution towards a regenerative framework is therefore essential. In this context, the goal of this thesis is to develop of a model for NewFarm, the multipurpose structure developed around the Ferme de la Vieille Cour located in Nivelles. In a broader perspective, the operating model is meant to be replicable to other initiatives and thereby support regenerative entrepreneurship.

The mission of NewFarm is to offer its project owners a realistic and regenerative cooperative structure for their activities to thrive. This mission is brought to life through a four-dimension strategy. The commercial strategy targets project owners inside a mix of activities determined through an exploratory approach, in priority people considering professional reconversion or at the end of their training. NewFarm's USP relies on its governance model. For a successful launch, a three-phase communication plan is developed, successively aiming at creating the collective, raising funds and attracting its first clients. The governance model follows a regenerative approach. It is collaborative, as the management of the cooperative is shared between inclusive governance organs, organized in circular thinking processes. NewFarm also integrates local actors in the Board of Directors. Finally, the functional axis is embodied in the pooling of support functions, investment costs and revenues from operational activities. The governance model also aims to remain realistic, by keeping the decision-making processes simple and structured and limiting pooled revenues to low-risk operational activities. The operational excellence model formalizes processes and tools which ensure a good coordination between the projects, an effective information flow, a reliable management, an excellent maintenance of the farm site and measure its performance. The financial dimension is structured as to gauge whether the renovations budgeted are realistic within the regenerative model elaborated. The conclusion is that NewFarm can afford only 55% of the budgeted renovations. Unless their standards are lowered, the project is not viable, but it does not seem to be an obstacle considering the audience targeted by the project.

Future founders ought to be warned about three fundamental conditions for the project's success: renovation costs must fit the economic model, their network must be large enough for fundraising and all financial assumptions must be adapted to the economic situation at the time of the launch.

INTRODUCTION	1
PART 1: LITERATURE REVIEW.....	2
I. PROBLEM STATEMENT	2
1. Shortcomings of our current economic model	2
2. Impact of our current economic model on the Belgian agri-food sector	3
3. Regenerative economy as a solution	5
3.1. Definition	5
3.2. Pillars of the regenerative economy	6
3.2.1. Local economy	6
3.2.2. Collaborative economy	8
3.2.3. Functional economy	10
3.2.4. Circular economy	11
4. The cooperative as a solution	13
II. FOUNDING AND MANAGING A COOPERATIVE IN WALLOON AGRI-FOOD SECTOR.....	15
1. Legal structure and requirements of cooperatives	15
1.1. Evolution of the definition	15
1.2. Legal requirements	16
1.3. Financial Plan	18
2. Financing alternatives for cooperatives	22
3. Governance of cooperatives	25
3.1. Rationale for participative governance	25
3.2. Definition of participative governance	25
3.3. Participative governance model	26
3.4. Participative governance practices	27
3.4.1. Involvement of members in the cooperative project	27
3.4.2. Directors' skills	30
3.4.3. Control of management action	31
4. Performance assessment of cooperatives	32
4.1. The Balanced Scorecard	33
PART 2: ANALYSIS OF SIMILAR PROJECTS	36
1. Ma Ferme	36
1.1. Legal aspects	36
1.2. Financial aspects	36
1.3. Governance aspects	37
2. Ferme des Arondes	38
2.1. Legal aspects	38
2.2. Financial aspects	39
3. L'Arbre qui Pousse	40
3.1. Legal aspects	40
3.2. Financial aspects	40
3.3. Governance	41
PART 3: PRACTICAL PART	42
I. LOCATION AND PROJECT OVERVIEW	42
II. FOUNDING PRINCIPLES OF NEW FARM	43
1. Vision and mission	43
2. Impacted SDG's	43
3. Values	44
4. Impact on the operating model of New Farm	45
III. LEGAL STRUCTURE OF NEW FARM	46

IV.	COMMERCIAL STRATEGY	47
1.	Market segmentation	47
2.	Targeted segment	49
3.	Qualitative study	49
3.1.	Objective.....	49
3.2.	Methodology.....	49
3.2.1.	Exploratory approach and qualitative research	49
3.2.2.	Sampling.....	50
3.2.3.	Data collection.....	51
3.2.4.	Data analysis	51
3.3.	Results.....	52
3.3.1.	Interest in the project.....	52
3.3.2.	Reasons to join the project.....	53
3.3.3.	Fears about joining the project	58
3.3.4.	Interest for housing	60
3.3.5.	Mix of activities.....	61
3.4.	Conclusion	62
4.	Quantitative study.....	63
4.1.	Objective.....	63
4.2.	Methodology.....	63
4.2.1.	Exploratory approach and quantitative research	63
4.2.2.	Research questions	64
4.2.3.	Drafting the questionnaire	64
4.2.4.	Pre-test of the questionnaire	66
4.2.5.	Administration of the questionnaire.....	66
4.2.6.	Analysis of the results.....	66
4.3.	Results.....	67
4.4.	Conclusion	71
5.	Final mix of activities	72
6.	Unique Selling Proposition.....	72
7.	Communication strategy.....	74
V.	GOVERNANCE MODEL	79
1.	Governance organs	79
1.1.	General Assembly	80
1.2.	Board of Directors	81
1.3.	Management.....	82
1.4.	Strategic Focus Groups.....	83
1.5.	Internal Organ	83
1.5.1.	Operational Working Groups.....	84
1.5.2.	Internal projects and investment needs	85
2.	Mutualization model	86
2.1.	Mutualized revenues.....	86
2.2.	Mutualized costs.....	88
VI.	OPERATIONAL EXCELLENCE	90
1.	Processes and tools.....	90
2.	Performance assessment – The Balanced Scorecard	92
VII.	FINANCIAL PLAN	97
1.	Financial approach to renovation budget.....	97
2.	Financial Analysis.....	104
3.	Disclaimer - Current economic situation.....	108
PART 4:	SUMMARY OF THE GLOBAL PROJECT.....	109

CONCLUSION	117
BIBLIOGRAPHY	121
APPENDICES	135
Appendix 1 - Seven Cooperative Principles	135
Appendix 2 – Application of the Balanced Scorecard to the Cooperative	137
Appendix 3 – Site Overview, Ferme de la Vieille Cour	138
Appendix 4 – Evolution of the Mix of Activities	140
Appendix 5 – Qualitative Survey, Interview Guide	141
Appendix 6 – Qualitative Survey, Interview Transcripts	143
Appendix 7 – Qualitative Survey, Content Analysis	215
Appendix 8 - Quantitative survey, Questionnaire	216
Appendix 9 – Quantitative Survey, Changes made during the pre-test.....	226
Appendix 10 – Quantitative Survey, Results.....	229
Appendix 11 – Final Buildings’ Allocation.....	237
Appendix 12 – Project Set-Up Timeline, Expenses and Investments	238
Appendix 13 – Project Set-Up, Equipment Investments Details	239
Appendix 14 – Operating Profit of New Farm’s Activities	241
Appendix 15 – Income Statement, Items Details.....	244
Appendix 16 – Balance Sheet 31/12/2024	246
Appendix 17 – Renovations Budget.....	247

INTRODUCTION

In the context of the crisis in the agri-food sector and the distress of small actors in the Walloon Region, we chose to dedicate our master's thesis to the development of a new multipurpose farm model. Although developed for the “Ferme de la Vieille Cour” located in Nivelles, the operating model is meant to be replicable to other initiatives and thereby support regenerative entrepreneurship. This paper is structured in five parts.

The first part is devoted to a literature review. On the one hand, limitations of the current economic model and its impact on the agri-food sector will be presented, as well as the solutions provided by the regenerative economy and the cooperative model. On the other hand, theoretical insights about how to found and manage a cooperative in the Walloon agri-food sector will be outlined.

The second section consists of an analysis of three similar projects established in the Walloon Region. The mix of activities, legal and financial structure as well as the governance model implemented by these projects will be studied.

The third part will gain inspiration from the literature review and the similar structures analyzed to develop a unique yet replicable operating model for the New Farm project. After a brief reminder of the context the project inscribes itself in, its foundations will be defined, namely its vision, mission and values. Subsequently, the legal structure of the organization will be explained. Afterwards, the four axes bringing the mission to life will be outlined. The first one is the commercial strategy. Its objective is to develop an attractive positioning for the selected target group through an in-depth analysis of the segment, and an effective communication strategy. The second one is the governance model, which will detail how the structure will run on a human and operational point of view and how decisions will be made. The third one is the operational excellence, which will expose the processes and tools that will be implemented to guarantee an effective functioning of the cooperative and lay out the performance assessment framework. The last one is the financial plan, which will assess the viability of the project on an economical point of view and define its conditions of success.

The fourth part will wrap up the model developed for the New Farm project. The last part will conclude the thesis, expose recommendations for the future founders and present the limitations and enlargement of this thesis.

PART 1: LITERATURE REVIEW

I. PROBLEM STATEMENT

1. Shortcomings of our current economic model

The scarcity of masks and automobile components during the Covid-19 health crisis, as well as the soaring price of oil and gas since the beginning of the Russian invasion of Ukraine recently reminded us of the limits of the linear and globalized economic model we are living in (Collard, 2020).

On the one hand, based on the linear model "extract, manufacture, use and throw away", our economic model has been developed assuming that these resources were unlimited and that the energy needed to transform them would remain cheap (Collard, 2020). If the discovery of cheap energy sources in large quantities boosted production capacity during the Industrial Revolution, the combination of demographic development and growing consumerism quickly made current economic growth unsustainable (Le Moigne, 2018). On the other hand, initially motivated by the stimulation of competitiveness and the lack of social regulations in some countries, past events have recently shown the vulnerability of global value chains, translated by our dependence on imports (Boutary, 2010; El Mouhoub, 2017).

The harmful effects of our current economic model are twofold.

First, this progress has been offset by a very high environmental cost (United Nations, 2020). Although many scientists have been warning about the impact of the linear economy on the environment for over a century, this risk continues to intensify every day. Since 1970, the Overshoot Day - the date by which humans have consumed all the resources the Earth can renew in a year - has continued to move forward (Lin et al., 2018) and took place on 28 July in 2022 (Earth Overshoot Day, 2022).

Second, from a socio-economical point of view, exposed to a new foreign competition however they are not facing the same economic constraints, domestic players across all sectors have been forced to enter the price war resulting from globalization. Unable to cover their costs, many could no longer live from their activities or had to sell their business to global players. Although the current model has made it possible to improve people's living conditions, bringing down the rate

of extreme poverty¹ from 44% in 1981 to less than 10% in 2020 (Le Moigne 2018; World Bank, 2020), the pace of poverty reduction has considerably slowed down since 2013 and inequalities have kept rising (World Bank, 2020). This has led to a polarization of the economic landscape, where small players are replaced by large ones whose magnitude and influence exceeds those of some states. As a result, the richest 1% on the planet currently own almost half of the world's wealth (Chancel et al., 2022)

As a conclusion, it is now essential that economic actors, supported by public authorities, undertake or accelerate their transition to a so-called regenerative, relocalized or "donut" economy, combining social justice issues with environmental issues, to orient the economy towards a sustainable and fair development (Raworth & Bury, 2021).

2. Impact of our current economic model on the Belgian agri-food sector

As mentioned in the previous, industrialization and globalization enabled by the linear economy have transformed many industries, mostly to the benefit of global players and at the expense of smaller ones. Given the subject of this master thesis, we will focus on a sector that is one of the first victims of the current economic model: the agri-food sector, and more specifically under the Belgian scope.

Although the health crisis has recently reminded us of the importance of the agricultural world and has been marked by a renewed interest in local products (Dumont, Tellier, Falys & Charles, 2021), it has not eclipsed the economic crisis affecting the sector for more than ten years. Agricultural producers are indeed suffering from globalization and the Common Agricultural Policy (CAP), which has favored economic liberalization at the expense of food self-sufficiency by explicitly rewarding large farms and marginalizing smaller businesses (FIAN Belgium, 2017)

Since the food crises and the collapse of the real estate bubble in the past few years, agribusiness companies have strengthened their control over land and new financial actors have gained interest in agricultural markets (FIAN Belgium, 2014). As a result, agricultural land is increasingly under pressure from land speculation. Between 2017 and 2020, the average sale price per acre of non-

¹ It is measured by the percentage of the population living on under \$1.90 a day

built agricultural real estate located in Walloon agricultural areas increased by 12.2%, reaching € 30.521/acre (Service Public de Wallonie, 2021). The high price of land has become a major obstacle to the installation of small farmers, for whom buying a farm now represents a colossal investment they often cannot afford. This leads to a polarization of the industry and a high concentration of land with, on the one hand, a large number of farmers with small farms - less than 100 acres - and, on the other hand, a small number of farmers with very large farms (FIAN Belgium, 2017).

This control of land by a few is of particular concern as it reinforces the existing agro-industrial system, favoring intensive agriculture and overproduction (FIAN Belgium, 2017). And small farmers are the first to be hurt, unable to compete with the efficiency of large agribusinesses and the low prices - sometimes below production costs as during the milk crisis - of large supermarkets (Lemaire, 2016). On top of that, the globalization of agricultural production has intensified the pressure on producers by exposing them to new foreign competition. The consequences of this internationalization can be seen in the evolution of the supermarket offer, which today offers seven times as many different products as grocery shops did around fifty years ago (Vandercammen, 2006).

Added to this the highly volatile international prices and the hazardous climatic conditions experienced in recent years, the farming profession is facing a significant degree of insecurity (Giuliano & Eloy, 2021), so that it is losing its appeal to the new generation, who are afraid of a market which they feel themselves dependent from (Verset, 2015). This insecurity is reflected in the fall of the number of farms which, in forty years, have decreased by 68% in Belgium, i.e. a fall of almost 2% per year on average (Statbel, 2021), partly caused by the CAP and its subsidies.

Finally, beyond the economic and social impact of the transformation the Belgian agri-food sector has undergone, the environmental impact is significant. The decline of small farms, which are precisely those intended to serve local consumption (Verset, 2015), and the globalization of product flows on a worldwide scale have a significant ecological cost. Whereas the type of products consumed was previously determined by what local production offered, now the flows and the origin of food we have at our disposal are mostly determined by prices. The surplus of milk or meat produced in Europe, benefiting from exportation subsidies, and being sold at

unbeatable prices in poor countries, are an example of the logistic complication generated by our system (Del Marmol, 2014). Currently, a foreign-produced food item travels an average of 2500 km from its place of production to the consumer's plate (Environnement Wallonie, n.d.). On top of that, the evolution of farming models towards a productivist and intensive agriculture leads to a destruction of soil capacity, an overconsumption of resources, an erosion of biodiversity and above all a threat to our food sovereignty (FIAN Belgium, 2017).

Consequently, in order not to further compromise it, to give producers access to land at reasonable prices and to meet the consumption needs of local populations through local production, it is necessary to rethink the current model of small farms.

3. Regenerative economy as a solution

The socio-economic and environmental impact of the current linear economic model on the Belgian agri-food proves that moving towards a more regenerative model is needed. In this regard, an example to follow has been in front of us forever: the nature. The same nature that has inspired countless inventions developed by humankind throughout the ages must once again guide us towards a bio-inspired economic model. Nature indeed consumes only what it needs, it is local, it is based on cooperation, it is of use and not of ownership and it recycles everything.

3.1. Definition

Regenerative economy, although it has been the focus of extensive research in recent years, is a concept for which there is little consensus on an exact definition.

In his paper *Regenerative Capitalism*, John Fullerton defines regenerative economy as “maintaining reliable inputs and healthy outputs by not exhausting or harming other parts of the broader societal and environmental systems upon which it depends” (Fullerton, 2015, p.22). He advocates a holistic approach of the economy. According to him, economic and financial health only make sense if the prosperity of our society is guaranteed. One differs from other sustainability approaches in that it is no longer a matter of problem-solving or reducing impact only. Regenerative economy is about “building and enhancing human, societal, and economic vitality, by developing the richness, responsiveness, and integrity of inclusive human networks” (Fullerton, 2015, p. 41).

Another theory is offered by Guibert Del Marmol in his book *Sans plus attendre*. He points out that homo sapiens is the only species whose waste cannot be revalorized by another. Like Fullerton, he agrees that there is no future for “an economy that would be sustainable only and that would be satisfied with minimizing its impact on the environment and humanity” (Del Marmol, 2014, p.69). However, a regenerative and bio-inspired economy that creates more value than it consumes, can still turn the tide. The damage caused by our economic model is such that regeneration of resources is not even a choice but probably the last chance to save the planet from its ongoing collapse.

If several definitions of the concept coexist, most authors share the view that regenerative economy can be characterized by four fundamental pillars which will structure our review of the literature for this section. It is a local, collaborative, functional and circular economy (Del Marmol 2014)

3.2. Pillars of the regenerative economy

3.2.1. Local economy

A local – or relocated - economy is characterized by food and energy autonomy but also the reorganization of financial flows at the local level. (Del Marmol, 2014).

Western countries’ constant access to food tends to make one forget the inequalities and fragility upon which the system is based. In a few decades, the industrialization of agriculture, enabled by the public subsidies granted to Western farmers, turned the industry towards hyper-mechanization, offshoring, and monoculture. The impact of such a transformation on the planet's food autonomy is twofold.

On the one hand, whereas it employed most of the world's population less than a century ago, this activity is now concentrated in the hands of a few conglomerates. Faced with the efficiency of the biggest actors, small farmers had no other choice than to indebt themselves to cope with industrialization and competitiveness. Unable to keep up with the artificially low prices from subsidized players and therefore to repay their debts, most of them had to sell their land to investors. Whereas the number of farms in Belgium has dropped from 70% in 40 years (Statbel, 2021), the problem is even more serious in the South, where agricultural systems are the main

source of food and income for poorest populations (Del Marmol, 2014; United Nations, s.d.). As a result, although enough food is produced across the planet to feed the entire population, 957 million people across 93 countries still go hungry (United Nations 2021; Action Against Hunger, 2022).

On the other hand, our consumption patterns rely on extreme logistic dependency and fragility. One doesn't have to go that far to witness the absurdity of the system since a city like Paris would only have 3 days of food reserves if its supply chains were to be shut down. This problem is the consequence of the above. (ADEME Île-de-France, 2022)

Despite its decline, food autonomy is possible to restore. It requires a further relocation of production to bring it closer to consumption, a redistribution of access to lands and a return to a more holistic approach of agriculture, creating value for all. The challenge will be even greater for urban areas, as by 2050, nearly 70% of the world's population will be living in cities. (United Nations, 2018). Hence, there is an urgent need to develop urban agriculture as well as to rethink the green belt around cities.

Another fundamental need for the self-sufficiency of any community is access to energy. Initially located in the center of the urban area it served, energy production has gradually been delocalized as well. In a context of dramatic demographic and economic growth, public authorities have sought to decouple the development of a territory's activities from its energy potential (Coutard, 2019). As a result, production sites have been moved to create an energy network that can connect the overproduction of some territories with the consumption needs of others. However, in a context of energy issues debates and an increased search for energy self-sufficiency, less harmful alternatives have been developed. The demographic and industrial density in urban areas has enabled the setting up of new energy processes based on synergies, such as the recovery of waste heat from steelworks in Strasbourg, which is used to heat a district of the city (Hampikian, 2017). This example is just one of the countless projects not only supported but sometimes also financed by local actors or cooperatives willing to repossess and develop local and sustainable energy solutions to free themselves from providers (Del Marmol, 2014).

Overall, local economy is based on the capture of economic value at the local level. By consuming locally produced goods, between two and four times more value is created for the community (Del Marmol, 2014). A study revealed that local businesses returned 52% of their revenue in the local economy, compared to 14% for global players. (Pickman & Vieck, 2014) This is called the multiplier effect. This value creation can take several forms: job creation, local benefits from purchases and investments, or taxes paid by companies (Chabanel & Florentin, 2016). To stimulate local consumption, several regions have decided to set up their own currency. The Talent in Walloon Brabant or the Zinne in Brussels are free currencies, restricted to a given geographical scope. Once issued, since they cannot be used by banks or other institutions, they are intended to circulate eternally within this local economic loop. Some regions, such as Bavaria in Germany, even have set up their local currencies as melting currencies, in that they lose value over time. On average, these free currencies are reported to circulate three times faster in the economic system than speculative currencies like the Euro (Del Marmol, 2014).

As a conclusion, relocating the economy does not mean living in autarky nor being disconnected from the world. It is about a return to a better balance. An economy that is relocated on the production of fundamentals, allowing a resilience of local structures, capable of responding to potential shocks, but that maintains information and communication flows at a global level.

3.2.2. Collaborative economy

Collaborative economy is a concept for which there are several definitions. The most widely used is the one offered by Guibert Del Marmol, according to which the collaborative economy “promotes peer-to-peer exchanges” (Del Marmol, 2014, p. 90). Other definitions are at the intersection with the functional economy. Rachel Botsman, professor at the University of Oxford, for example defines collaborative economy as "an economic model based on the exchange, sharing, and rental of goods and services that emphasizes use over ownership" (Botsman, 2013). This section will focus on the sharing aspect whereas the ownership concept will be discussed in Section 3.2.3.

The core principle of the collaborative economy is the mobilization and sharing of both resources and knowledge between several actors to serve a collective project. The project is not solely supported by its founder anymore, but relies on the involvement of a community, starting internally

among employees and by extension with external stakeholders. This collaboration leverages the collective intelligence and contribution of every participant to deliver the most adapted and innovative product or service.

The collaborative economy is made up of four types of collaborative practices: fabrication-repair, education, financing, and consumption.

- Collaborative fabrication and repair rely on the sharing of resources and the transfer of know-how from peers to peers (Borel, Demailly & Massé, 2015). Repair communities offer an opportunity for low-skilled users to get advice and learn from more experienced users. As for fabrication laboratories, they allow people who share the same passion for a specific field to get in touch with each other to share their ideas, learn from peers or experiment their projects.
- Collaborative education and learning, which belong to the broader concept of collaborative production (de Nanteuil & Zune, 2016), are also characterized by the sharing of expertise. This practice offers any potential contributor the opportunity to produce or modify content and then make it available to the community. To ensure the quality of these open access resources, it is usually subject to peer review (Borel, Demailly & Massé, 2015)
- Collaborative financing brings together the different alternative funding methods to traditional financing. There are two main types of collaborative financing. Crowdfunding on the one hand, is the most widely known. This form of crowdsourcing enables a project owner to collect funds from a large public, through an intermediary platform. Solidarity finance, on the other hand, is based on the investing of savings in projects or organizations with high social, environmental, or cultural added value (Financité, 2006). Through cooperatives like Credal or Citizen Fund, potential contributors can invest part of their capital by subscribing for shares in the cooperative, which will be invested in the impactful businesses of its portfolio. Collaborative financing raises the question of collaborative governance or the involvement of several stakeholders in the co-creation of the organization.

- Collaborative consumption is the most widespread form of the collaborative economy. In contrast to traditional consumption, it is based on the bartering, sharing, borrowing or usage of 'dormant resources' (de Nanteuil & Zune, 2016). From this perspective, someone looking for a housing solution can, rather than investing in an individual accommodation, make use of someone else unoccupied room. Collaborative consumption doesn't only refer to peer-to-peer – whether offline or online - exchanges of material goods, but also to housing, mobility, energy, or food initiatives (Borel, Demailly & Massé, 2015). This matching between supply and demand mostly takes place through online platforms, which reduces the number of middlemen between beneficiaries but sometimes also turns out to be a new intermediary, generating revenue from the transactions it hosts.

These collaborative practices have several aspects in common. First, they reconsider the initial individualism of our modes of conception, production, and consumption, to the benefit of greater cooperation between actors. Next, collaborative practices enable the democratization of resources and knowledge. Additionally, they are gradually erasing the boundary between producers and consumers, turning them into consum-actors. Finally, collaborative economy contributes to a progressive shift from the need to own material goods to the shared and temporary use of those.

3.2.3. Functional economy

As previously stated, the regenerative economy is a functional economy, also known as product-service or sharing economy. In a context of exponential growth of the consumption and scarcity of raw materials, the aim is indeed to “create the highest possible use value for the longest possible time, while consuming as few material resources and energy as possible” (Stahel, 2006, p.104). This has been reflected in the substitution of the ownership of a good for the access to its use.

While peer-to-peer sharing of goods has already been covered in the previous section, the functional economy also disrupts the business-to-consumer relationships. In this model, the supplier no longer conveys the ownership of a good but offers a global solution to its customer, ranging from the temporary use of the product to a set of associated services. Unlike traditional transactions, since the supplier remains the owner of the product, its economic value no longer lies

in its exchange but in its usage value (Van Niel, 2014). It is therefore in the supplier's interest to offer a product designed to last, evolve, adapt, and be reused as much as possible to maximize its profits. Beyond ownership, time relationship also changes. Shifting from a short-term commitment, based on a planned obsolescence logic, to a more sustainable model is obviously more demanding for the supplier (Del Marmol, 2014). However, switching from the sale of a good to that of a service doesn't only allow him to personalize its offer that, justifying higher prices but also to ensure a regular income.

In a similar way, the introduction of a functional approach in business-to-business relationships results in substantial cost savings. The pooling of shared resources, whether material or human, indeed makes it possible to transform certain fixed costs into variable costs and to reduce investments. Where two nearby companies require the same equipment or support function, such as a sales profile, it is in their interest to share these resources. Rather than acquiring a machine or hiring a sales profile they will only need part of time but for which they will have to bear the maintenance and wages costs respectively, they could use these resources sequentially and only have in proportion to their needs.

However, these changes in the way ownership is conveyed require the recipient user to take responsibility. Although the non-transfer of ownership pushes the supplier to guarantee the maintenance and longevity of his product, it also requires the involvement of the user and his respect for the rules and duties that arise from its use of the product. Regardless of whether the exchanges involve peers, businesses or both, these must be subject to regulations designed by and for both parties, or even to a contract. On the one hand, this allows the owner to protect himself against the risk of deterioration of the asset during the loan period and, on the other hand, to guarantee the beneficiary an access to a quality service during the entire period (Del Marmol, 2014).

3.2.4. Circular economy

In essence, the circular economy is opposed to the linearity of the traditional economic model, in which raw materials are extracted from the earth then transformed into products for sale that will be thrown away at the end of their lifecycle. The circular economy, on the other hand, is an “economic trading and production system that, at all stages of the product lifecycle aims to increase

the efficiency of resources' use and reduce the impact on the environment” (Bourg, 2019, p.). This involves a rethinking of the production chains so that, like nature, each product remains a resource, so that the waste of some can feed others (Del Marmol, 2014, p.5). For this purpose, it is essential to "set up production and consumption cycles in loops, dissociated from the extraction of non-renewable resources". (Sauvé, Normandin & McDonald, 2016, p. 16). These cycles are of two types: those for technical nutrients and for biological nutrients.

The first refers to products made of non-organic materials, such as manufactured goods and buildings. While from a circular perspective, the ideal would be to systematically substitute these materials with organic equivalents, the available alternatives are limited. As these essential materials are not biodegradable, it is crucial to maximize the possibilities and duration of their reuse. Consequently, when designing a product, thinking about its entire life cycle is key to provide the possibility of repairing it or reusing the materials it is made of. This includes facilitating its disassembly and eliminating any form of toxicity. This process is called eco-design. The challenge is therefore to select the cleanest components, technologies, and processes, to produce only resources-like products and avoid ultimate waste (Sauvé, Normandin & McDonald, 2016).

The second category includes all biodegradable materials, such as food products. Although they are compostable and therefore do not directly harm the planet when thrown away, they still have an environmental impact. Their production and transport indeed require the mobilization of resources. It is therefore not only a question of reducing the waste of these materials by setting up composting or other transformation methods but also to develop local networks ensuring that these materials will remain in a loop and become a resource or a source of energy again.

Finally, the circular economy is not limited to the reuse and recycling of physical resources. For example, making vacant spaces, temporarily unemployed staff, or surplus production available to other companies are all practices that minimize the waste of resources. Such circularity and optimization of resources requires a collaboration and the creation of synergies between the different economic actors, both consumers and companies. In this sense, the circular economy leads to a collaborative and functional economy, which strengthens the local economy through collaboration rather than competition and individualism (Del Marmol, 2014).

4. The cooperative as a solution

In order to restore a sustainable agriculture for the actors of the agri-food sector and the environment, it is essential to move towards organization forms inspired by the regenerative economy and putting the considerations of their founders at the forefront. The cooperative is one of them and seems to succeed in responding to the shortcomings faced by the agri-food actors.

The co-operative is defined as "an autonomous association of persons who voluntarily come together to meet their common economic, social and cultural needs and aspirations through a jointly owned and democratically controlled enterprise" (ACI, 1995).

If according to Defourny, Simon and Adam (2002) four categories of cooperatives exist – consumer's, producer's, worker's and multi-stakeholder's cooperatives – three types of cooperatives prevail in the Belgian agri-food sector (Remy, 2014):

The **producer cooperative**, the most common, is a structure where "farmers and horticulturists deliver their production to their cooperative, which then takes care of its processing, distribution and marketing. Farmers are co-shareholders of their cooperative and receive a rebate at the end of the year [...] in proportion to their deliveries to the cooperative" (Van Opstal & Gijssels, 2008, p.46)

The **Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole en commun** (CUMA) is a structure that gives access to agricultural equipment, renewed on a regular basis and owned by the cooperative. The cooperative buys the equipment and then rents it to its members according to agreed terms. The pooling of resources enabled by this type of structure allows to divide the fixed costs linked to the investment between the cooperators as well as an optimization of the equipment's performance (Remy, 2014)

Small **cooperative structures of producers and consumers** in the organic or artisanal sector are structures that "bring together farmers, artisanal processors and consumers around a shared vision of agriculture and food" (Paysans Artisans, 2022). These usually have a network of retail outlets which market the production of the project owners and in which the cooperating consumers are involved.

The cooperative thus offers its participating producers a response to four specific problems mentioned in Section 2.

First, according to the three types of situations favorable to the emergence of cooperatives (Remy, 2014), this organizational structure seems to suit the characteristics of the agri-food market in Belgium (see Section 2). In fact, the excessive market power mentioned by Remy (2014) can be seen as the agricultural land speculation which farmers are facing. By gathering the necessary capital through its cooperative model, this model thus allows smaller producers to overcome the entry barriers of the market by collectively purchasing agricultural land to which they would not have access individually (Van Opstal and Gijssels, 2008; Spear, 2000; Hovine, 2021). Some cooperatives also commit to fight this problem over time, such as the “Terre en Vue” cooperative, whose purpose is to leverage citizens' savings to collectively purchase agricultural land, which it then leases to farmers. In this way, the cooperative removes agricultural land from land speculation and ensures that it will be dedicated to sustainable initiatives over time (Terre en Vue, 2022).

Secondly, the cooperative offers a regenerative structure which facilitates the development of projects not only through the breakdown and diversification of activities but also through the pooling of resources. Within the cooperative, producers can come together, help each other and combine their strengths by carrying out complementary activities and thus avoid the competition they would face if they worked individually (Mauget, 2008). Furthermore, by centralizing some support activities at the cooperative level, its members can focus on their own production. As a result, free from certain activities such as the promotion of their products and thanks to a drop of competitive pressure, producers have more freedom (Decamp, 2013). This enables them to set their own prices and thus benefit from better remuneration and living standards.

Third, the cooperative favors the emergence of a collaborative mode of governance, allowing its members to come together around a common project and take part in decision-making to redefine the foundations of their activities and find purpose in their profession (Tavernier, 2014; Draperi & Margado, 2016). Beyond the project owners, it is a mode of organization which tends to take into account a wider set of actors or a stakeholder approach (Hovine, 2021).

Finally, the cooperative is an increasingly attractive model from a financial point of view. Numerous initiatives have shown that citizens' savings can provide important leverage for the

realization of entrepreneurial projects. Indeed, an increasing number of people are looking for alternative ways to invest their money. Although savings accounts remain the most popular investment method for Belgian people's savings (Statista, 2017), their returns have been decreasing over the past few years. Besides, the lack of transparency from certain banks and investing institutions is raising the awareness of citizens. Fundraising from companies like NewB and the growing number of projects financed by crowdlending platforms are good examples of it.

II. FOUNDING AND MANAGING A COOPERATIVE IN WALLOON AGRIFOOD SECTOR

The objective of this chapter is to study the establishment and management of cooperatives in the Walloon agri-food sector. The first two sections focus on the incorporation of the cooperative: the legal structure and its requirements, as well as the different financing alternatives. The next two sections cover the management of the cooperative: its governance and performance evaluation.

1. Legal structure and requirements of cooperatives

1.1. Evolution of the definition

The “Code des Sociétés” used to offer two distinct legal structures for cooperatives, namely the Cooperative Company with Limited Liability (‘CVBA/SCRL’) and the Cooperative Company with Unlimited Liability (‘CVOA/SCRI’). However, legislators found that many organizations were benefiting from the legal flexibility that the cooperative status offered, even though they were cooperatives in name only (Staessens, Dufays & Billiet, 2021). This was made possible because the definition of a cooperative company in the Code des Sociétés – “a cooperative company is a company that is composed of a variable number of partners with variable contributions” (Borne, 2020) – was blurry so it could apply to a wide range of companies.

In May 2019, the new “Code des Sociétés et des Associations” came into effect, tackling these considerations in mind (Staessens et al., 2021). On the one hand, the Limited Liability Company (‘BV/SRL’) regulations were simplified, this legal form now providing a similar level of flexibility as the cooperatives. On the other hand, only the Cooperative Company with Limited Liability form was kept and renamed Cooperative company (‘CV/SC’). The definition of this particular legal

body was also clarified, defined as such: “A cooperative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social and cultural needs and aspirations through a jointly-owned and democratically-controlled enterprise” (Staessens et al., 2021, p.8). The cooperative purpose of the company must be explicitly defined in the articles of associations and is usually further detailed in the internal regulations (Thuysbaert, 2019). As of 1 January 2024, Cooperative companies who are deemed to lack cooperative thinking, as defined by the seven International Cooperative Alliance principles (See Appendix 1) will be automatically converted into limited liability companies (Staessens et al., 2021). From that point on, in case of disregard towards the pursuit of cooperative thinking, the public prosecutor’s office or any interested party may introduce a request to the court to dissolve the concerned cooperative company. The court may, in such cases, grant a regularization period.

By limiting the incentives for companies that do not follow a genuine cooperative purpose to opt for this kind of structure and by putting the emphasis on sharing common objectives in the definition of the cooperative, the CV/SC regains its original individuality (Borne, 2020). As a result, the number of cooperatives in Belgium dropped significantly, but the legal form now gathers a much more homogeneous and coherent set of organizations, focused on cooperative thinking (Staessens et al., 2021).

It is also interesting to note that the previous social enterprise legal form in the Companies code is now a subcategory of the Cooperative companies, recognized as social enterprise by the “Conseil National de la Coopération” (Borne, 2020).

1.2. Legal requirements

a) Foundation requirements

First, a cooperative company must be composed of at least three founders at the incorporation as well as throughout the course of its existence (Service Public Fédéral Economie, 2019). A Cooperative company which counts less than three founder-shareholders may lead to judicial dissolution. Besides, it has no minimum capital requirements, but a financial plan must be handed in at the time of the incorporation of the company (Thuysbaert, 2019). More details about the latter

can be found in the next section. Regarding the contributions in kind, they are legal under the condition that they are subject to a report from an auditor (Service Public Fédéral Economie, 2019).

The incorporation of a cooperative company is materialized by an authentic deed signed by the founders and a notary. The incorporation deed will be registered and published in “Le Moniteur Belge” and the company will be registered at the Banque-Carrefour des Entreprises (Art. 6:5, 6.12 & 6:27, Code des sociétés et des Associations).

b) Management and legal responsibility

A cooperative company is managed by a director, a natural or legal person or a Board of Directors (Art. 2:57, 6.12 & 6:58, Code des sociétés et des Associations). The liability of the directors is capped by the law, depending on turnover and total balance sheet thresholds in a range of:

- € 125.000 for companies presenting a yearly turnover below € 350.000, and which total balance sheet does not exceed € 175.000
- To € 12 million for companies which present an average total balance sheet of 43 million euros or a yearly turnover of € 50 million.

The liability of the cooperants is directly related to their contribution.

c) Legal Control

An auditor must be appointed as the controlling body of the company once at least two of the three following thresholds are exceeded: 50 employees, € 9.000.000 turnover or € 4.500.000 total balance sheet (Art. 1:24, Code des sociétés et des Associations).

d) Share trade and distribution

Cooperative companies' shares can be freely traded between shareholders and those may exit the cooperative without amending the articles of association. Regarding dividend distribution, it is not allowed if the cooperative's net assets are negative or if it would turn negative because of the distribution (Art. 6:57 & 6:115, Code des Sociétés et des Associations) For cooperatives accredited by the “Conseil National de la Coopération”, dividend distribution is capped to 6 % (Art. 3, Arrêté Royal du 4 mai 2016).

e) Subcategories of Cooperative companies

If a company meets the legal requirements of the cooperative company, it can become a certified cooperative company by the Comité National de la Coopération and/or be recognised as a social enterprise, which requires the fulfillment of additional conditions (Staessens et al., 2021). Such qualification provides advantages such as tax exemption of a part of the dividends distributed to natural persons and a wide application of the reduced tax rate for the cooperative company.

1.3. Financial Plan

a) Definition

As mentioned in the previous section, Belgian law requires the founders of a cooperative company to draw up a financial plan prior to incorporation. This plan must be submitted to the notary in charge of the incorporation deed (Commission des Normes Comptables, 2020). The minimum composition of the financial plan is set out in the “ Code des Sociétés et des Associations ».

The financial plan can be defined as "a forecast of the activities to be carried out by the start-up company and the financial means at its disposal for this purpose" (Brocal & Ernt, 2010, p.95). Claes et al. (2005) add that the financial plan is also a permanent management tool used to monitor, control and guide the development of the business/company.

The objective of the latter is twofold. On the one hand, it aims to prevent the cooperative from being incorporated in an unreflective manner, in the sense that it requires the founders to examine the projected activity and thus to put at the disposal of the cooperative the financial means necessary for the activity in question. On the other hand, the financial plan seeks to protect the founders. Indeed, in case of bankruptcy in the first three years, it allows the judge to base himself on the situation and the information existing at the time of the incorporation to evaluate their liability in the incorporation of a cooperative with an obviously insufficient initial capital (Commission des Normes Comptables, 2020).

In addition, in the context of the search for investors, the founders of the cooperative use a financial plan to convince potential financial backers that the project has the potential to be economically viable in the long term (Delvaux, 2002).

b) Content

In accordance with articles 5:4; § 2; 6:5, § 2 and 7:3, § 2 of the “Code des Sociétés et des Associations”, the financial plan must, in addition to an accurate description of the projected activity, include at least the following (Commission des Normes Comptables, 2020):

- Sources of funding at incorporation
- Incorporation balance sheet and a projected balance sheet for twelve and 24 months
- A projected income statement for twelve and twenty-four months
- A projected budget of revenues and expenses over a two-year period
- A description of the assumptions made when estimating revenues and projected profitability.

The projected budget often takes the form of a cash flow statement (Commission des Normes Comptables, 2020), which is the object of the next section.

c) Cash flow statement

The cash flow statement can be defined as follows: “financial statement that shows how changes in balance sheet accounts and income affect cash and cash equivalents, and breaks the analysis down to operating, investing and financing activities” (Helfert, 2008, p. 23).

To draw up a cash flow statement, one must identify all actual cash flows (i.e. those involving a transaction with a third party) and eliminate accounting flows (i.e. those that do not involve cash movements) (Cerrada, De Rongé et De Wolf, 2016).

Several methods exist to build a cash flow statement, but the approach chosen in the context of this thesis is the cash flow table methodology, as presented by Cerrada et al. (2016). The advantage of this approach is its richness in terms of financial analysis. Indeed, it allows to observe, understand and explain the liquidity situation of the company through all its operating activities, the strategic financing and investment policies, the management of the operating cycle and the short-term cash management (Cerrada et al., 2016).

The cash flow table can be made in two different ways (Commission des Normes Comptables, 2020):

- **The direct method:** the flows are recorded in the cash flow table from the records of the "Bank" and "Cash" accounts.
- **The indirect method:** uses the income statement as a basis, corrects the non-monetary income and expenses and accounts for timing lags between revenues and expenses recording and actual cash movements.

In the context of this thesis, the indirect method will be used. The starting point is the restructured income statement. In the first phase, the net result is corrected for the impact of accounting flows in the income statement. This provides the cash flow from operations. The next step is to take into account the actual changes in the balance sheet accounts, organized according to the fundamental relationship of financial equilibrium connecting working capital, working capital requirements and net cash position (Cerrada et al., 2016).

Cash flows from operations

Self-financing capacity is the financial resources generated by the activity of the company (Cerrada et al., 2016). It can be computed as follows:

$$\text{Self-financing capacity} = \text{net income} + \text{depreciation and write-offs} - \text{reversal of depreciation and write-offs \& activated restructuring charges}$$

It is important to note that this result is the potential resources that the company can use to finance itself. In fact, if the company decides to remunerate its shareholders through dividends or its directors through directors' fees, it must be subtracted from this number (Cerrada et al., 2016).

Integration of Balance sheet cash flows

The next step is to identify cash flows generated by increasing and decreasing values of the various balance sheet items. They can be classified in three categories (Cerrada et al., 2016):

- Cash flows generated by working capital components

Working capital can be defined as “the capital of a business which is used in its day-to-day trading operations, calculated as the current assets minus the current liabilities” (Hashimzade, Myles & Black, 2017).

The evolution in working capital allows one to understand the impact of long-term financing and investment policies on the company's cash flow (Cerrada et al., 2016).

It is computed as follows:

$$\Delta \text{ Working Capital} = \Delta \text{ Equity} + \Delta \text{ Long term debt} - \Delta \text{ Fixed assets}$$

- Cash flows generated by working capital requirements

The Working Capital Requirement (WCR) is a financial metric showing the amount of financial resources needed to cover the costs of the production cycle, upcoming operational expenses and the repayments of debts (Allianz, 2021).

The evolution in working capital requirements allows one to measure the impact of operating cycle management on the company's cash flow (Cerrada et al., 2016).

It is computed as follows:

$$\Delta \text{ Working Capital Requirements} = \Delta \text{ Current liabilities excluding cash} - \Delta \text{ Current assets excluding cash}$$

- Cash flows generated by treasury operations

The evolution of treasury showcases the impact of treasury operations management on the company's cash flow (Cerrada et al., 2016).

It is computed as follows:

$$\Delta \text{ Treasury} = \Delta \text{ Short-term financial liabilities} - \Delta \text{ Treasury Investments}$$

Finally, Cash flow can be obtained by taking into account the three components defined here above (Cerrada et al., 2016).

$$\text{Cash Flow} = \text{Self-financement}^2 + \Delta \text{ Working Capital} + \Delta \text{ Working Capital Requirements} + \Delta \text{ Treasury Operations}$$

2. Financing alternatives for cooperatives

As for every venture, the question of how to finance a cooperative comes up. Due to its social orientation, low return and high-risk profile however, typical fundraising sources such as corporate banking, private equity or the stock exchange are often not available. Nevertheless, many alternatives exist for cooperators to fund their project.

- **Call for citizen financing:** Citizens are offered to invest in the cooperative through a loan or capital participation (Financité, 2018). It is a very popular option for two reasons. On the one hand, it creates a community around the project, which is in line with the cooperative spirit. On the other hand, for investments in new projects, Belgian citizens benefit for a tax shelter, amounting to a tax reduction of 30% to 45% of the amount invested (Service Public Fédéral, 2022).
- **Credit organizations:** Public or private organizations specialized in social enterprises and cooperatives (EconomieSociale.be, 2022). Examples of such organizations are Credal, NewB, F'in Common or Triodos.
- **Institutional investors:** Public investment companies such as W.ALTER invest in social economy and cooperative projects (EconomieSociale.be, 2022). The latter builds an investment structure tailor-made to the client needs, which can be made of a loan, equity or a combination of both, for an amount up to € 500.000 (Société Générale d'investissements de Wallonie, 2022).
- **Crowdfunding:** Participatory financing through a platform which collect and aggregate the amounts paid by the various donors. Beyond financing, it is also an opportunity for the cooperative project to gain visibility (EconomieSociale.be, 2022). This financing mean has gained popularity among the Belgian population, with more than 1/3 of Belgians

² Self-financing capacity, after having taken into account potential distributions

considering supporting a social economy project through crowdfunding, according to a recent study conducted by the University of Liege and the CBC bank (Ferrara C., 2018). Miimosa is an example of such crowdfunding platform, specialized in sustainable agriculture and food projects. Launched in 2015, it has since then raised € 80 million, funding 5500 projects (MiiMOSA, 2022). Crowdfunding can take four different forms:

- **Social participation:** This method consists of a financial participation in a project without any expectation of compensation. There are no performance-based incentives. Also called donation, this funding method is often used by charities (Robinot & Trespeuch, 2014).
- **Crowdlending:** This funding method is characterized by the ability of lenders to provide money for small fragments of the overall loan. These fragments are then aggregated by the online platform and - if enough capital has been raised - transferred to the borrower. The latter then pays back the loan with additional interests, which are usually lower than traditional loan options available to him but higher than the savings rates for the lender (Winterberg, 2020).
- **Equity based:** In this funding method, investors become shareholders in the company they decide to support financially (Piret, 2015). The stake of each investor in the company is proportional to its investment.
- **Reward based:** This method consists of encouraging the financing of a project by granting a non-financial reward to the co-investor in exchange for his financial participation. There are different types of rewards depending on the nature of the project: pre-order, thanks letter, goodies, etc. (Robinot & Trespeuch, 2014)
- **Foundations and corporate sponsorship:** Foundations such as Be Planet foundation, support local citizen initiatives (EconomieSociale.be, 2022). The latter focuses on food.
- **Societal impact funds:** Funds that only invest in cooperatives and social-oriented projects (EconomieSociale.be, 2022). Solifin network, founded by Citizenfund, Crédal, Lita.co, Scale Up, SI2 fund, Triodos Bank and Village Finance, is one of them (Solifin, 2022).

- **Public aids:** funds granted by a public body to help an industry. The agri-food sector is strongly subsidized by the European Union through the European Common Agricultural Policy, which represents 35% of its budget (European Commission, 2022). In Belgium, regions are competent for its implementation. Walloon agri-food cooperatives can look into the following regional aids:

To begin with, three incentive streams will be introduced for the period 2023-2027 (Service Public de Wallonie, 2022a):

- Green Payment Scheme: an extra 30% of direct aids is granted to farmers for practices beneficial to the environment. (Service Public de Wallonie, 2022a)
- Financial support for young farmers: Anyone under 41 years old who creates or takes over farming operations – even as an additional revenue stream - is eligible for a flat-rate premium of € 70,000 (Service Public de Wallonie, 2022a).
- Cooperative start-up support: An aid up to € 100.000 for 5 years, computed according to the number of active members is granted for the start-up of cooperative organizations in the agricultural sector. The aid can only be used for pre-defined purposes (Service Public de Wallonie, 2022a).

Besides, since 2021, the Walloon Government has implemented an aid program covering control and certification costs for eligible local, sustainable, and biological labels (Service Public de Wallonie, 2022c).

Next to that, the Walloon Government regularly issues call for projects aiming to boost local agriculture. In 2020, the call for project "Supporting the re-localization of food in Wallonia", financed nearly 46 projects for a total amount of nearly € 12 million (Service Public de Wallonie, 2022d).

Finally, in Wallonia, young companies of any sector can benefit from “chèques entreprises” to finance consulting services to support creation, innovation and growth (Service Public de Wallonie, 2022a).

3. Governance of cooperatives

3.1. Rationale for participative governance

The business world today is largely dominated by the corporation model, in which the decision-making power of each individual depends on the value of the shares he or she owns. Although effective in raising capital, this model often results in the concentration of decision-making power in the hands of a few individuals or companies (Gachet & Guinet, 2014). The risk of governance based on financial power is that major shareholders make decisions that are in their own (short-term) interest at the expense of the organisation's (long-term) interests and those of its other stakeholders.

Unlike the classic enterprise, the cooperative intends to serve the interest of the greatest number. Indeed, the legal status of the cooperative requires it to respect the seven cooperative principles laid down by the International Cooperative Alliance (ICA, 2022). One of them is the democratic control by the members, their involvement in the decision-making process of the organisation. Participative governance is in this sense inscribed in the DNA of the cooperative (Gachet & Guinet, 2014).

3.2. Definition of participative governance

Participative governance's key hypothesis is in line with Douglas McGregor's Theory Y (1969), which was inspired by Maslow's work (Stervinou, 2014). Theory Y assumes that workers are ambitious, capable of self-motivation and self-control and that work can be a source of satisfaction. The challenge for organizations is to make the most of this human potential, which is precisely what participative governance aims for (Stervinou, 2014).

The concept of participative governance, also called "collaborative governance" or "participative management" in the literature, is not yet formally defined, although it is being implemented in an increasing number of organizations.

Hermel (1988, p. 188) defines participative management as "a global managerial process consisting in creating in every employee a behavior of actor-conceiver, contributing to the improvement of the organization's functioning".

Davister (2010, p. 311) defines participatory management as "the involvement of workers (...) in management, whether through voting rights in the various decision-making bodies or more simply by taking responsibility for their daily work".

Finally, Stervinou (2014, p. 103) defined participation in a governance context: "the involvement of employees in decisions concerning their own work, but also beyond that, in decisions concerning more broadly the management of the company, its organization, its mission, its strategic policy, its compensation policy, etc."

In the context of this thesis, we will define participative governance as a form of governance in which every member of the organization is considered a actor-conceptor, in the sense that he or she is involved in decision-making processes related to his or her work, but also to the strategic and operational functioning of the organization.

3.3. Participative governance model

Belgian law influences the governance of cooperatives in two ways. On the one hand, as mentioned previously, Belgian cooperatives must respect the cooperative governance principle of democratic control. On the other hand, the legislator imposes a governance framework, containing decision-making bodies and their respective pre-defined powers of action. According to Belgian cooperative law (CSA, 2020), all cooperatives must have three governing bodies:

- A General Assembly (GA) which is formed by all members of the cooperative. The GA is responsible for the selection of the members of the Board of Directors and will also vote on major decisions such as termination of the cooperative, mergers or changing the articles of association. The GA also (dis)approves the annual financial statement. Its control function is, in this view, mainly ex-post.
- A Board of Directors (BoD) which is the main decision-making body. Its members can be from inside or outside of the cooperative. Its responsibility is to create and decide upon the strategies and policies of the cooperative. Besides, this governing body is in charge of appointing and evaluating the management of the cooperative. Decisions of the BoD are taken collectively.

- The management, which oversees the day-to-day management of the cooperative.

Although the broad outlines of the governance system are similar for all cooperatives, a great deal of freedom is provided in the implementation of the guidelines, which is why we observe a multitude of different governance models in the Belgian cooperative landscape.

Differences in the governance of cooperatives can be expressed through two dimensions, which can be called the "depth" and "width" of participation (Gachet & Guinet, 2014). By depth, we mean, on the one hand, the type of decision in which members are involved. Indeed, in some cooperatives, members are invited to give their opinion on everything, from the 10-year strategy to the coffee brand, while in others, member approval is limited to a statutory obligation and the management controls the cooperative almost autonomously. On the other hand, cooperatives differ in the way they make decisions - simple majority, qualified majority, unanimity, or consensus. Width refers to the extent to which stakeholders (members and non-members) are included in the governance of the cooperative. This can be reflected not only in the number or proportion of members effectively active in the decision-making processes, but also in the status of the people associated with the project. This last point raises the question of the place given to non-member stakeholders for example (Gachet & Guinet, 2014).

3.4. Participative governance practices

As Sandrine Stervinou wrote (2014, p.124): *"There can be no universal technique of "democratization" that can be simply "applied" with more or less humanity. The co-elaboration of knowledge and the dialogue between "designers" and "makers" around a shared questioning of what it means to "work", in other words, the ways in which the principle of "by and for all" can be actualised, can only exist within the framework of an experimental approach"*.

There is no single model of participative governance, each cooperative must go through this experimental process to figure out how to carry out its mission in the best way (Efros, 2008). It seems therefore more relevant in the context of this literature review to expose the major governance challenges of cooperatives and the practices and solutions proposed by the literature.

3.4.1. Involvement of members in the cooperative project

The involvement of members in the cooperative is a major challenge because without it, the cooperative's raison d'être disappears. In many cooperatives, free-riding behaviors are observed,

where some members take advantage of the services provided by the cooperative without committing themselves to the project. In addition to diminishing the effectiveness of the cooperative, this behavior causes frustration from members who are devoted to the cooperative project (Valiorgue & Hollandts, 2020). It is therefore essential for the cooperative to put in place effective institutional mechanisms and communication channels to encourage the various stakeholders to become actively involved in the collective project (Gachet & Guinet, 2014). The effectiveness of the governance tools put in place is a key point as consultation, information and training processes can quickly prove to be costly and time consuming, especially as the cooperative grows in size (Stervinou, 2014). Here below are some solutions provided by literature.

a) One person, one vote principle

Although not mandatory under Belgian law, many cooperatives operate according to the "one person, one vote" principle. In other words, this principle gives each individual cooperator equal importance in the decision-making mechanisms of the GA, regardless of the value of the shares in his possession (Gachet & Guinet, 2014). The strict implementation of this principle however oftentimes turns out to be very time-consuming and therefore inefficient (Stervinou, 2014).

b) Strategic conversation with members

It is about ensuring that members understand and have the opportunity to co-create the cooperative's strategy.

First, directors must ensure that the strategic conversation between the BoD and the members is not limited to formal moments (Valiorgue & Hollandts, 2020). The dialogue and information sharing should be continuous, through the organization of sharing days and information meetings outside the GA (Saïssset, 2016).

On top of that, the directors can organize formal meetings between the cooperative members and the managers in order to discuss the strategic project and the mission of the cooperative (Valiorgue & Hollandts, 2020). These privileged moments of dialogue anchor the strategic project in the members. It is also an opportunity to amend or complete strategic aspects which appear to be deficient following the exchanges, thus providing an external and co-constructed feedback to the BoD (Valiorgue & Hollandts, 2020).

Taking the strategic co-creation further, working groups, sometimes called focus groups or open commissions, can be formed to discuss various topics such as recruitment, salary policy or investment in new equipment (Valiorgue & Hollandts, 2020). The objective of these working groups is to reflect on a topic and build a proposal that will later be presented to the BoD. Beyond its inclusion purpose, this measure speeds up the debates in Board meetings (Stervinou, 2014). The idea is to open these working groups to non-directors who are either competent or concerned by the topic at hand (Saïssset, 2016). Technology can also be used to consult members easily and rapidly, through a company forum or a polling system. It can even be a way to extend the circle of people involved to external stakeholders (Gachet & Guinet, 2014).

Finally, it is important to set up channels for information distribution, to guarantee transparency regarding the cooperative project and the functioning of the organization. An example of such channels can be an internal newspaper recounting the cooperative's major events and projects. Beyond its informative role, this newspaper helps to nurture the link between the members and to create a common identity (Valiorgue & Hollandts, 2020). In addition, the cooperative can exploit digital solutions such as an intranet or a mobile application to share information and maintain a sense of belonging (Gachet & Guinet, 2014).

c) Continuous education for members

This action lever not only allows the members to remain involved but also to gain a better understanding of the project and the sector. Among others, the cooperative can set up progress clubs to train members in cross-cutting themes, think tanks on emerging technologies or issues, or specific training at the request of members (Valiorgue & Hollandts, 2020).

d) Autonomy in work organization

At a more operational level, it is about enabling members to become collaborators rather than simple executors. In the context of their own work, managers must recognize the ability of the members to manage their own problems and create added value. Therefore, instead of imposing a way of doing things, the employee is left to identify the best method to reach the predefined objectives (Carlier d'Odeigne, 2017). It is interesting to note that some authors warn managers of the risk that a greater freedom granted to members may lead to opportunistic behaviors harmful to

the company's activity. They therefore insist on the importance of co-creating the collective project so that it is shared by all (Stervinou, 2014).

At the level of teamwork, too, greater autonomy can be granted, regarding task distribution and team coordination. In this context, the role of managers is more about managing groups than managing individuals in isolation (Stervinou, 2014). In order to facilitate the empowerment of teams, several tools exist to activate collective intelligence such as decision making by consent or SCRUM (Carlier d'Odeigne, 2017; Schwaber & Sutherland, 2020).

This autonomy at several levels makes it possible to give responsibility and motivate members to get involved in the cooperative project (Stervinou, 2014).

3.4.2. Directors' skills

The cooperative ideal advocates democratic structures that give priority to the members. Therefore, although it is not mandatory, it is common for the BoD to be partly composed of project owner cooperators. (Saïssset, 2016 ; Valiorgue & Hollandts, 2020) However, this dual position cooperator-director can be tough to manage. On the one hand, the day-to-day operations executed by a project owner strongly differ from the long-term and holistic thinking required from a director, which explains the lack of management skills and strategic vision that is often observed. On the other hand, relationship challenges occur, with some not daring to stand up against their colleagues to avoid hurting the relationship or on the contrary letting their personal conflicts guide their decision-making process (Saïssset, 2016 ; Stervinou, 2014). There are two complementary solutions that can be implemented to increase the skills of directors.

a) Management of the directors' journey

Directors are elected by the members at the GA. It is important that the election of new directors be the result of an identification by the outgoing directors of candidates with potential in terms of understanding the strategic issues of the cooperative (Valiorgue & Hollandts, 2020). Some authors even recommend implementing a system of trainee directors, a sort of trial period before an official appointment (Saïssset, 2016). Once elected, a system of mentoring by an experienced director can also be implemented in order to familiarize them with the expected posture. The new director may also be required to follow an orientation program to get to know the company as a whole. Once

this learning period is over, authors recommend the new director to be entrusted with the monitoring of a business unit, as to enable him to gradually develop his or her strategic vision in a concrete manner (Valiorgue & Hollandts, 2020).

b) Learning development

At the same time, the literature advocates the importance of continuous learning (Valiorgue & Hollandts, 2020). To this end, the cooperative can expose a competency framework to directors, evaluated and adjusted annually according to the evolution of the organization. It offers a vision of the individual and collective skills that the Board must have in order to best carry out its mission of governance and orientation of the strategy (Valiorgue & Hollandts, 2020). In the event that gaps are noted between expected and actual skills, the directors follow specific training courses to fill them. Furthermore, involvement in networks complementary to the cooperative allows to broaden learnings and to remain alert to external opportunities and threats.

3.4.3. Control of management action

The alignment between the interests of the members and the management is not obvious, as the ownership and control of the cooperative are separate (Valiorgue & Hollandts, 2020). Therefore, the directors must ensure that they implement the strategic project, in line with the expectations and interests of the members. The control of the action of the managers can be done through two complementary practices: the monitoring and evaluation of the action, the creation of a common identity and the establishment of a code of conduct and ethics.

a) Monitoring and evaluation of managers

From an activity monitoring perspective, the BoD can organize additional meetings with an agenda that focuses on the day-to-day operations of the cooperative (Valiorgue & Hollandts, 2020). From an evaluation perspective, for large cooperatives, it is key to develop a common language and indicators for managers of different business units to compare the performance of their managers.

b) Creating a common identity

More indirectly, one way to avoid opportunistic behaviors from managers is to involve them fully into the cooperative project (Valiorgue & Hollandts, 2020). Firstly, an integration course for

managers can be set up to immerse them in the cooperative project. Later on, the specificities of the cooperative can be presented to the managers through days spent with the project owners in their working environment, as to have a precise vision of the objectives of the strategic project and meet the members. In addition, governance seminars can be organized for directors and managers to create a climate of collaboration. Other cooperatives also decide to include members of the management team in the BoD (Valiorgue & Hollandts, 2020).

c) Code of Conduct and Ethics

Some cooperatives decide to opt for codes of conduct to avoid abuses from the management team (Gachet & Guinet, 2014).

4. Performance assessment of cooperatives

Studies on cooperatives' performance assessment are rare and focus mainly on measures of financial ratios, similar to those used to measure the performance of traditional capitalist companies (Piot-Lepetit et al., 2020). However, the literature is unanimous on the fact that the financial and accounting approach only captures the cooperative's contribution in a very reductive way. Indeed, since the purpose of the cooperative is multidimensional - to meet their common economic, social and cultural needs - its performance assessment should be as well. The impact of cooperatives is reflected in a multitude of non-market benefits and in the beneficial and pro-competitive effects induced by their presence on a market (Le Guernic, 2021).

Beyond a question of accuracy, measuring its non-financial impact can be very beneficial for a cooperative (Gautam, 2017). First, formal tracking allows the cooperative to know for sure it is effectively carrying out its mission, having the intended impact. On the contrary, it can help the members realize the potential negative impact they may be having. Besides, tracking non-financial impact can be one of the requirements to attract some investors such as foundations or social funds. Lastly, it helps making the mission alive, creates a heightened sense of accountability and pride.

However, measuring non-financial performance presents many obstacles. First, non-financial impact can be hard to quantify, standardize and report (Duguid, 2017). Besides, it can be costly and time-consuming, raising the question of whether entrepreneurs should be spending their time

tracking metrics rather than focusing on the expansion of the venture (Gautam, 2017). Finally, up to this day, no universal framework exists to measure non-financial performance, making it hard to compare different actors and making it easier for companies to greenwash (Gautam, 2017).

Despite the load of unstandardized, company-specific tools that exist (Duguid, 2017), two measurement systems with a universal purpose have been gaining traction:

- IRIS proposes a set of standardized metrics that can be used to describe an organization's social, environmental, and financial performance (IRIS, 2022). IRIS metrics cover a wide range of performance indicators and include sector-specific metrics for areas such as financial services, agriculture, and energy. Like financial accounting standards, IRIS provides a basis for performance reporting, and organizations are free to pick the relevant metrics from the IRIS library.
- GIIRS is a comprehensive and transparent system for assessing the social and environmental impact of companies with an analytical approach analogous to Standard & Poor's or Moody's (Richarson, 2012).

Some authors have also come up with new models for assessing performance that are considered more appropriate for cooperatives (Piot-Lepetit et al., 2020). For instance, Donovan et al. (2017) propose a framework focused on three pillars (1) improving the productive capacity and well-being of members; (2) building an economically viable and reactive entity; and (3) improving the environment of members (community development and protection of the environment). Alternatively, Firmansyah (2015) has proposed the application of the concept of Balanced Scorecard in assessing cooperatives' performance, as to fully appreciate the multidimensional mission of the cooperative. The author mapped the key themes that were taken into account for each dimension (See Appendix 2). All of these key themes can be translated in a series of measurable indicators tailor-made to the cooperative that is being assessed.

4.1. The Balanced Scorecard

Kaplan and Norton (1996, pp. 8) defined the Balanced Scorecard as “a performance management tool that translates a company's vision and strategy into a coherent set of performance measures”.

In other words, it is a range of performance indicators which gives business leaders a fast and comprehensive view of the organization. The framework emerged in reaction to two observations among senior executives (Kaplan & Norton, 1996). On the one hand, they realized that traditional financial metrics sometimes provided misleading signals regarding continuous improvement. On the other hand, managers figured out that the behavior of their employees was strongly impacted by the company's performance assessment tool: "What you measure is what you get" (Kaplan & Norton, 1996).

The Balanced Scorecard intends to complement financial metrics with operational indicators supposed to be the drivers of future performance, to account for the current complexity of managing an organization nowadays. The Balanced Scorecard is hence articulated around five perspectives managers should look at.

a) Customer Perspective

Customer orientation is a concept that has become central in the way companies organize their activities. Therefore, this dimension of the Balanced Scorecard is particularly relevant, as it ensures that customer orientation is effectively assessed through a series of indicators that are meaningful to customers. In most cases, the aspects that matter to customers fall into four categories: time, quality, performance & service and cost.

b) Internal Business Perspective

This dimension aims to measure the quality of internal processes that enable companies to meet their customer's expectations. To do so, companies need to identify their key processes - those that have the greatest impact on customer satisfaction - and core competencies - those that allow to maintain their market share- and associate performance indicators for each of them. It is very important to decompose the processes to every level of the organization, as to link management objectives to the actions taken by individuals. Each employee should understand the role he or she must play to contribute to the company's targets.

c) Innovation and Learning perspective

Due to changing market conditions and globalization, factors of success in most industries keep changing, so continuous improvement is essential to ensure long-term success. It requires to

optimize the company's ability to adapt to further meet the needs of its customers. Strengthening customer value creation and improving internal business processes is therefore needed to enable the company coping with change while sustaining or enhancing revenues and shareholder's value.

d) Financial Perspective

Financial performance metrics reflect whether the company's strategy, implementation and execution are contributing to an improvement of its financial value. Typical financial objectives refer to profitability, growth and shareholder value. In other words, all the metrics that were used in traditional performance frameworks.

e) Sustainable perspective

The Balanced Scorecard, as conceived by Kaplan and Norton in 1996, was subsequently adapted to include the ESG dimension. Companies that want to maintain a sustainable economic growth can indeed no longer limit themselves to meet expectations and interests of their shareholders but must also meet the growing consumers demand for more transparency and accountability. From now on, companies who want to maintain customer's trust must address societal expectations and “work collaboratively with multiple and diverse players to implement “win-win” strategies that benefit all system participants.” (Kaplan & McMillan, 2021)

As a result, strategic decisions and investment opportunities are no longer only driven by their financial payback but are carefully examined and must include environmental and societal perspectives. This dimension therefore seeks to measure that businesses bring value to all stakeholders and achieve the objectives of the triple bottom line (Kaplan & McMillan, 2021).

PART 2: ANALYSIS OF SIMILAR PROJECTS

The objective of this part is to study different multipurpose farm projects and to gain inspiration from them before developing a unique model for the “Ferme de la Vieille Cour”.

Although multipurpose farm initiatives are not as widespread as in France, this type of structure is gradually emerging within our borders and more particularly in Wallonia.

Three multipurpose farm projects were selected, based on their geographical proximity to the “Ferme de la Vieille Cour”. For each project, the business model will be briefly presented as well as its mix of activities. Then, the legal, financial and governance structure of each multipurpose farm will be analyzed.

1. Ma Ferme

Ma Ferme is a cooperative farm located in Enghien, in the province of Hainaut. The project is born from the acquisition of the “Ferme Court-au-Bois” thanks to a call to citizen financing of € 2.000.000 in 2021 and € 500.000 raised from investment funds, foundations and other impact investors. The cooperative aims to be an incubator for positive and rural professional projects, by providing flexible infrastructures and synergies to foster interactions between project owners. The farm already hosts market gardening, coffee roasting, breeding, micro-brewing, mushroom growing, milling and cultural activities as well as a school and a guesthouse. The cooperative is currently undertaking a second call for cooperators in order to strengthen the complementarity of its offer by integrating an orchard, a catering area, a small shop and welcoming other producers (Ma Ferme, 2021).

1.1. Legal aspects

Ma Ferme is a cooperative company respecting the principles of social purpose companies. The cooperative owns the entire farm site (i.e. agricultural land and buildings).

1.2. Financial aspects

Concerning the revenue and cost structures of the cooperative, these are impacted by the twofold nature of the operations that will take place on the site. Certain commercial activities will indeed

be carried out by independent project owners, while market gardening, agritourism, catering, coworking and room rental will be run by the cooperative itself.

The cooperative will therefore eventually generate 3 types of revenues.

Initially, the cooperative will benefit from the income generated by the rental of covered areas and agricultural land to project owners. This source of income, although offering a limited return, will enable the cooperative to secure a stable cash flow during the first few months of operation, allowing it to repay bank loans and other initial costs.

The first months of activity will allow the identification of synergies and the realization of pooled investments by the cooperative. These will be based on the needs of the project owners and ranked according to their feasibility and priority level. The flexible rental of these investments to project owners will allow the cooperative to benefit from higher revenues and the users to benefit from resources they could not afford individually. These investments can take the form of infrastructures (cold room, processing kitchen, offices), services (marketing, communication, management supervision) or raw material production (composting, rainwater harvesting, energy production).

A third source of income will consist of the products generated by the market gardening, agritourism, catering, coworking and room rental activities, which are supported by the cooperative. Although these may take a few months to develop, they will allow the cooperative to grow organically.

These various products from the cooperative's activities pay for the human resources involved in the joint activities (coordination, market gardening, maintenance, etc.) as well as for the other expenses and investments supported by the cooperative. The net result generated will, depending on the decision of the GA, be partially distributed or will constitute a reserve for the cooperative's future investments.

1.3. Governance aspects

The governance of *Ma Ferme* is articulated around four different bodies.

- The BoD is composed of 6 to 8 cooperators with sufficient curiosity and general knowledge concerning the issues and sectors related to the project. Appointed by the GA

and respecting a male-female parity, the BoD will hold quarterly meetings according to an agenda set by the two managing directors. The directors, whose mandate will be limited to three years, renewable twice and unpaid, will have the mission of "supporting the spirit of the cooperative, determining its strategy, ensuring an effective follow-up and control, and ensuring the coherence between the ambitions and the means of the cooperative." (Ma Ferme, 2022)

- The operational team is in charge of the management and development of *Ma Ferme*, and is composed of managing directors appointed by the BoD, as well as employed or independent workers. The whole team is remunerated by the cooperative up to € 26.000 per year.
- "L'équipe du 4" is composed of four co-founders of the project. It provides support to the operational team and meets on a monthly basis. Given the punctual involvement and the free participation on which it is based, this mandate is exercised for free.
- "Le comité des garants" is in charge of the follow-up of the values and social mission of the cooperative. This mandate is exercised for free and requires only one or two annual meetings.

2. Ferme des Arondes

La Ferme des Arondes is a collective, multi-purpose and agroecological farm located in Profondville in the province of Namur. The aim of this project is to ensure that this farm, whose collective acquisition in collaboration with "Terre en Vue" cooperative amounted to €1.830.000, will serve long-term nutritional purposes for the local population and remain financially accessible to future generations of producers. By 2023, the farm will welcome a group of 6 project owners with complementary activities: market gardening, food processing, baking, sheep and goat breeding, mushroom growing and a support function for producers (Ferme des Arondes, 2022).

2.1. Legal aspects

La Ferme des Arondes is an operating cooperative bringing together the six different project owners active on the farm site. It is based on a particular legal structure.

The citizens' land cooperative "Terre en Vue", a separate legal structure, owns the entire farm (i.e. both agricultural land and buildings). This is to ensure that the farm, whose acquisition was made

possible by a public fund-raising campaign, will remain a farm over the years. *La Ferme des Arondes* cooperative is linked to “Terre en Vue” by a long-term rental contract.

The operating cooperative then establishes long-term contracts with its project owners for the sake of the longevity of activities. Each project owner indeed has his own legal operating structure that allows him to be autonomous.

2.2. Financial aspects

Similarly to *Ma Ferme*, some areas will be allocated to independent economic activities (breeding, food processing, market gardening, etc.) operated by project owners who will earn their income autonomously, while others will be organized and managed collectively (orchards, crops, kitchen, shared living areas, etc.).

The main source of income for the cooperative will be the financial contribution of the project owners, namely a percentage of the gross margin generated by each production activity on the farm. Rather than a rent, this supportive approach allows producers to contribute to the project in proportion to their ability to make a profit.

Beyond the renovation and furnishing of the collective spaces, these revenues will enable the financing of certain activities or means of production that will be mutualized at the cooperative level, in order to reduce the expenses of each project owner. They will cover the remuneration costs of the employees hired for the pooled activities (farm worker, administrative management, accounting), the costs related to the common spaces (property tax, maintenance, etc.), the administrative costs (communication, office costs, insurance, etc.) as well as the acquisition of joint or activity-specific investments. This makes it possible to support those whose liquidity is insufficient for investments.

As for the collectively managed areas, they will not directly generate income, but resources available to everyone. Indeed, the exploitation of common agricultural land will serve as raw material for certain activities, while the shared spaces will for example be dedicated to the accommodation of volunteers coming to help on the farm site.

However, as no rent is paid by the project owners, the renovations are financed by the project owners. These are not financed by the public fundraising nor by the cooperative contribution of the project owners.

3. L'Arbre qui Pousse

L'Arbre qui Pousse is a collective and educational farm, located in the “Ferme de la Balbrière”, in Ottignies in the heart of Walloon Brabant. Acquired and renovated in 2019 by the Écotones foundation for € 3.500.000, the regenerative ecosystem is articulated around 6 themes: agroecology (market gardening, nursery), food (bakery, food processing activities, restaurant), training (kindergarten, personal development, workshops, music school), repair (bicycle and sewing repair), mentoring and support (for both projects and people), events (coworking space, multi-purpose barn) and housing. The farm accommodates more than 15 different projects with strong human and environmental impact as well as around twenty inhabitants (*L'Arbre qui Pousse*, 2020).

3.1. Legal aspects

Unlike the two other initiatives, *L'Arbre qui Pousse* is not a cooperative from a legal perspective, it is a non-profit organization (NPO).

L'Arbre qui Pousse does not own any of the buildings or lands it operates. The “Ferme de la Balbrière” site belongs to the “Fondation Écotones”, which puts it at the disposal of the collective for the development of its activities, in exchange for a rent.

3.2. Financial aspects

Like *Ma Ferme* and *Ferme des Arondes*, *L'Arbre qui Pousse* generates revenues from the activities operated by the collective, the management of the farm site and from rented spaces.

Firstly, *L'Arbre qui Pousse* generates income from the events, trainings and workshops it organizes on the Farm site as well as the restaurants which are run by the collective. However, being in their early stages, the income generated by these activities is also still very limited.

Besides, the NPO is remunerated by the “Fondation Écotones” through a management mandate. In other words, *L'Arbre qui Pousse* is paid to operate on the farm site.

Another source of income comes from renting out commercial and agricultural spaces to project owners. Although *L'Arbre qui Pousse* currently hosts about fifteen projects, this revenue stream is currently limited. Indeed, the NPO wishes to help project owners to launch their activity with peace of mind and therefore currently rents out its spaces at very low prices or even lend it for free for certain activities. But over time, once its entrepreneurs are well established and able to generate a larger margin, the NPO is planning to set up a system of royalties in proportion to the turnover of each project.

3.3. Governance

The governance model of *L'Arbre qui Pousse* is organized around different governing bodies.

The BoD, in charge of strategic decisions related to the non-profit, is composed of 10 directors: 4 members of the daily management organ, 3 members of the “Fondation Écotones”, 1 member of the housing organ and 2 project owners.

Once a month, brainstorming meetings are organized, during which all internal parties are invited to raise potential problems related to the farm's activities and to bring in new ideas. The scope of these meetings is quite broad, the objective is to feed the reflections of the BoD. This organ is called “Créativité et Amélioration”.

The daily management organ is in charge of the operational functioning of *L'Arbre qui Pousse*. It is supported by autonomous working groups and internal initiatives, operated by the members of the organization. Each organ is responsible for a dimension of the daily management and is composed of members of the organization, supervised by a member of the daily management. Internal initiatives are less structured and can be launched by any member of the collective.

In order to facilitate the collaboration and coordination of tasks related to the daily management, shared governance and collective intelligence tools have been implemented. Each work group has its own discussion channel on a digital platform and different policies have been drawn up to regulate the use of shared resources and spaces.

PART 3: PRACTICAL PART

The objective of this third and final part is to develop a unique yet replicable operating model for the multipurpose farm project, inspired by the literature review and the similar structures analyzed.

First, the context the project inscribes itself in will be presented. Then, the foundations of the project will be outlined, that is, its vision, mission and values. Subsequently, the legal structure of the organization will be explained. The following chapters will successively expose the commercial strategy, the governance model, the operational excellence and performance evaluation tools and finally the financial plan.

In a broader perspective, the model developed aims to be replicable to other initiatives and in this sense encourage regenerative entrepreneurship.

I. LOCATION AND PROJECT OVERVIEW

The New Farm project emerged from an opportunity to purchase a farm put up for sale by its owners, to give it a second breath.

The farm in question is the “Ferme de la Vieille Cour”, located in Nivelles in the Walloon Brabant Province. Being at the crossroads of the industrial and agricultural worlds, it benefits from an atypical geographical location. First, the farm is located less than 3 km from the economic activity park “Nivelles-Sud”, gathering more than 250 companies and 4.500 employees and to which it is directly connected through the Chemin de la Vieille Cour. Besides, the farm is located in a green zone and is surrounded by several hectares of agricultural land. Initially, the sale of the farm gives access to a first parcel of 1,5 ha and comes with two options on additional farmland, for a total of 13,5 ha. Finally, the river “La Thines”, finds its source and crosses the property on which the farm is located. More details about the farm’s location and surroundings can be found in Appendix 3.

This farm has raised interest of a collective of project facilitators in shared governance, architects and engineers who wish to set up a multipurpose farm project there. As a result, a real estate budgeting has been carried out by the collective. In this context, this master thesis will develop a

model around the multipurpose farm, assess if it is viable and whether the renovations budgeted are realistic within the structure elaborated or if adjustments must be made.

II. FOUNDING PRINCIPLES OF NEW FARM

1. Vision and mission

The vision of New Farm is to *“Be a catalyst of the emergence of realistic and regenerative cooperative projects in Belgium.”*

The resulting mission of the company is *“to offer the project owners of New Farm a realistic and regenerative structure for their activities to thrive.”*

The realism of the structure refers to both effectiveness in terms of governance and financial structure, avoiding to fall into the trap of sustainable utopia, which is often observed in these type of projects. Regarding its regenerative dimension, this implies that the organizational model of the farm is articulated around the four pillars of the regenerative economy as defined by Guibert del Marmol, namely local, collaborative, functional and circular.

2. Impacted SDG's

More formally, New Farm's mission and vision are mainly articulated around four of the Sustainable Development Goals (see Figure 1).

First, New Farm aims to provide project owners with a fair and meaningful organizational structure. On the one hand, the cooperative model decreases the financial pressure undergone by project owners through better access to financing, mutualization of fixed costs & investments and through the increased visibility provided by the cooperative network (SDG 2, 8). On the other hand, it allows project owners to redefine the foundations of their activity and to participate in the strategic development of the cooperative thanks to a collaborative governance model.

Second, New Farm's organizational model contributes to sustainable economic growth. First, the farm promotes and operates farmland according to the principles of agroecology. This resilient approach is a way of designing farming systems according to the functionalities offered by natural ecosystems, ensuring an access to decent and nutritious food (SDG 2, 3). Second, it aims to minimize its environmental footprint and foster an efficient use of resources by bringing together complementary activities on the farm. This will enable the pooling as well as the circularity of resources. Finally, the farm is engaged in a local dynamic and aims to promote and encourage responsible consumption (SDG 12).



Figure 1 – Impacted SDG's

3. Values

Since the longevity of a cooperative depends on the involvement and cohabitation of its members, it is essential to ensure that its founding principles are shared and alive within the cooperative. Corporate values therefore play a strategic role, as they support the vision and set out the fundamental principles of the organization in terms of collaboration and responsibility.

The cooperative is built around three core values: collaboration, longevity and proximity.

Collaboration is at the heart of the cooperative. As one of the pillars of the regenerative economy, it brings together two dimensions: the sharing of resources and the co-creation of a common project. Indeed, the objective of the cooperative is not to bring together several independent project owners but to create an ecosystem allowing each activity to benefit from the presence of other players, through the mutualization of costs, services, and investments. Secondly, the cooperative aims to give its members the opportunity to share their ideas, contribute and build the foundations of the enterprise together. Being part of the capital of the cooperative also allows them to influence the strategic decisions of the cooperative and to ensure that these serve the collective interest.

The **longevity** of the cooperative is another crucial dimension. It determines its ability to combine ecological and economic sustainability. If ensuring that the essence of the project persists over the years is essential, so is ensuring its financial viability and long-term profitability. Beyond the appeal of a project like New Farm, this project aims to inspire others and demonstrate that it is possible to offer financial returns that meet investors' expectations while having a strong environmental and social impact.

Proximity is another core value of the cooperative. This embraces both the local economy aspect and the integration of external stakeholders in strategic decisions. The aim of the project is indeed to bring production and consumption together again and to ensure that the value created locally is redistributed locally. This desire to bring producers and consumers closer together shows the importance of proximity between stakeholders. It is in the cooperative's interest to understand each other's expectations and interests in order to meet their needs in a sustainable way and to strengthen the collaboration.

4. Impact on the operating model of New Farm

Although agroecology remains at the heart of the project, as in the case of the cooperative farms studied in part II, the structure of New Farm will move away from the traditional agricultural cooperative. Indeed, for economic viability reasons, some activities which are unrelated to the agri-food sector will be implemented within the farm, because of their ability to bring people on site and/or of their profitability. In this sense, the activities come in support of the agroecological project.

Moreover, in its pursuit of realism and longevity, the New Farm cooperative intends to limit the financial risk attached to the structure. Therefore, the majority of the activities established within the farm will not be operated by the cooperative directly, but by project owners with independent operating structures who will rent the spaces provided by the cooperative. The only activities exploited by the farm itself will have to present a sufficiently low operating risk.

III. LEGAL STRUCTURE OF NEW FARM

The New Farm project will take the legal form of a cooperative company, as it is the one that fits its mission best. Indeed, it is a good compromise between the non-profit organization which does not fit New Farm's realistic ambition, and the new form of limited liability company presented in the literature review (Chapter II, section 1), which is not in line with project's regenerative orientation. The only incorporation requirements are the legal representation by three founders, a notary act, a financial plan and a formally outlined cooperative mission.

The cooperative company will own all the buildings of the farm, except the guesthouse, which will be sold to a project owner, as the renovation of the guesthouse – which will be subject to approval of the cooperative - is an integral part of the professional project of the guesthouse operators. However, access to purchase will be conditional on a capital contribution and a monthly rent of € 300 will be paid to the cooperative, as a form of rent for acceding to common spaces. The rest of the farm will be rented to residents and project owners, as explained in the previous section. In order to ensure the commitment of the tenants to the cooperative's project, access to rental will be conditional on a capital contribution to the cooperative structure.

As for the land, 12 hectares will not be part of the farm's assets. This choice is the result of a double observation. On the one hand, the purchase price of the hectare in the region of Nivelles is one of the highest in Belgium (~ € 70.000/ha) and is completely disconnected from the rental price, capped at € 400 per year by the Walloon Region. On the other hand, several actors exist proposing to buy the land to then rent it to environmentally responsible actors. In the case of the “Ferme de la Vieille Cour”, the first option of 4,5 hectares would be bought by the cooperative company “Terre en Vue” whose mission is to facilitate access to land for sustainable agricultural production. The second option of 7,5 hectares has the particularity of being crossed by a river, the Thines, which is currently highly polluted. In the context of its mandate, the Walloon Brabant Province could be interested in purchasing the land to regain control over the watercourse and leasing it to an operator whose activity will maintain its quality level. We therefore assume that the land will be purchased by the Province and “Terre en Vue” and leased to the New Farm cooperative. The cost of the lease will however be borne by the project owners operating the land.

We do realize that not owning the land may seem very risky, as losing the right to exploit it would take away the essence of the project and hurt both the regenerative and financial equilibrium of the farm. However, for security reasons and to make this long-term relationship tangible, New Farm will propose a long-term lease of minimum 33 years, which is the depreciation period of the buildings. We believe that the nature and mission of the owners is a sufficient guarantee to make the assumption that the cooperative will have access to these lands as long as desired.

IV. COMMERCIAL STRATEGY

The objective of this chapter is to present New Farm's commercial strategy.

First of all, the market segmentation and the selected target group will be presented. Then, an in-depth analysis of the targeted segment will be carried out in the aim of developing New Farm's positioning. Finally, the communication strategy will be described.

1. Market segmentation

The New Farm project must position itself on a segmented market (unlike a niche or mass market). The latter can indeed be divided into 5 segments, as illustrated on Figure 2.

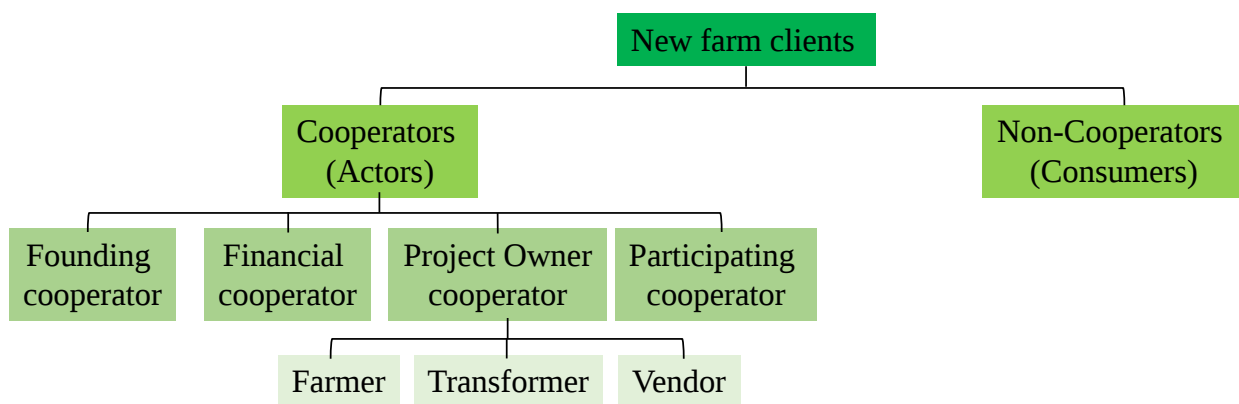


Figure 2 – New Farm Clients Segmentation

a) Founding cooperator

The founding cooperators are at the origin of the legal structure and pre-finance part of the activities. They are the ones managing the co-creation of the vision and the values for the collaborative project. They must also put together a governance model, laying out how resources, services and facilities will be shared among the members and how decisions will be made to guarantee the longevity of the cooperative.

b) Financing cooperator

These are all natural person or legal entity taking part in the cooperative project through a contribution in capital. To account for the risk associated to this investment, financing cooperators are usually granted a return, capped at 6% under accreditation of the Comité National de la Coopération (Chapter II, Section 1.2).

c) Project Owner cooperator

This is a key segment of the cooperative, gathering all the actors taking part in the economic activities of the organization. Its members are characterized by their professional expertise, leveraged in the operations of the cooperative. As a part of the collaborative project, they benefit from shared resources, services and facilities made available by the cooperative. Beyond this financial association, project owner cooperators are at the heart of the structure and share a vision and values.

d) Participating cooperator

These are customers willing to support the cooperative through a financial contribution proportionate to their means. This status is often associated with discounts and other benefits.

The participating cooperator is a full member of the project and usually gets involved through support activities organized by the cooperative. They are also involved in the governance processes, often from an advisory standpoint.

e) Non-cooperator (consumer)

Clients looking for local and quality products and services without getting involved in the cooperative. However, those can switch status to become participating cooperator if they feel that the perks associated to the status are beneficial to him/her.

2. Targeted segment

The segment targeted by the cooperative is the project owner cooperators. The New Farm cooperative is indeed planning to acquire a farm and then to build a cooperative model around it to offer project owners a realistic and regenerative structure they can thrive into. The first step to undertake in order to attract them is to better understand our target. This will be the object of the next section.

3. Qualitative study

3.1. Objective

The objective of our qualitative survey is to gain better understanding of our target segment, the project owner cooperators. More precisely, in the context of the development of the New Farm project, we want to extract two types of information from the interviewees.

On the one hand, we want to refine the initial mix of activities, which was developed based on similar projects (see Part 2) and brainstorming sessions conducted with the initiators of the New Farm project (see Appendix 4). In fact, it will be updated based on how appealed each project owner is by the project and on their ideas related to the mix of activities. On the other hand, we want to better understand their potential needs and fears related to such a structure as to build an attractive positioning towards the project owners.

3.2. Methodology

3.2.1. Exploratory approach and qualitative research

Given that our research is part of an exploratory approach, we have chosen to conduct empirical research. According to Paillé (2011), the exploratory approach seeks to understand a situation in depth, to make new findings rather than to test hypotheses. Indeed, the goal of an empirical approach is to analyze and understand a phenomenon that is not yet well understood.

Our research is qualitative. According to Mays & Pope (1995, p.43): “The goal of qualitative research is to develop concepts that help us understand social phenomena in natural (rather than experimental) contexts, focusing on the meanings, experiences, and perspectives of all participants.”

In order to collect the data to assess the attractiveness of the New Farm Project among the targeted potential project owners, we decided to conduct semi-structured interviews. The semi-structured interview is “a data collection technique that contributes to the building of knowledge that favors qualitative and interpretive approaches, particularly from constructivist paradigms.” (Lincoln, 1995)

3.2.2. Sampling

We chose to interview 17 project owners whom we selected based on the structure of the initial mix of activities. In this view, six types of profiles were targeted:

- Four producers: two market gardeners, one permaculturist and one breeder;
- Six food processors: two bakers, a dairy farmer, a producer of salted cookies, a cannery owner, a chocolate maker;
- Two local grocery shop operators;
- Two restaurant operators (one of which is also the cannery owner);
- A guesthouse operator;
- Three service providers: a yoga teacher, a kinesiologist and a naturopath.

Through this selection we sought to maximize the diversity of the sample in three ways. First, we wanted to collect testimonies from people of all ages within the range of 20-50 years, in order to assess the attractiveness of the project in the eyes of project owners with different experience levels. The average age of the sample is 37. Secondly, we managed to respect a male-female parity. Finally, we thought it would also be interesting to gather testimonies from both independent project owners and some who are part of similar projects, in order to gather their different experiences and

viewpoints. For this reason, three project owners from *L'Arbre qui Pousse* and one from the GROW agricultural collective were interviewed.

3.2.3. Data collection

Given the nature of the project, the interviews were conducted in French. On average, they lasted 20 minutes and, for practical reasons, were conducted by telephone conversation on WhatsApp. For the sake of transcription, the interviews were recorded.

To collect relevant data, an interview guide was created (Appendix 5). This guide was articulated around four main themes. After introductive questions about the project owners and their activity, we sought to evaluate the reasons which could motivate them to integrate such a structure, understand the potential fears, study their interest in living on site, as well as to broaden the range of potential activities proposed on the New Farm premises.

3.2.4. Data analysis

In order to analyse the content of the interviews, we conducted a qualitative content analysis (Mayring, 2010). The latter is used to evaluate the collected answers following a systematic approach in order to draw conclusions from these (Mayring, 2010). Content analysis is not standardised, it is adapted to the subject, but the steps of the analysis must be predetermined so that each decision in the analysis process can be associated with a set of rules.

The aim of the qualitative content analysis was, in the first instance, to paraphrase and summarise the content from different interviews in a way that only the core material is retained, while ensuring that it still reflects the source material, so-called “summarised content analysis” (Mayring, 2010, p. 65). The analysis of the meaningful sources enabled us to draw categories from the summarized content, which are a central aspect of qualitative content analysis (Mayring, 2010).

Formally, we first transcribed the interviews. Afterwards, we selected the relevant statements of each interviewee and transcribed them into an Excel sheet. This first step allowed us to establish a list of verbatims, some of which will support and enrich our analysis. We then paraphrased these verbatims and transcribed them into a second Excel sheet. We did not exclude repetitive

paraphrases in order to highlight the importance of certain points raised. The more a topic was mentioned by different interviewees, the more relevant we considered it to be for the analysis. Finally, we allocated to the different paraphrases a key word summarising their essential meaning. This allowed several categories to emerge. The full transcript and the Excel file containing the paraphrases and verbatims of the interviewees can be found in Appendix 6 and 7.

3.3. Results

3.3.1. Interest in the project

Based on the interviews conducted, it can be observed that a vast majority of the participants are interested in the project. Apart from one person, they almost all would have seen themselves in a similar project at some point in their lives. However, several profiles can be identified among the respondents.

Five project owners were seduced by the concept but could not picture themselves joining it at the moment because of timing reasons. Indeed, some of them were looking for such an initiative a few years ago but have recently settled in.

"Yes, clearly! I would have been interested because in 2016 I actually opened a bakery but too far away, in Remouchamps, next to Aywaille. I left because I wanted to come over here and I hesitated to apply [...] at the Graine de Vie cooperative in Néthen." (Grégoire, Baker)

Others, although they would have considered entering the venture earlier in their career, have already been operating for several years and do not see themselves embarking on a new project now that they have started a family and developed a network of friends and clients in another area.

"So, not now [...]. But earlier in my career, yeah that's the kind of thing I would have found really nice" (Sophie, Yoga teacher)

"20 years ago, sure! 100%, but today I wouldn't join. " (Laurence, Guesthouse operator)

Then, three other project owners were interested in the dynamic but could not join it for geographical reasons. This is the case of Pierre, founder of the Poll'n cooperative grocery shop located in Louvain-La-Neuve who voluntarily set up in a student city to reach young people, or Marie and Bénédicte. All three found the location of the project too far away from their existing target group.

Other project owners have already joined a similar project and are satisfied with the structure and the possibilities it offers. This is the case of Gaëtan, Anne-Sophie and Adrien, members of *L'Arbre qui Pousse*.

Next to that, Pol-Henri, Simon, and Geneviève made it clear that they might be interested in joining the project once it is established. One sees it as an opportunity to launch his own business whereas the two others could imagine further developing their activities there.

"It's the kind of project I love, because I'm a chef, my father is a farmer, so anything that adds value to local products [...] is very meaningful to me [...]. I'm ready to take part in this project with you because it really interests me. (Pol-Henri, Chef)

Ultimately, it seems that an interest in the project depends on one's temperament and way of working. The cooperative is a structure that requires a higher level of involvement and workload that not everyone is inclined to put in. A loner profile with a strong character seems to be more difficult to bring into this type of project where collaboration is key.

"I'm rather a loner, so having to make decisions and agree with others, I know I wouldn't be able to do it" (Arthur, Local grocery shop owner)

3.3.2. Reasons to join the project

Reasons to join the New Farm project were multiple. They are articulated around four themes.

a) Collaborative dynamic

Interest in the collaborative dynamic is the main reason mentioned by most of the project owners interviewed. Their interest stems from their desire to evolve in a more collective-oriented structure, and even - for some - from the fact that they no longer find themselves in the traditional economic model and are looking for more meaning in their profession and more focus on collaboration. This particularly applies to producers. Three out of four view this type of structure as a way to start again from a blank page to free themselves from the loneliness they face in their profession by supporting the emotional load linked to it together.

"Working in breeding is quite intense, it is often a lot of constraints related to the current rules on a daily basis that it is almost impossible to face alone [...] With all the financial pressure, the pressure from the AFSCA that has quite complicated criteria to meet, for us the community is

precisely about recreating a support and a collective spirit that we do not necessarily find in today's society." (Anne Sophie, Cheesemaker)

For Julien and Gaëtan, attracted by the cooperative model and seduced by *L'Arbre qui Pousse* project, the NPO's call for project owners was the trigger for their reorientation. Bored with their previous job, they opted for a more human-oriented project.

"I was an electrician at ORES but I decided to quit to pursue other dreams." (Gaëtan, Market gardener)

Beyond this solidarity, almost all the project owners emphasized the exchange of information and skills as well as the mutual support that the complementarity of the profiles provides within such a project. Experts in different fields, cohabiting in the same place allows members to call upon the collective when needed and to put their skills at its disposal.

"Working and living in a collective frees up time [...] and increases our workforce tenfold." (Gaëtan, Market gardener)

b) Costs and investments mutualization

The opportunity to pool certain costs and investments is another major incentive put forward by the project owners. Indeed, they all agree on the economic interest of working together and some are even surprised that more businesses are not already doing so. According to the interviewees, the New Farm, thanks to the multitude of activities that it would host on its site has two main financial benefits

On the one hand, an important demand for support for complementary tasks performed by the project owners in their daily activities, but in which they are not trained, can be noticed. Indeed, all the profiles interviewed seem interested in being able to transfer certain tasks such as the communication, marketing and accounting related to their activities to more qualified people, or at least to benefit from support at this level. Some also perceive potential economies of scale in terms of administrative, financial and website management, or even in terms of product packaging or maintenance of the facilities.

"For the project owner it is very interesting because what requires the most time is paperwork, managing social networks, communicating, etc. so he would save a lot of time and be able to focus on his field. [...] To give you an idea, I would say I spend 5% on production and the rest is sales and communication. I would of course love to have more time to be able to create, test new flavors." (Pol-Henri, Chef)

These tasks which take time are often neglected and thus become secondary, which sometimes represents an obstacle to the development of their activities. Outsourcing these tasks to people employed by the structure, would be a weight lifted off for project owners and allow them to dedicate more time and energy to their main activity.

"Managing social networks, communication, answering emails [...] If you want to set this up, these are all things that take a crazy amount of time and that I don't know how to do when I'm producing" (Geneviève, Chocolate maker)

"It's true that we would like to be able to generate a minimum of income to be able to have support not only in communication but also in accounting [...] these are things for which we need support because we are not trained and we don't have the time to be trained. So these are complementary tasks that we do ourselves for the moment, but that we would like to outsource to someone else in the long run." (Anne Sophie, Cheesemaker)

On the second hand, several project owners emphasize the costly investments their activity requires and which represent a major obstacle to its launch or profitability. This particularly applies to project owners involved in breeding or market gardening. All of them reported the financial pressure caused by the soaring price of agricultural land, particularly in Wallonia where the price per hectare has increased by 12.2% over the last three years. These producers emphasize that the meager financial resources available to them at the start of their activities do not allow them to invest in the land and that they prefer to invest it in production equipment.

"The acquisition of land is really very complicated in Belgium. The price of land has really risen sharply and so in general most farmers don't have the money to be able to acquire the land." (Anne Sophie, Cheesemaker)

Joining a cooperative farm project like the New Farm is therefore a way for producers to address this lack of access to land by renting the agricultural land owned by the cooperative.

" We have always rented, we never wanted to invest in land because we preferred to invest in production tools. [...] Often you start with little means and if you have to add the purchase of land to your entry costs, it puts a rope around your neck. (Simon, Market gardener)

Producers are not the only ones for whom the possibility to benefit from costly infrastructure facilitates their access to the profession. A similar pattern can be observed among food processors who quickly need a professional processing kitchen. However, the initial investment that this represents or the lack of supply in certain regions for this type of infrastructure sometimes hinders the growth of their activity.

For the rest, although the cooperative is not a vital need for their activities, they remain interested in the mutualization of certain investments and cost reductions. The sharing of facilities, storage space, delivery vans, or even production tools made possible by a rental system, indeed allows to reduce the investment costs of each activity.

"I'm thinking of a brushcutter, a mower, these are things that are quite expensive to buy and in fact here given that the NPO buys the equipment and allows us to rent it [...], to reduce the investment costs at the beginning." (Gaëtan, Market gardener)

"It would be great if I could mutualize my fixed costs. For example, I decided not to buy a van, because I don't need it all the time so it was not worth it." (Stéphanie, Permaculturist)

Other investments, such as photovoltaic or rainwater harvesting infrastructure, for example, were mentioned as smart investments that project owners could not afford individually but that joint financing makes possible.

c) Accrued visibility

It seems that a structure such as the New Farm is a way for project owners to increase their visibility.

Producers, food processors and restaurateurs generally support that being assimilated to a multi-project, collaborative farm concept that combines complementary activities on its site is a plus in terms of communication.

"I am deeply convinced that having everything in one place is convenient and that it attracts a lot of people to have access to fruits, vegetables, bread and cheese on the same site." (Gregory, Baker)

"Of course the "cooperative" aspect is an added argument and it attracts people even more." (Pol-Henri, Chef)

Some of them also emphasize the strategic location of the farm and the possibilities it offers. Located at the border between the business park and agricultural land, the farm is considered by Bénédicte, a kinesiologist, as an opportunity to develop a more business-oriented clientele by approaching nearby companies.

"The fact that it is close to the zoning, it could attract companies to whom I could offer workshops either during lunch time or as teambuilding activity, like the Incredible Oasis structure does in Louvain La Neuve." (Bénédicte, Kinesiologist)

Finally, many respondents highlighted the potential for sharing clientele between activities, made possible by the nature of the project. Being located on the same site and because of their complementarity, certain activities that work very well or attract a certain type of public will benefit to - and probably from - other activities. The project owners see the New Farm as a way to strengthen their visibility, especially through word-of-mouth and the hosting of certain jointly organized events on the site, attracting a large clientele.

"The fact of having activities that complement each other, whether it is cultural, event-based or anything else, brings the farm to life." (Anne Sophie, Cheesemaker)

"It mostly increases visibility [...] if people appreciate the project more for the cannery, the agricultural side or rather for the bread, they will still hear about the grocery store." (Pierre, Founder of a cooperative grocery store)

d) Direct sales channel

Finally, several project owners were interested by the opportunity to get out of the classic distribution scheme involving multiple intermediaries between producers and consumers, that the New Farm initiative offers.

On the one hand, the complementarity and proximity of the different activities allowing the project owners to supply themselves directly within the cooperative or to share their production surplus

with other activities was brought forward. This local and circular dynamic was mainly considered between the production, transformation and catering activities as well as a potential local grocery store.

"If we have a bakery for example, it's interesting to have someone who produces cereals, which will also generate food for the animals. [...] A pig farm would be super interesting for all the waste related to the bakery or the cheese factory, it could be revalorized" (Anne Sophie, Cheesemaker)

"In fact, the more structures like Paysans Artisans there are, the better the sustainable food system will work because for the moment, even small cooperatives or local grocery stores still too often go through industrial wholesalers. [...] We need [...] a hub of small producers so that small supermarkets go through industrial wholesalers as little as possible." (Pierre, Founder of a cooperative grocery store)

On the other hand, it is also a way for the project owners to get closer to the consumer. The interviewees see the New Farm as a way to reduce the number of intermediaries by selling their products directly on site. It enables them to reclaim control over their activities by setting their prices fairly, both in terms of remuneration and for the customer, and by recovering a part of the margin.

"Selling the cheese directly at the farm [...] allows us to be freer because there are fewer intermediaries, we are the only ones to decide how much we sell our cheese for, at a decent price for us and for the consumer. It gives us more freedom, which we can't get in a classic scheme." (Anne Sophie, Cheesemaker)

3.3.3. Fears about joining the project

The motivations of project owners are logically paired with certain fears.

First, most of the project owners confessed they fear a loss of autonomy and freedom by joining a project like the New Farm. Several put forward the heaviness of such a structure. The cooperative is indeed often assimilated to countless meetings due to the need for the agreement of the cooperators or even of the BoD inadvertently.

"Some people in this kind of structure are sometimes too meeting-oriented, they want to hold meetings for nothing." (Geneviève, Chocolate maker)

"The most complicated thing about a cooperative for me is the agreement [...] We are already part of a cooperative that brings together 80 producers and market gardeners and it's not easy to mobilize everyone on a common project huh." (Marie, Restaurant and cannery owner)

If the collective intelligence and the participative management associated to the cooperative model are put forward by some producers, one of them insists on the importance for these governance modes to be implemented by an external person who provides the group with adequate tools in order not to fall into the above-mentioned problem.

"There is a lock to be broken, it is the contribution of collective intelligence tools and that, it is necessary that it is an outside person [...] who comes to bring them, from my experience in any case. [...] Because if there is no outside person to facilitate the dynamic, it can become very explosive. [...] But these tools are essential because otherwise in collaborative projects you quickly find yourself with meeting attendants, with 2 or 3 evenings of meetings every week and people last a year but not more." (Simon, Market gardener)

Moreover, several project owners highlighted the different dangers of involving such a large number of people. Succeeding in federating the group and managing conflicts, which is already complex in normal times, would be even more so in times of crisis or when financial problems occur, according to most of the project owners. Others see in the excessive size of the group an opportunity for some to disengage themselves or to rely on the collective to carry out their activities or perform their tasks.

"It is sometimes too much of a flaw in our society to rely on the collective to do something that you should actually know how to do alone. It's actually better to have project owners who have had solo experience in the first place." (Simon, Market gardener)

Besides, several project owners underline the time and energy required to get involved in such a project. Beyond dedicating themselves to their activities, they stress that no matter how valuable the involvement in the daily life of the community is, it takes a lot of time. Belonging to such a structure requires, according to some, a high degree of involvement and flexibility which, over time, might lead to a loss of motivation. It is therefore essential to ensure that everyone who commits to the project is aware of the implications in terms of time and contribution in advance.

“It's gonna seduce a lot of people on paper, but when it comes time to put in the work and get your shirt on, well, half of them might be gone.” (Pol-Henri, Chef)

Then, if the cooperative aspect attracted the greatest number of people in terms of visibility, four project owners still have fears about the cohabitation of certain activities. They fear the harmful effects that certain activities could have on theirs. This is the case of the three practitioners and the guesthouse operator for whom calm and privacy are necessary for their activities.

"For me, the criterion would be only if there is a quiet space and not too much disturbance from other activities. [...] It also raises the question of privacy and professional secrecy; I am not sure that all my patients would appreciate crossing the courtyard like those who go to the market. (Benedict, Kinesiologist)

3.3.4. Interest for housing

Another thing the qualitative study conducted with the project owners allowed us to evaluate is their interest in disposing of housing on site.

Although the interest seems to strongly depend on the personality and the lifestyle philosophy of each person, we observe that an interest in living close to one's place of work is often linked to the profession of the project owner. The restaurant and guesthouse operators as well as the breeders seem to be the most inclined to rent a house. The reason highlighted by the restaurant operator is the inconvenience of working hours in the catering business.

"We would be very interested because with the hours we have in the restaurant business, we finish at noon and then we still have to drive. Our dream would be to live next to our kitchen." (Marie, Restaurant and cannery owner)

Concerning the breeders, they put forward the need to live close to their herd of animals in order to be able to react quickly in case of any problem. This need for reactivity seems to be shared by market gardeners for whom a theft of production in the middle of the night or a water leak in the watering installations can represent enormous losses if not managed in time. Regarding the guesthouse owner, it is now a legal requirement to live close to the guesthouse or to have someone she can trust that is available at any time.

“There is a new legislation [...] that requires the guesthouse owner to live or have someone really trustworthy who is reachable 24 hours a day and who lives within 10 km.” (Laurence, Guesthouse operator)

If not all of them are as explicit in their interest, some acknowledge the saving of time and money it represents. Pol-Henri, for example, does not see himself living at his workplace, but realizes that he might be tempted to do so in the future if he notices that it saves him many trips.

As for those who are not interested in living on site, the main reason is the need to disconnect from their professional life. According to most of them, living at their place of work means being expected to be always available and therefore represents a loss of privacy. They also argue that a housing choice is made as a couple, as a family, and they are not sure that living at the New Farm location would be beneficial to their private life. Others don't feel ready to move into a cohousing community because they picture it as a too intense experience. Finally, some interviewees mentioned having invested too recently to even consider moving elsewhere.

3.3.5. Mix of activities

We finally asked project owners to describe what activities they would like to see around in a project such as the New Farm.

First, a bakery, cheese factory, market gardening, co-working spaces, spaces rental (for cultural purposes or events), local grocery store, a weekly market, a restaurant and a guesthouse were all mentioned because of their ability to attract a lot of people including an audience who would not come if it was just a normal farm.

Besides, housing appears to add a lot of value. On the one hand, several project owners mentioned the convenience of having the opportunity to live on site. On the other hand, project owners touched upon the fact that having people living on site brings the place alive, tidy and ensures the emergence of various initiatives.

Finally, other projects were also mentioned: pedagogical/didactic activities, trainings, courses (cooking, ...), apiculture, breeding & butchery, distribution hub for local producers, microbrewery, private visits of the farm, activities with animals for the children, manual handcraft (jewelry, clothes), citizen café.

As a general remarks, most project owners mentioned the importance of keeping a coherent mix of activities in line with regenerative economy, through a complementarity and circularity between the activities for instance. The emphasis was also put on a wish to keep agroecology at the heart of the project, as it remains a farm after all.

The input of the project owners allowed us to refine the mix of activities for the cooperative, which will be used for the quantitative survey.

3.4. Conclusion

The objective of this section was twofold.

On the one hand, we wanted to refine our initial mix of activities. Based on our result, our conclusion is that the project was appealing to the interviewees overall and that each activity in the initial mix could potentially appeal to a project owner. However, knowing that there is an offer for an activity does not mean it meets a demand. Therefore, demand towards our mix of activities will be assessed in the next section.

On the other hand, we wanted to understand needs and fears of the interviewees towards a model like New Farm. The data collected will help us develop an attractive positioning towards the project owners (see Section 6).

On top of that, the qualitative study made us realize the professional development phase in which the project owners are in plays an important role in the likelihood of them joining the project. In this regard, we established 3 target profiles, given that they are in line with its values. First, people completing their training or degree - typically between 20 and 30 years old - who see themselves starting their activity in the near future. Secondly, people undergoing professional reconversion -

typically around 40 to 50 years old - looking for the right timing and location to start their business. Finally, profiles that have already gained professional experience in another structure but now wish to set up their own business in a field that may or not be related to their past experiences.

4. Quantitative study

4.1. Objective

The objective of our commercial strategy is to attract project owners to join the cooperative. The previous section allowed us, among other things, to measure the attractiveness of the cooperative from a supply point of view.

The quantitative study goes further in this process and aims to measure the interest of the population and workers of Nivelles for the mix of activities inspired by similar projects and further refined based on qualitative interviews carried out with various project owners. This study meets a double objective. On the one hand, it is an opportunity for the cooperative to adjust its mix of activities so that it best meets local demand and thus increases its chances of success. On the other hand, this study is potentially a powerful selling point towards the project owners, as it can provide concrete proof that there is a demand in Nivelles for the products and services they have to offer.

4.2. Methodology

4.2.1. Exploratory approach and quantitative research

Quantitative research is defined as a "social research that employs empirical methods and empirical statements" (Cohen & Manion, 1980). It indeed aims to explain "what "is" the case in the "real world" rather than what "ought" to be the case" (Sukamolson, 2007). Four types of quantitative research exist: survey research, correlational research, experimental research and causal-comparative research. In our case, we will conduct survey research using scientific sampling and questionnaire designed to measure characteristics of the population (Sukamolson, 2007). This type of quantitative research indeed enables management to provide estimates from a sample which can be extrapolated to the entire population.

Just as our qualitative analysis, our quantitative research will also follow an exploratory approach in order to understand the demand in depth and make new findings rather than to test hypotheses. Therefore, no hypotheses were formulated.

4.2.2. Research questions

The objective of the quantitative study can be broken down in three distinct research questions

- **RQ1:** What is the interest of the citizens of Nivelles in the proposed mix of activities?
- **RQ2:** What is the interest of the workers of Nivelles in the proposed mix of activities?
- **RQ3:** What is the interest of people who neither live or work in Nivelles for an agritourism stay at the farm?

4.2.3. Drafting the questionnaire

The questionnaire was written following the recommendations of Malhotra, Birks & Nunan (2017). Firstly, a description of the purpose of the survey was attached at the beginning of the questionnaire. In addition, the number of possibilities for each question was limited to seven as to ease the respondents' thought process. Finally, simple questions were put before the ones requiring more thought.

The questionnaire, which can be found in Appendix 8, was also divided into several parts:

The first section asks about the respondents' profile, namely their age and gender identity. In addition, it includes a question about the relationship the respondents have towards Nivelles, which will determine if they are given access or not to the different sections of the questionnaire (see Table 1). For instance, only citizens of Nivelles were given access to the questions related to grocery shopping and other services provided by the farm, in line with the local dynamic in which the project aims to inscribe itself in.

	Groceries habits and evaluation of services offered	Meeting rooms rental, lunch habits and baskets delivery	Agritourism
Lives in Nivelles	Yes	No	Yes
Works in Nivelles	No	Yes	No
Both	Yes	Yes	Yes
Does not live or work in Nivelles	No	No	Yes

Table 1 – Access to sections quantitative survey

The second section is dedicated to the citizens of Nivelles and evaluates on the one hand the habits of the Nivellois regarding their groceries as well as their satisfaction with the current offer in terms of fruits & vegetables, dairy, bread and meat & charcuterie. On the other hand, it measures the interest for the other projects of the farm: local grocery store, micro-brewery, guesthouse, tiny house, co-working space dedicated to those working outside of the Nivelles area, training/courses/camps and various therapies. Finally, it assesses the satisfaction of the people of Nivelles with the restaurant offer. This section is supposed to provide an answer to the first research question.

The third section targets the workers of Nivelles. It looks at workers' lunch habits and assesses their aspiration for more local alternatives. It also evaluates the attractiveness of delivering groceries' baskets from the farm to their workplace, as well as the potential need for meeting rooms' rental services. This section is supposed to provide an answer to the second research question.

The fourth section is reserved for people who do not live or work in Nivelles and measures the interest of this category of respondents in the project of a guesthouse and tiny houses on the farm site. This section is supposed to provide an answer to the third research question.

A last section was dedicated to an enlargement. On the one hand, respondents were asked if they had any additional ideas to add to the mix of activities. On the other hand, an interest in supporting the project was assessed.

4.2.4. Pre-test of the questionnaire

The questionnaire was first completed by 10 respondents in order to verify that it was working properly and that the respondents understood it correctly. The pre-test was conducted face-to-face, so that respondents could share their misunderstandings and recommendations directly. Following this pre-test, two changes were made to the initial questionnaire (see Appendix 9).

4.2.5. Administration of the questionnaire

For the administration of the questionnaire, different distribution channels were used:

- The electronic questionnaire was published on several closed groups on the social network Facebook: "Nivelles Ma Ville", "Nivelles en Transition" and "Nivelles vit". This collection method allowed us to collect 100 responses over the period from 21 to 25 June 2022.
- During the period from 21 June to 5 July 2022, we went to the city center and the economic activity park "Nivelles-Sud" to meet residents and workers and ask them to fill in our questionnaire on tablets made available to them. This collection method resulted in 94 responses.
- To target the part of audience not living in Nivelles about the agritourism, the electronic questionnaire was published on a closed group on the social network Facebook: "Séjours Insolites Belgique". This collection method allowed us to collect 76 responses over the period from 21 to 25 June 2022.

A total of 270 responses were collected. As the questionnaire could not be submitted without having answered all the questions, each of them could be utilized. Considering the administration methods, the sampling method can be described as non-probabilistic (Bacher et al., 2017).

4.2.6. Analysis of the results

As the purpose of the quantitative analysis we conducted was not to test theories by formulating hypotheses and applying statistical analyses but rather to explore the interest of the respondents for the mix of activities previously established, no specific analysis method were needed. In fact, the output of the questionnaires provided by the Google Form tool, expressed in percentages,

was sufficient to assess the interest of the respondents for each of the activities. All the results can be found in Appendix 10.

4.3. Results

a) Demographics section

The sample collected presents a good age diversity, with 18.5% of 18-24, 17% of 25-30, 19.3% of 30-40, 18.1% of 40-50, 15.2% of 50-60 and 11.9% of 60+.

However, regarding gender diversity, the sample is quite unbalanced with respectively 42.6% of respondents being men and 57.4% being women. Furthermore, although the sample size for Nivelles citizens is satisfying with 164 respondents, the sample size for the two other categories workers is quite limited, with 63 workers of Nivelles, and 76 respondents with no relationship with Nivelles. These is obviously a limitation of our survey and it should be kept in mind when interpreting the results.

b) Nivelles population section

Fruits and vegetables

There is a trend towards more responsible consumption, as a large majority of respondents (78%) claim to visit organic chain stores and/or local merchants. Nearly a quarter of the respondents (22.6%) said that they buy their fruit and vegetables only from local stores. Moreover, 62.2% of respondents would like to see more local alternatives. We can therefore expect an interest in the market gardening project from the inhabitants of Nivelles.

Dairy products & eggs

62.8% of respondents shop from organic chain stores and/or from local traders for their dairy products and eggs, with more than a quarter (26.8%) only going to local shops. The willingness to consume more locally is confirmed by the fact that 50% of respondents say they would like more local alternatives for their dairy products and eggs. We can therefore assume that the citizens of Nivelles would be interested in purchasing dairy products and eggs from the farm.

Bakery items

Consuming local bakery products already seems to be a well-established habit among the inhabitants of Nivelles, with 54.9% declaring that they only buy bread from local traders. However, the market does not seem to be saturated, since almost half of the respondents say they would like to have more local alternatives. We can therefore assume that including a bakery in the mix of activities should attract citizens of Nivelles.

Butchery items

There is also a trend towards more responsible consumption of butchery items, with 63.5% of respondents claiming to frequent local shops and organic chains, from which 21.3% only in local shops. The demand of the inhabitants of Nivelles in terms of local alternatives does not seem to be fulfilled, since 47.6% of the respondents would like more of them. It can therefore be assumed that the opening of a butcher's shop on the farm site could be of interest to the inhabitants of Nivelles.

Local restaurant

36% of respondents said they were “not very satisfied” or “not at all satisfied” with the restaurants’ offer in Nivelles, and less than half (47%) said they were “satisfied” or “very satisfied” with it. It can therefore be expected that the opening of a restaurant on the farm site could be of interest to the inhabitants of Nivelles.

Local grocery store

It can be assumed that there is an appeal in opening a local grocery store on the farm site, given that 82.3% of respondents claimed to be “interested” or “very interested”. From this result, we can deduct that the farm site should be an attractive location for transformer project owners, who will be able to sell part their production in the store.

Microbrewery

We can expect an interest in the establishment of a local brewery on the farm site, given that 64.6% of respondents were “interested” or “very interested” in the project.

Agritourism (Guesthouse & Tiny Houses)

72.6% of the respondents state that they are “little interested” or “not interested” in the guesthouse, and 67.7% claim they are “little interested” or “not interested” in tiny houses. What we can reasonably draw from this is that the local population will not provide a solid customer base for agritourism. The relevance of those projects in the mix of activities will depend on their attractiveness among the non-local population.

Training, courses and camps

62.2% of respondents said they were either “interested” (31.7%) or “very interested” (30.5%) in the possibility of attending various training courses or internships on the farm. It therefore seems reasonable to keep this type of project owners in the mix of activities.

Various therapies

This type of initiative also seems to arouse interest among the inhabitants of Nivelles, since 59.1% of respondents say they are “interested” or “very interested”.

Co-working space

73.2% of respondents said they were “not interested” in this type of service, and only 12.2% said they were interested in it on a weekly basis. Although these figures seem very low, they must be interpreted with some considerations in mind. Indeed, co-working spaces target a specific type of workers, mainly freelancers or entrepreneurs, which only accounts for a small percentage of workers, which can partly justify this low percentage. Moreover, knowing that out of a sample of 164 people, 44 claimed to be interested, and that the co-working space as initially designed could not accommodate more than 50 members at a time, it seems reasonable to assume that this type of project generates sufficient traction from Nivelles citizens to justify its integration into the mix of activities.

c) Nivelles workers' section

Lunch options

The most popular trend among workers of Nivelles seems to be preparing lunch at home and bringing it to the workplace, with 77.8% of the respondents claiming to do so at least two to three times a week. As an alternative, 42.2% of respondents declare buying lunch close to their work to

take away at least once a week. The other options seem to be quite unpopular, with a great majority opting for company canteen (80%), delivery (88.9%), or eating out (84.4%) once per month or less. The survey however indicates that workers would like to have more local alternatives regarding take away (44.4%) or delivery (24.4%).

Despite the reported interest in more local alternatives, it seems that the habits of the workers of Nivelles are still pointing towards homemade lunch. Therefore, we do not think this project should be considered in the initial mix of activities. However, in an upcoming phase of development, the cooperative could further research this business opportunity, by building partnerships with surrounding organizations for instance.

Basket deliveries

The delivery of local groceries baskets to their workplace seems to appeal to the workers in Nivelles, since 67% stated that they would be interested in this type of service. In addition, 29% said they were interested in farm products but not in delivery services, which reinforces the relevance of the food-type projects mentioned in the previous section.

Meeting rooms' rental

With 93.4% of respondents claiming that either their company has its own meeting rooms or that their activities do not require them, it appears reasonable to expect that this type of service will not attract companies from Nivelles, and it seems preferable not to include it in the activity mix.

d) Tourism section

77.6% of respondents claim to be interested in staying in a guesthouse in Walloon Brabant at least once a year. The same trend applies to tiny houses, as 80.8% of respondents say they are interested in such stays once a year or more. As for a specific appeal towards a stay at the “Ferme de la Vieille Cour”, 88.2% of respondents replied they were “interested » or “very interested » in doing so. As a result, it seems reasonable to assume that this type of project generates sufficient traction from people leaving outside of Nivelles to justify its integration into the mix of activities.

e) Readiness to support the project

Overall, the New Farm project seems to resonate with a great majority of the respondents. Indeed, 71.4% of them are willing to support it through information sharing. Next to that, 21.4% of people surveyed mentioned that they would be interested in participating as a volunteer if the project takes place. Besides, 14.5% of people claim to be interested in becoming a cooperator of New Farm. Finally, 8.8% see synergies between the farm's operations and their professional activities and would be interested in forming partnerships.

4.4. Conclusion

RQ1: What is the interest of the citizens of Nivelles in the proposed mix of activities?

From the results of the survey, it seems that the citizens of Nivelles are interested in all the projects related to food and beverages (fruits & vegetables, milk & eggs, bread and meat & charcuterie, restaurant, local grocery store. And microbrewery). Besides, they have demonstrated an appeal for educational activities and therapies. Finally, there seems to be enough traction for the co-working space. However, the interest of local citizens is not big enough to justify the implantation of agritourism on the New Farm site.

RQ2: What is the interest of the workers of Nivelles in the proposed mix of activities?

From the answers to the survey, it seems that workers of Nivelles could be interested in the delivery of food baskets from the farm. However, it appears that there is no demand for meeting rooms' rentals. Regarding lunch activities, it looks like most workers still like to bring their own lunch to work, although they claim to look for more local options for take away and delivery. It is important to note, as previously mentioned, that the sample size is quite limited and that these conclusions may not be representative. It would therefore be wiser to conduct more research on this target group and to evaluate partnership opportunities.

RQ3: What is the interest of people who neither live or work in Nivelles for an agritourism stay at the farm?

The results of the survey indicate that a great majority people that do not live or work in Nivelles would be interested in an agritourism stay whether in a guesthouse or in a tiny house. However, as for RQ2, it is important to note that the sample size is quite limited and that these conclusions may not be representative. It would therefore be wiser to conduct more research on this target group.

5. Final mix of activities

An initial mix of activities was developed based on an analysis of the mix of activities of similar projects on the one hand and brainstorming sessions conducted with the initiators of the New Farm project on the other hand. Then, through a qualitative study, we challenged the mix from the side of the offer. Finally, through the quantitative study, the mix was challenged from the side of the demand. The final mix of activities can be found in Table 2. The subsequent spaces allocation is however detailed in Appendix 11.

Final mix of Activities	
Food production	Market Gardening
	Breeding
Food processing	
Real estate	
	Guesthouse
	Agritourism
	Housing
Space rental	
Coworking space	
Restaurant	
Trainings & Workshops	
Local grocery store	

Table 2 – Final mix of activities of New Farm

The final mix of activities is a simple proposal based on our analysis. However, it can be derived into a wide range of different models while remaining in the frame of our recommendations.

6. Unique Selling Proposition

Our qualitative study allowed us to gain a better understanding of their needs and the potential worries they may have before joining the project.

The needs of the project owners can be articulated around four axes. Above all, most of them are looking for a new model and see in the cooperative dynamic, a way to evolve towards a more collaborative and human-oriented model. Secondly, facing the initial investments that some activities require, many project owners express the need for a more functional model where use is preferred to ownership. This can be translated by a need for mutualization of costs and investments, which is vital to certain activities and a "nice to have" for others. Besides, it appears that some of them are looking for a greater visibility, which the cooperative can provide by enlarging the scope of their clientele. Finally, facing pressure from the traditional mass distribution model, some producers and processors stress the importance of moving away from models involving many intermediaries to go back to more direct sales practices.

As for the fears that could block project owners from joining the project, those are intrinsically linked to the cohabitation of a large number of participants within the same structure. The main fear of the project owners is the loss of autonomy and freedom associated with the heaviness of the structure. Although they are highly convinced of the need to develop a new model together, they are also worried about collaboration and decision-making within such a large and diverse group. In addition, some warn that the enthusiasm for this type of project tend to fade over time, given the time and energy required.

Having those needs and fears in mind allowed us to develop a unique selling proposition for the project owners. The real point of differentiation of New Farm is its governance model, which positions the project as a realistic and regenerative cooperative.

On the one hand, the governance model is regenerative in the sense that it translates the needs for mutualization and collaboration in the day-to-day management of the cooperative. It is also by definition engraving the project in a local dynamic, bringing offer and demand closer together.

On the other hand, it aims to remain a realistic model, therefore tackling the worries mentioned by the interviewees. Indeed, the governance model is designed to ensure people keep their autonomy and get the chance to get their voice heard, while at the same time keeping an easy and centralized decision-making system. On top of that, the mutualization system aims at a high level of financial

sustainability, by limiting mutualized revenues to relatively risk-free activities. More details about the governance model can be found in the next chapter.

7. Communication strategy

Now that we have defined the final mix of activities and unique selling proposition, the next step is to bring the project to life. The objective of this section is therefore to develop a three-phase communication strategy to launch the project.

The first phase consists of forming the collective that will create, operate and manage the cooperative. The second phase aims to promote the project to a larger audience to raise funds, thereby creating the community and the dynamic around the cooperative. The last phase consists of communicating about the launch of the farm's operations to the final consumer.

To successfully implement this strategy, we plan an envelope dedicated to business development activities, equivalent to a full-time job during the two first phases. Indeed, as these activities will most likely be executed by the founders—those often being the best at selling their project - we do not plan to hire someone for the role. A business developer will however be hired part-time from the third phase onwards. These human resource costs, together with all the costs associated to the communication plan can be found in Appendix 12.

a) Phase I : Attract project owners

Initially, we will conduct a first campaign aimed at project owners. More informal, its purpose will be to create a collective of project owners with complementary activities and skills that will found and run the project. As mentioned in Section 3.4, we have identified three types of profiles that we consider most likely to join the New Farm project. These will be targeted in priority. However, we believe that New Farm should keep its communication open to a wider audience, as an interest in this type of initiative can speak to a wide array of other profiles. The target in terms of mix of activities, resulting from the qualitative and quantitative analyses, can be found in Table 2.

The first phase of our communication strategy is based on two types of channels: offline and online.

On the one hand, we will focus our efforts on two offline communication methods.

First, we encourage physical meetings between the founders and interested project owners. For this purpose, New Farm should go to different events like fairs, festivals or open days organized by the different sectors represented in our activity mix, ongoing training or work-study institutions, or related to the transition movement. Given the location of the project we have identified 3 events the co-founders should attend. The first one is the agricultural fair of Nivelles, the biggest in the Walloon Brabant, which brings together several presentations stands of various producers from Nivelles and the Province. The second one is the "Salon de la Reconversion professionnelle" in Namur, organized in collaboration with IFAPME, presenting all the possibilities that exist to change profession and create a company. The third is the "Festival Maintenant" in Louvain La Neuve, created by and for citizens and gathering multiple initiatives related to the ecological and fair transition. At a later stage, we also plan to organize an open day on the farm site itself so that the different project owners met individually on the different events previously have the opportunity to meet and discover the site.

As a complement to these events, different institutions will be contacted to promote and relay the call for projects. First, the municipality of Nivelles will be put in the loop. Besides, two initiatives established by the Walloon Region whose mission is to revitalize the local agri-food sector can be leveraged. The first is "Wagralim", a non-profit organization bringing together private actors, universities, research & training centers and public authorities to stimulate the growth of the agri-food sector (Wagralim, 2022). The second is the "Short Circuits Reference Centre" whose mission is to organize meetings and events to foster the development of short food circuits (Service Public de Wallonie, 2022). For this purpose, a brochure describing the project will be drafted by the founders and sent out to the various institutions and initiatives.

On the other hand, we will set up two online communication methods.

Before anything else, we think it is needed to have a website. At first, it will allow the interested project owners to find all the information related to the project, or even to contact the members of the team to schedule a meeting.

Still with the aim of gaining visibility among the project owners, accounts on the social networks Instagram and Facebook will be launched. Thanks to these, New Farm will be able to make the project known through different groups and pages gathering the inhabitants and professionals of the city of Nivelles such as the group “Nivelles en Transition” or “Nivelles Ma Ville”. In addition, sponsored content will be published targeting specific characteristics: people aged between 20 and 50 and living or working within a radius of 20km around Nivelles.

b) Phase II : Attract investors

Once the project owner team is formed, the next step will be to raise funds to buy the farm, renovate it and set up the project. While the previous phase was more informal, this second phase will be more formal and targeted to a larger audience. The goal of this phase will be to develop the notoriety of the project among the population, to leverage citizens' savings through a fundraising campaign.

The marketing communication of this second phase will be done both offline and online.

Concerning the offline communication, it will mostly rely on the promotion of the project by the whole team to potential investors. To this end, the founders will prepare a detailed investment portfolio presenting the project, the team, the business model and the financial plan behind it. In this regard, they should not only approach and meet directly with private investors, but also attend entrepreneurial events and fairs such as the Hope fair or the Mind & Market forum, where many project owners can present and challenge their business in front of a jury who could become potential investors. Although citizen savings are at the heart of this fundraising, appealing to certain business angels will allow the project to benefit from their experience and network as well as to solicit their network. The companies located near the farm and especially in the “Zoning-Sud” will also be a financing source to consider. The business developer will have to approach

them as well, by presenting them the interest that the project can represent for their employees and the potential partnerships.

Regarding online communication, strengthening the digital presence of the project will be key. For this purpose, the first task will be to upgrade the website so that it can be leveraged to create a wider community. As a real communication channel, it will be used to promote the project to the entire population and potential investors but will also have to meet the needs of crowdfunding by allowing cooperators to financially support the project directly on the website. Moreover, the online visibility of the project will be boosted through search engine optimization (SEO) and content creation, carried out by a recognized agency. In parallel, the presence on social network's groups will be reinforced and a second sponsored advertising campaign will be conducted, to develop a strong community and raise awareness of the project to the greatest number of people. The target of the latter will be wider, aiming at the entire adult population located within a 50km radius around Nivelles.

The media will also be used as a more hybrid communication channel to reach the general public. For this purpose, the cooperative will call upon an agency to build a press kit. Although the message and the content will be mainly addressed by the project members, collaborating with an agency will maximize the project's chances of being covered by journalists. The expected outcomes are a presence in the regional or even national media as well as some interview broadcasted on air or on television. This communication method hits two birds with one stone, as it would ensure an online presence thanks to the internet pages and social networks of the different newspapers and TV channels, combined with a publication in their paper version or live broadcasting. This channel is undoubtedly the one that will reach the largest number of people and spread the message through word of mouth.

Although the communication strategy developed here above is essential, the fundraising's success will strongly depend on the network and the contribution of the project founders. Indeed, significant amounts have been raised by initiatives such as *Ma Ferme* or *La Ferme des Arondes*, but in both cases they were able to surround themselves with talented, complementary people which all leveraged their network.

c) Phase III: Attract and raise awareness among consumers

The third phase of our communication strategy will not immediately follow the first two phases. As thoroughly developed in Chapter VII (Section 1), the renovation of the farm will not allow for its direct exploitation by the project owners. During this period, ongoing communication will be expected to keep the community and cooperators informed about the progress of the project. However, the related workload is neglectable and should therefore be supported by the New Farm collective. However, for the activities to quickly reach their cruising speed, paving the way in terms of communication is key. As a result, the third phase of the communication strategy will start during the fourth quarter of the year 2024 (see Appendix 12).

As for previous phases, communication will be conducted both online and offline.

As of the last quarter of 2024, we will relaunch the online communication by conducting a new sponsored advertising campaign on social networks announcing the imminent opening of the farm to local citizens. This campaign should target the same audience as the previous one. Next to that, New Farm will take advantage of the initiatives set up by the APAQ-W, an agency established by the Walloon Region promoting local farms and agriculture among consumers (APAQ-W, 2022b). The cooperative will apply for their digital marketing campaigns about local consumption and subscribe on the two digital platforms it launched: “jecuisinelocal.be”³ and “lecllocal.be”⁴. Overall, collaborating with the APAQ-W should quickly help to spread the word to consumers.

As soon as the different activities will be installed, offline communication will be boosted in order to attract the first customers on the farm site. This will be done in two ways.

On the one hand, New Farm will apply for the "Journée ferme ouverte", organized by the APAQ-W and presenting 70 pre-selected farms (APAQ-W, 2022b). On the other hand, organizing an open

³ Jecuisinelocal.be: helps to find addresses of local producers and local sales outlets near you and provides information on local agriculture (APAQ-W, 2022a).

⁴ LeClicLocal : connects farmers with professionals and communities (schools, nursing homes, etc.) willing to buy local products (LeClicLocal, 2022).

day on the farm site appears to us like the best way to quickly raise awareness about the project and to attract a large number of people living around Nivelles. This will be the occasion to present the project to a large public and to put forward all the project owners. To this regard, leading figures from the transition movement as well as the press and political authorities will be invited in order to boost the development of the project's reputation.

V. GOVERNANCE MODEL

1. Governance organs

In line with our mission, we want the governance of our cooperative to be regenerative yet realistic. Referring to Chapter II (Section 3.3) of the literature review, the degree of collaboration in the governance of cooperatives can be expressed through two dimensions, depth and width. In terms of depth, the governance model of New Farm intends to actively involve all its members in daily management but also in strategic thinking, although they only play an advisory role. Regarding the width of collaboration, the model tries to involve as many cooperators and external stakeholders as possible while remaining realistic. Making decisions with that many people is not easy, so it is key to find the right balance between efficiency and inclusivity.

As you will discover in the next section, beyond a clear collaborative orientation, the governance model developed for the New Farm intends to use the other pillars of the regenerative economy as foundations. Indeed, it is engaging in a local dynamic regarding the composition of the BoD and its mutualization system is deeply functional. Finally, to a certain extent, the governance model is circular, as proposals from organs are used as basis for the discussions for other organs.

You will find the governance model (See Figure 3) developed for the New Farm project here below, in line with the philosophy described here above, the Belgian legislation for cooperatives and the guidelines of the International Cooperatives Alliance.

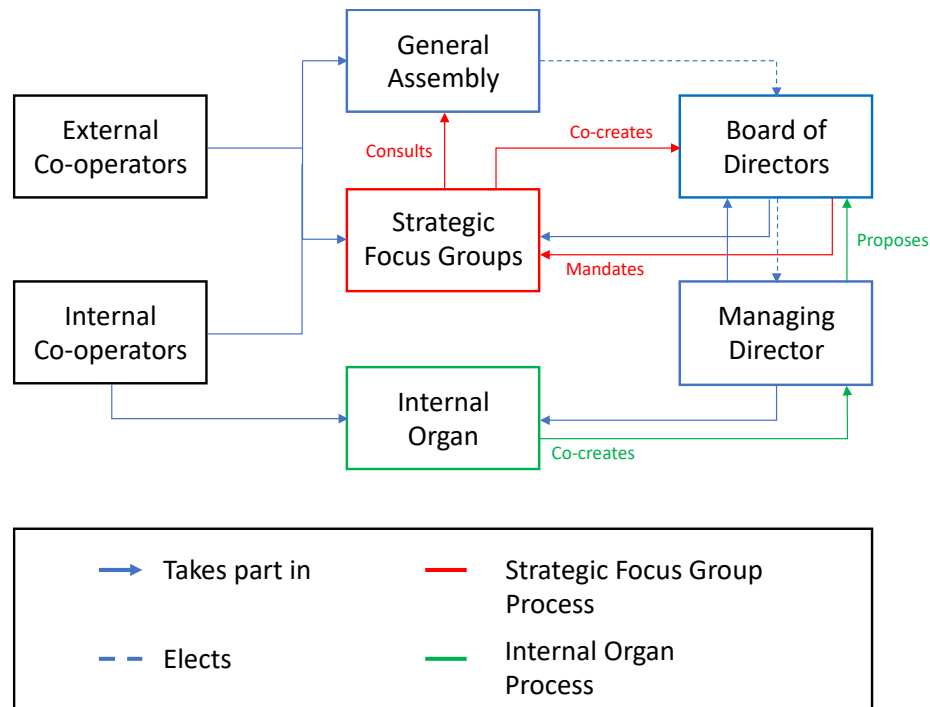


Figure 3 – New Farm Governance Organs

1.1. General Assembly

As legally stipulated, the GA is composed of all the cooperators, both internal and external. It is responsible for the election of the BoD – within the outlines predefined by the cooperative (see Section 1.2) – and for the approval of the accounts.

Regarding voting rights, despite its popularity in the literature (see Chapter II, Section 3.4.1), we do not believe the “one person, one vote” is desirable in the governance model of New Farm. Indeed, as mentioned by some authors, it is a time-consuming policy and reaching an agreement can be particularly tough. Besides, the heaviness of decision-making has been put forward as a concern in many of the interviews. Therefore, for the sake of efficiency, it seems preferable to stick with voting rights proportional to the share of the capital held by each cooperator.

However, the collaborative philosophy will be implemented in the way decisions are made. Indeed, instead of a simple majority, some authors recommended the adoption of unanimity or consensus.

Without pushing this far, again for efficiency reasons, New Farm will opt for a majority of 2/3, as currently experimented by *Ma Ferme*.

Besides, New Farm intends to extend the involvement and participation of the GA in strategic conversations, as recommended in the literature (see Chapter II, Section 3.4.1) to get everyone on board with the cooperative project. First, by adding strategy-oriented gatherings on top of the annual ordinary meeting. After each Board meeting, a non-official GA will be held to inform everyone of the decisions that were taken. Besides, the GA will have an advisory only role in strategic reflections in the context of the operations of the Strategic Focus Groups. More details on this point will come in Section 1.4.

1.2. Board of Directors

The BoD is, as previously mentioned, elected by the GA. However, its composition will be subject to some guidelines, that translate the willingness of New Farm to thrive in its local environment and to give a sense of control among the project owners. In this view, the Board should include seven members:

- 1 Director from the “Alliance du Zoning-Sud” de Nivelles
- 1 Director from the municipality of Nivelles
- 1 Director from “Terre or Vue” or the Province
- 2 Directors elected among the project owners
- 1 Director representing on-site inhabitants
- The managing director

As widely observed in the literature (Chapter II, Section 3.4.2), directors in cooperatives’ Boards tend to lack long-term vision and management skills, especially the ones appointed among the project owners. Two measures inspired by the literature will be implemented to make up for this. On the one hand, before the end of its mandate, each Project owner-director should communicate two potential substitutes, based on a proven understanding of the strategic challenges undergone by the cooperative. On the other hand, every director, no matter from which stakeholder group, will have to follow an orientation program, to get to know the cooperative as a whole and reinforce their strategic vision.

In the same way as the GA, the decisions of the BoD will require a majority of 2/3. In this context, it comes down to five out of seven votes, which ensures that the four internal members do not make strategic decisions that goes against the will of the representatives of the local environment the project integrates itself in.

In the spirit of a more collaborative governance, the BoD – often seen as the main decision-making body of the cooperatives - will delegate some of its responsibilities. First, as in many organizations, it will delegate the day-to-day management to a managing director elected by the Board. Besides, although it will still make the strategic decisions, strategic propositions and policies will be co-created by Strategic Focus Groups. Finally, investment proposals will largely be delegated to the Internal Organ. More details on both governance organs can be found in Section 1.4 and 1.5.

Organization-wise, the BoD will gather at least once each quarter and as previously mentioned, it will present the measures that were just taken in front of a non-official assembly that will take place after each Board meeting.

Finally, the BoD does not get remunerated for its activities.

1.3. Management

Together with the Internal Organ (see Section 1.5), one manager will oversee the day-to-day administration of the cooperative. As mentioned here above, he or she will be elected by the BoD and employed by the cooperative.

As highlighted by many authors (Chapter II, Section 3.4.3), it is important to put measures in place to ensure an alignment between the manager and the cooperative. In this regard, no formal measures will be put in place to avoid a distrust atmosphere, but alignment will be fostered through a deep integration of the manager in the cooperative project. To begin with, as recommended in the literature, he or she will have a seat at the Board. Therefore, he or she will have the chance to co-create the strategy and to fully understand it before implementing it on a daily basis. Next to that, a new manager will be asked to follow an integration course as to immerse him- or herself in the cooperative project. Besides, it will work closely with the project owners of the cooperative as

part of the Internal Organ, further engraving him or her at the heart of the project. More information about this governance organ will be given in Section 1.5.

1.4. Strategic Focus Groups

This governance organ is inspired by the literature (see Chapter II, Section 3.4.1), which highlights the importance of including members of the cooperative in strategic. Its purpose is to develop strategic proposition that will be debated and voted by the BoD at a later stage.

Basically, at the end of each Board meeting, the directors will have to set the agenda for the next meeting. For each item, a focus group will be formed, involving one member of the Board, cooperators who are competent or involved in the strategic topic at hand and any external stakeholder considered relevant. From then on and until the next Board meeting, the focus group must reflect on the strategic issue and draft a proposal. This proposal must be sent through the app (see Chapter VI, Section 1) to all members of the GA for advisory only purposes. As soon as the response rate reaches 30 %, the proposal can be submitted to the Board. Each proposal, sent together with the opinion of the cooperators, is then further refined, and voted by the Board. When voted, the focus group will be in charge of presenting it to the informative GA, a way to acknowledge their work in front of everyone.

This collaborative process guarantees a co-created strategy involving a wide range of stakeholders, while remaining realistic from an operational point of view, as the formal decision-making process remains easy and involves a small number of people.

1.5. Internal Organ

This Internal Organ intends to create a collaborative and participative dynamic in the context of the day-to-day management. It is inspired by the “Créativité et Amélioration” organ in the project *L’Arbre qui Pousse* (See Part 2, Section 3). Besides, it fosters involvement of the management in the cooperative project and the importance of the autonomy in work organization, both emphasized in the literature (see Chapter II, Section 3.4.1 and 3.4.3). It is composed of all the project owners working on site, as well as the managing director and the inhabitants. The purpose of this organ is twofold. On the one hand, it co-handles the day-to-day management of the cooperative through

the Operational Working Groups. On the other hand, it is the organ in charge of coming up with new initiatives and investments needs for the cooperative.

1.5.1. Operational Working Groups

The Operational Working Groups are, as their name suggest, intended to allocate the work related to the daily operations of the cooperative among its internal members. Eleven Operational Working groups were identified. Regarding their functioning, they are fully autonomous in the frame defined in their mission and will only refer to the BoD for more strategic decisions or large investments matters.

The mission of each of the Operational Working Group is detailed below:

- **Internal communication:** to write the internal newsletter for the members of the cooperative with content reflecting the news of the cooperative.
- **Living together:** to stimulate the daily life within the cooperative by organizing activities, events and sharing moments in group.
- **Urban planning and works:** to ensure the longevity of the cooperative's building by responding to the needs of its residents and supervising future renovations.
- **Maintenance:** ensuring that internal and external common spaces remain clean and welcoming to all.
- **Shared equipment:** ensuring the availability of shared equipment by being responsible for its maintenance and by setting the rental schedule.
- **Reception:** welcoming external visitors, responding to their needs and promoting the project.
- **Volunteers:** welcoming volunteers, supervising them, addressing their needs and setting the agenda.
- **Onboarding:** welcoming new project owners and residents, supervising them, addressing their needs and taking care of their integration into the collective project.
- **Marketplace:** designing the marketplace, facilitating its management, addressing the needs of external vendors, and setting the agenda.

- **Agritourism:** welcoming visitors, addressing their needs and supervising the maintenance of the tiny houses. More information about the agritourism can be found in Section 2.
- **Co-working and multipurpose hall:** addressing the needs of coworking subscriber's, handling the agenda and rental of the multipurpose hall, as well as taking care of the coworking supplies. More information about the co-working and the multipurpose hall can be found in Section 2.

1.5.2. Internal projects and investment needs

Beyond the Operational Working Groups, members of the New Farm may have new ideas to dynamize the cooperative or identify investments that would benefit it. It is essential to develop governance mechanisms which allows to collect those ideas from the field and to make them come true. In this regard, the collective intelligence framework SCRUM (See Figure 4) will be implemented for these initiatives.



Figure 4 – SCRUM Framework

Basically, every quarter starts a new sprint. Each sprint begins with a **Sprint Planning**, where the Internal Organ members decide together of the items of the product backlog they want to work on during this sprint. The product backlog is a list containing all internal projects and investment propositions raised by members. During the sprint, group of members volunteer to take responsibility for the item and start working on it in complete autonomy. Either it is in their power to make the initiative come true, then they should work on its realization, or it touches strategic issues or investments, then they should investigate and draft a proposal for the BoD. Following the Sprint Planning, every week, a **fifteen-minute meeting** is held with the whole Internal Organ

members, which is a time for everyone to share about their progress, raise potential issues and ask for help. At the end of the sprint, a **Review** is organized, where members present the output of their work. Only what is completed is presented, work in progress is put back in the product backlog. Finally, a **Sprint Retrospective** is held, aiming to continuously improve the way the group functions, focusing on the how rather than on the what. And the next day starts a new sprint.

2. Mutualization model

As its corporate mission states, the New Farm aims to provide project owners with a regenerative structure. In this section, we develop how the cooperative addresses the functional dimension of the regenerative economy by mutualizing fixed costs, investments and revenues at the cooperative level (See Figure 5).

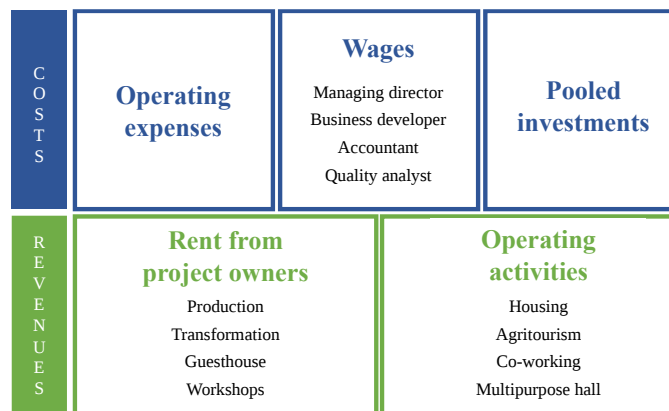


Figure 5 - Mutualization model of New Farm

2.1. Mutualized revenues

The cooperative will draw its revenue from two types of activities it will host.

a) Rent from project owners

The cooperative will derive part of its income from the rental of commercial and agricultural surfaces to independent project owners. This rental income will enable the New Farm to secure regular income from the start and to separate the farm from the financial risk associated with these activities in the event of their bankruptcy. These rents will be based on those charged for similar commercial and agricultural spaces in the surrounding area.

b) Operating activities

The other part will arise from the operating activities undertaken by the cooperative. These will consist of the valorization of the common spaces belonging to the cooperative. In this respect, four types of activities have been identified: housing rental, agritourism, the creation of a coworking space and a multipurpose hall.

In total, eight housing units will be rented out on a long-term basis by the cooperative. While these represent an opportunity for project owners or employees of the cooperative to live on site and to become even more involved in the day-to-day dynamics of the project, they will be available to a wider public. Although they represent a significant part of the renovation costs, the important cash flows generated by their rental will play an important role in the financial sustainability of the cooperative. The operations related to this activity will be handled by the managing director, the accountant and the “Urban planning and works” Operational Working Group.

In addition, the cooperative will also take on an agritourism activity. This should attract a different public, coming for the weekend or during the school holidays, and thus allow the other activities to benefit from its clientele. The low initial investment of this activity put in perspective with the price of the night makes it a high return on investment. The operations related to this activity will be handled by the accountant and the “Agritourism” Operational Working Group.

Besides, the cooperative will operate a coworking space. In view of its geographical proximity to the center of Nivelles, this activity seems to be strategic for the cooperative. Although the costs of renovating the Barn in which the rooms will be located are significant, the low operating costs associated with this activity and the crowd it will bring on the farm site make it an interesting investment for the cooperative. The operations related to this activity will be handled by the accountant and the “Coworking and multipurpose hall” Operational Working Group.

As an alternative to operating the co-working space itself, the cooperative could evaluate the possibility of leasing the two allocated floors to a professional operator. Although this would likely decrease the estimated net revenue, it would also reduce the risk associated with the activity.

Finally, the cooperative will also operate a multipurpose hall which will be rented to a wide audience such as coaches or trainers. This source of income differs from the traditional income from commercial and agricultural areas in that it will not be rented on a monthly basis. In fact, it will be rented on an hourly basis in order to allow project owners - essentially offering services - to progressively develop their activity at a lower cost or benefit from a space they only need a few hours per month. The operations related to this activity will be handled by the accountant and the “Coworking and multipurpose hall” Operational Working Group.

2.2. Mutualized costs

The presence of several complementary economic projects within the Farm offers synergies that make it possible to mutualize certain costs that would be supported by the project owners individually if they worked independently.

a) Pooling of support activities

Aware of the workload associated with certain activities and the difficulty some administrative tasks can represent for project owners, the cooperative allows them to devote more time to their professional activity by pooling some of the tasks that are not part of their field of expertise.

We identified 4 support activities that will be pooled within the cooperative, for greater efficiency:

- A managing director responsible for the **day-to-day management** - i.e. administrative, financial and human management- of the cooperative. This person will namely draw up the contracts between the cooperative, the tenants, the employees and the inhabitants, take care of the financial budget and coworking subscriptions as well as recruit the new generations of project owners, employees and inhabitants. As this person will have to perform various tasks and will be responsible for about 20 people, he or she will be employed on a full-time basis by the cooperative. An academic background in management science or economics is preferred for this position.
- A person responsible for **marketing** and **business development** who will be in charge of increasing the visibility of the cooperative and its project owners by any means. Beyond

the creation of marketing content, he or she will also oversee the different communication channels of the cooperative as well as the development and implementation of its commercial strategy, including the prospection of consumers and companies in the surroundings. This position requires an academic sales background and will be employed by the cooperative on a half-time basis.

- A person in charge of the **accounting** of the cooperative and its project owners. This person will notably support project owners by following up the processing of their clients' and suppliers' invoices, draw up staff payroll statements. It will also take care of the cooperative's social and tax statement, collect rents and handle the payments of the co-working and agritourism activities. This function requires an academic background in accounting and will be employed on a half-time basis by the cooperative.
- A **quality analyst** to ensure that the cooperative and the project owners it hosts comply with sanitary regulations (i.e. AFSCA) and obtain quality certifications (i.e. BIO, AOP, BCorp, etc.) in the future. Besides, its role is to help the project owners access the subsidies granted by the Walloon Region. Indeed, as New Farm is not an agricultural cooperative in the strict sense of the word, it is likely that it will not be eligible for the subsidies offered by the Walloon Region in this area. It is rather the operating structures of the project owners that will be able to benefit from them and the cooperative will support them in this regard. (see Part 1, Chapter II, Section 2). This person requires a quality consulting experience and will be hired on a one-day per week basis by the cooperative.

b) Pooling of potential investments

Keeping a functional approach and aiming to enable project owners to benefit from infrastructures they would not be able to afford if they had to bear the entire cost, certain investments will be mutualized. While the common spaces and infrastructures will be made available to all project owners, each additional need for investment raised by the Internal Organ will be studied by the cooperative. These will be financed according to their feasibility, degree of priority and the cash available. Beyond their initial cost, these investments will generate returns for the cooperative. In fact, we will propose to project owners interested in these investments a system of “on demand” rental. The rental price per hour of each item will be estimated based on the acquisition price, the

expected hours of usage and the amortization period of each investment. Overall, the aim is that the investment is fully reimbursed within its amortization period and generates a 5 % return.

c) Other operating expenses

Beyond the remuneration costs linked to the management of the farm and the common investments mentioned above, the cooperative will face other operating expenses. If some of these costs can be shared, such as the costs related to the collective spaces or the administrative costs of the farm, utilities will be borne by the project owners in proportion to their consumption.

VI. OPERATIONAL EXCELLENCE

Operational excellence in the case of a management cooperative such as New Farm can be broken down into four main themes: an excellent coordination between the projects of the cooperative, an excellent information flow, an excellent maintenance of the farm site and an excellent management of the cooperative. To guarantee excellence in each of the main themes, processes must be designed and implemented to assess the performance.

1. Processes and tools

a) Ensure excellent coordination between the different projects of the cooperative

For the project owners to coexist in an efficient way, it is important to ensure that the mix of activities is coherent with the values, complementary and that project owners do not fight for market share. Therefore, a process must be followed before a new project can join the cooperative (see Figure 6).

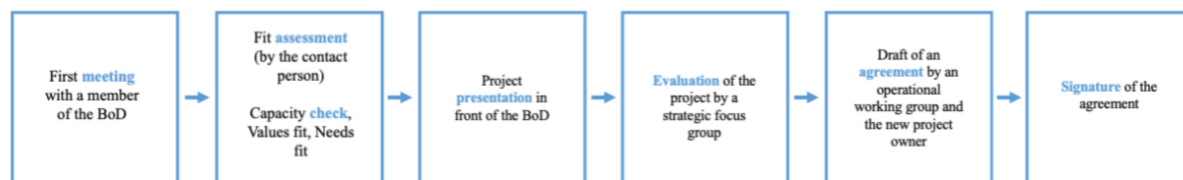


Figure 6 – New project assessment process

It is also important that the material put at the disposal of cooperators is managed correctly. The large equipment (i.e. car, ...) is managed by the "Shared equipment" Operational Working Group and is accessible only to the internal cooperators in exchange of a financial contribution paid on the account of the cooperative.

Besides, management of common areas - the third floor of the Barn and outside spaces – must be controlled. In essence, those are dedicated to the community, for lunches, meetings and informal gatherings. If internal cooperators wish to privatize the spaces, they will need to book them through the Operational Working Group “Living together”. The latter will hold an agenda, visible to any member upon request.

Finally, an efficient cohabitation must make it clear how decisions are made. The governance process was laid out in Chapter V and it should be explained and taught by the Operational Working group “Onboarding” everytime a new internal cooperator joins the cooperative.

b) Ensure an excellent information flow

Because so many projects and people interact in a single structure, it is crucial that the information keeps flowing. For this reason, several communication channels will be implemented by New Farm to strengthen inclusion of every member in the cooperative project.

- A cooperative Slack desktop will be set up and channels will be created at several levels. First, a general channel accessible to all internal cooperators for everything related to day-to-day. Moreover, a slack channel will be created for each Operational Working Group and internal project, gathering all involved members to ensure transparency, foster information sharing of autonomous groups.
- An app will be launched, accessible to all the cooperators. It will allow members to vote for or against the strategic propositions formulated by the Strategic Focus Groups. Associated to each proposal, there will also be a forum for potential comments.
- A shared agenda will be set up to keep everyone up to date of the events that are scheduled. Other shared agendas will be used to organize shared material and spaces.

- A newsletter will be sent out to the cooperators, providing news about the cooperative, laying out recent strategic decisions that were made and celebrating successes. It will be managed by the Operational Working Group “Internal communication”.
- An intranet platform will be set up, storing old Board meeting reports and other relevant archives.

Finally, as explained in the Governance model, informal informative GA’s will be organized after each Board meeting.

c) Ensure excellent maintenance and construction works of rented spaces

All maintenance operations related to the daily use of the rented spaces (i.e. boiler maintenance) are taken in charge by the tenant.

If the tenant considers that major renovations or repairs are necessary in the rented space and that they should be taken care of by the cooperative or if he wishes to modify the rented space beyond furniture arrangements (i.e. adding a partition wall), he refers to the "Urban planning and works" Operational Working Group, which will handle the request with the BoD.

d) Ensure an excellent management of the cooperative

To ensure effective management of the cooperative, the managing director and employees will be evaluated each semester by the members of the Internal Organ.

Beyond the operational excellence of the cooperative structure itself, it is important to support each project owner in doing so as well. Considering most of the activities are related to the food sector, their biggest concerns regarding operational excellence touch upon sanitary regulations (i.e. AFSCA) and quality certifications (i.e. Bio, AOP, etc.) Therefore, the New Farm cooperative will hire a food quality expert one day per week to support the project owners to comply with all standards to which they are bound.

2. Performance assessment – The Balanced Scorecard

The performance assessment of the New Farm project will be based on the Balanced Scorecard (see Part 1, Chapter II, Section 4.1), chosen for its holistic view on the cooperative. For each of

the five axes, strategic objectives will be translated into performance indicators inspired by IRIS and B Corp (B Corporation, 2022; IRIS, 2022). For most indicators, numerical targets were set for the first three years of the cooperative, starting in 2025, when it starts to be operational. Indeed, two of them cannot be determined before the start of the project.

a) Customer perspective

The segment targeted by the New Farm cooperative is the " project owner cooperator ". As mentioned in Chapter IV (Section 6), our value proposition is to provide them with a realistic and regenerative structure in which to run their activities. The objective of this dimension is to evaluate the quality of its positioning by assessing its ability to address the needs of its customers as well as to attract new ones over time, as the ultimate goal is to build a sustainable structure.

On the one hand, client satisfaction will be measured via two metrics: through satisfaction surveys addressed to project owners and their turnover rate.

On the other hand, three different indicators will be used to evaluate the traction generated by the structure among potential project owners. First, the number of appointments taken by project owners with the cooperative to learn more about the project and discuss a potential application will allow us to assess the effectiveness of the marketing of the structure. Second, we will measure the number of applications to join the cooperative as an indicator of the structure's ability to convince its potential clients of the benefits associated to the project. Finally, the number of project owners within the farm will provide us with information on the growth of the model (See Table 3).

Objective	Measure (KPI)	Quantified objective			Strategic initiatives
		2025	2026	2027	
Ensure customer satisfaction	Customer satisfaction index	90%	92.5%	95%	Annual satisfaction survey
	Customer turnover rate [(Employees who left)/(Average number of project owners) * 100]	15%	10%	5%	
Attract new potential customers	Number of appointments with the cooperative	10	10	10	
	Number of applications to join the cooperative	3	4	5	
	Number of new project leaders	1	2	3	

Table 3 – Targets for the customer dimension

b) Financial perspective

The cooperative's capital structure is based on equity coming from a crowdfunding process, from W.ALTER organization as well as from a capital contribution from the project owners, and New Farm intends to remunerate them decently. The other third comes from a long-term loan, repayable over twenty years and a bridge loan, repayable over ten years.

Its revenue structure is based primarily on rental income from housing, agricultural and commercial surfaces. In addition, a co-working space and lightweight agritourism constitute sources of revenue characterized by low initial investment and low operating costs. In terms of cost structure, it is mainly composed of fixed costs of which salaries, utilities and amortization constitute a large part. As it turns out, the cost structure is such that it does not provide significant room for improvement. However, the financial the revenues of existing operating activities can be boosted and new revenue streams can be created in order to generate additional funds.

The goal of this dimension is to ensure that the cooperative is financially healthy, so that it can remunerate its contributors and pursue its regenerative mission over the long term. This double objective will be measured by the turnover generated by the operating activities excluding rents (the increase in rents should not be an indicator of performance), their return on investment, the net income generated, as well as the dividends distributed to shareholders (See Table 4).

Objective	Measure (KPI)	Quantified objective			Strategic initiatives
		2025	2026	2027	
Ensure cooperative's financial health	Operating activities turnover (excl. rents)	165k €	190k €	220k €	
	Operating activities return on investment (excl. rents) (Weighted Average)	13.9%	22.1%	29.9%	
	Net income	32k €	50k	71k €	
Ensure shareholders return	Distributed dividends	1,20%	1,85%	2,67%	

Table 4 – Targets for the financial dimension

c) Internal business perspective

The daily work of the cooperative is to ensure that the cohabitation of all the project holders on the farm site takes place in the most effective way to guarantee the longevity of the structure. For this purpose, several processes will be introduced to regulate the integration of new projects, manage the sharing of material and spaces, by creating shared communication channels and evaluation processes of the cooperative's employees. The objective of this dimension is to ensure that those processes are effective.

First, the quality of the coordination between the projects will be evaluated through several metrics. On the one hand, an assessment of the integration and onboarding of project owners will be conducted using three indicators: the number of complaints from project owners related to the mix of activities, the evaluation of the onboarding process, and the number of people trained in governance. On the other hand, the effective management of common spaces and equipment will be measured by the number of complaints about this subject.

Second, the quality of the information flow and transparency of the cooperative will be evaluated through a satisfaction survey conducted among the cooperators.

Then, the quality of the management of the cooperative will be measured by the average score awarded by the Internal Organ to the employees (See Table 5).

Objective	Measure (KPI)	Quantified objective			Strategic initiatives
		2025	2026	2027	
Ensure quality of recruitment	Number of complaints from projects owners linked to the mix of activities	1	<1	<1	Annual satisfaction survey
	Customer onboarding evaluation index	85%	90%	95%	
	Number of people trained in governance	100%	100%	100%	
Ensure quality of communication	Cooperators communication evaluation index	85%	90%	95%	Annual satisfaction survey
Ensure quality of common areas management	Number of complaints from cooperators	50	30	20	
Ensure quality of shared equipment management	Number of complaints from cooperators	75	50	30	
Ensure quality of management's team	Management satisfaction index	85%	90%	100%	Annual satisfaction survey

Table 5 – Targets for the internal business dimension

d) Innovation and learning perspective

The objective of this dimension is to strengthen the innovation and regenerative capacity of the cooperative by fostering synergies and collaboration between stakeholders.

Innovation related to the circular aspect will be measured by two indicators. On the one hand, the total turnover generated between project owners. On the other hand, the average number of partnerships established by each project owners within the farm. The reason behind the choice of this non-financial indicator is that it promotes the circulation of resources and services among activities, whether it involves a financial counterpart or not.

The improvement of the functional dimension will be measured by the total number of hours of usage of the pooled investments. This will ensure that investments that benefit the greatest number of project owners are prioritized.

The improvement of the collaborative dimension will be measured through the involvement of members in the cooperative, for both Operational Working Groups and internal projects. For the first, we will track the number of internal cooperators taking part in Operational Working Groups. Regarding internal project involvement, two indicators will be used: the number of internal projects created per year and the total number of running internal projects. Assessing both allows us to track the innovation as well as the longevity of the projects. On top that, we will measure the involvement of a wider audience, through the attendance rate for GA meetings and the number of external stakeholders involved in Strategic Focus Groups.

Besides, the innovation linked to the local development of the cooperative will be tracked through the number of local partnerships established by the cooperative as well as the number of active volunteers within the cooperative.

Finally, as part of a continuous improvement process, we will measure customer's satisfaction for the cooperative's operational activities through reviews related to the agritourism activity left on Airbnb and a satisfaction survey sent at the end of the coworking membership (See Table 6).

Objective	Measure (KPI)	Quantified objective			Strategic initiatives
		2025	2026	2027	
Improvement of circular dimension	Total turnover generated between project owners	-	+5%	+5%	
Improvement of functional dimension	Total number of hours of usage of pooled investments	-	+10	+15	
Improvement of collaborative dimension	Percentage of internal organ members taking part in operational work	50%	70%	80%	
	Number of internal projects created during the year	7	5	5	
	Number of running internal projects	7	10	13	
	Number of external stakeholders involved in strategic focus groups	-	+5%	+5%	
	Attendance rate during General Assembly meetings	50%	60%	70%	
Improvement of local dimension	Number of local partnerships established	5	10	15	
	Number of active volunteers	20	30	50	
Improvement of customer's satisfaction	Agritourism customer satisfaction index	4/5	4.2/5	4.5/5	Reviews gathered from Airbnb
	Coworking customer satisfaction index	4/5	4.2/5	4.5/5	Satisfaction survey at the end of membership

Table 6 – Targets for the innovation and learning dimension

e) Sustainable development perspective

The cooperative, as mentioned in Chapter II and by virtue of its mission, supports sustainable economic growth through four main dimensions.

First, although it's a multipurpose farm, agroecology and sustainable food production are at the heart of the project (SDG 2). New Farm indeed wish to implement resilient agricultural practices that respect both soil and humans. To cope with UN's ambitions regarding this dimension, namely increasing the productivity and incomes of small-scale farmers, New Farm will track the yearly profit of agricultural activities, to assess their increase in productivity.

Second, it aims to guarantee decent working conditions to its project owners (SDG 8). The cooperative is indeed centered around a collaborative governance model allowing all its members to participate in the development of the structure while maintaining a clear and centralized decision-making process. The effectiveness of this model will be assessed by measuring the percentage of project owners and stakeholders involved in the Strategic Focus Groups. Moreover, by bringing project owners together under the same structure, it meets their needs related to costs and investments by offering them a mutualization system as well other economic advantages. The performance of the mutualization system will be measured through the amount spent on support

functions, the amount allocated to future investments and the percentage of investment requests from project owners met by the cooperative. Finally, the value of bringing different stakeholders together will be assessed through the aggregated turnover of the project owners of the cooperative, the percentage of profit increase realized by them and the increase in the salary of the employees of the cooperative.

Besides as it fosters a responsible production and consumption of resources, New Farm will collect several primary resources-oriented indicators (SDG 12). First, the amount paid in utilities per year will be tracked. The objective behind this is to reduce this amount over time thanks to investments made in infrastructures (i.e. alternative energy production, rainwater harvesting) or by reducing its consumption. The quality of the river water crossing its agricultural lands, as well as the percentage of food waste and waste volume will also be tracked.

Ultimately, by promoting sustainable agriculture, New Farm intends to offer its consumers healthy, organically and locally grown products (SDG 13). The effectiveness of this intention will be measured by the evolution of the number of labels and certificates held by project owners regarding this dimension (See Table 7).

Objective	Measure (KPI)	Quantified objective			Strategic initiatives
		2025	2026	2027	
Zero hunger (SDG 2)	Profit of agricultural activities	-	+5%	+5%	
Decent work & economic growth (SDG 8)	Percentage of project owners involved in strategic focus groups	40%	50%	60%	
	Amount spent on support functions	84k €	84k €	84k €	
	Amount allocated to future investments	50k €	50k €	50k €	
	Percentage of investments requests met by the cooperative	50%	55%	60%	
	Aggregated turnover of project owners	-	+10%	+10%	
	Average percentage of profit increase of project owners	-	+12%	+15%	
	Percentage of employee's salary increase	+2%	+2%	+2%	
Responsible production and consumption (SDG 12)	Average number of partnerships established within the farm (per project owner)	1	2	2,5	Investments in alternative energy sources
	Amount paid in utilities per year	-	-5%	-5%	
	Water quality index	TBD	TBD	TBD	
	Percentage of food waste	-	-5%	-5%	
	Waste volume	-	-5%	-5%	
Good health and well being (SDG 13)	Number of labels and certificates	TBD	TBD	TBD	

Table 7 – Targets for the sustainable development dimension

VII. FINANCIAL PLAN

1. Financial approach to renovation budget

The approach used to build the financial plan of New Farm is uncommon. In fact, we received an estimation of the renovation costs for the farm (See Appendix 17). The objective of the approach

is to gauge whether the renovations budgeted are realistic within the structure elaborated or if adjustments must be made. We started by estimating the initial investments and expenses to set up the cooperative. Then we computed the operating profit of the cooperative. Afterwards, the equity opportunity and how much we wanted to remunerate the shareholders. On top of that, we fixed a yearly envelope which will be reinvested in the cooperative for mutualized investments. Finally, through an experimental cash flow analysis, we determined the loan amount the cooperative could afford, which enabled us to deduct a realistic renovation budget for the farm.

First of all, it is important to set up the timeline for the project. Indeed, the mix of activities will not be operational before two years time. On the one hand, the team must be formed, and it must raise funds to finance the project, first equity, then debt. On the other hand, the permit must be drafted, filed and obtained before the construction works can begin, then the operations cannot start before the end of the renovations (C. De Nys, personal communication, 17th June 2022). A more detailed timeline for the project set up can be found on Figure 7.

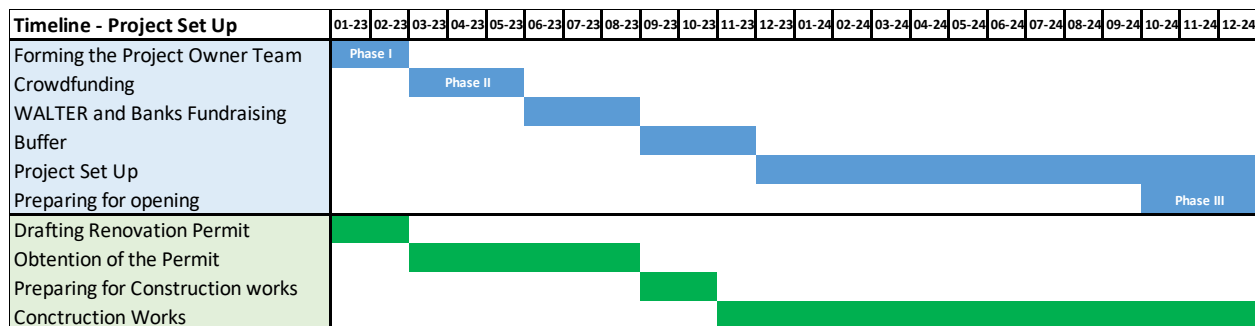


Figure 7 – Timeline Project Set-up

a) Initial investments and expenses

The first step was to evaluate the initial investments and expenses to establish the cooperative and its activities. Whereas the project set-up expenses and investments are developed in Table 8, equipment investment details can be found in Appendix 13.

Project Set-Up	1Q - 2023	2Q - 2023	3Q - 2023	4Q - 2023	TOTAL 2023	1Q - 2024	2Q - 2024	3Q - 2024	4Q - 2024	TOTAL 2024
Service, Goods & Administrative Expenses										
Presentation booklet - outsourced	500 €				500 €					
Travel Expenses	300 €	300 €			600 €					
Marketing Expenses	200 €	200 €			400 €			200 €		200 €
Sponsored content	1.500 €	1.500 €			3.000 €			1.500 €		1.500 €
Press Kit		2.000 €			2.000 €					
Software Licenses	32 €	32 €	16 €	16 €	97 €	16 €	16 €	16 €	16 €	65 €
Envelope Opening Day										1.000 €
Human Resources										
Managing Director - Administration/Finance/HR	3.750 €	3.750 €	3.750 €	3.750 €	15.000 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	6.000 €
Business Developer	6.500 €	6.500 €			13.000 €				3.250 €	3.250 €
Social charges Managing Director	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	6.000 €	600 €	600 €	600 €	600 €	2.400 €
Social charges Business Developer	2.191 €	2.191 €			4.381 €				1.095 €	1.095 €
Investments										
RE - Property acquisition						600.000 €				600.000 €
RE - Acquisition Fees						84.000 €				84.000 €
RE - Renovation						2.650.534 €				2.650.534 €
RE - Renovation Fees						765.466 €				765.466 €
Incorporation and Notary Fees	1.500 €				1.500 €					
IT - Website Development	5.000 €	3.000 €			8.000 €					
IT - SEO Optimization		2.000 €			2.000 €					
EQU - Management Offices	598 €				598 €			5.208 €		5.208 €
EQU - Common Areas								11.060 €		11.060 €
EQU - Co-working Space								21.806 €		21.806 €
EQU - Tiny Houses								45.000 €		45.000 €
EQU - Multipurpose Hall								780 €		780 €
EQU - Advertising sign & other communication elements								500 €		500 €

Table 8 – Project set-up expenses and investments

The expenses are related to the company set up and the three-phase communication strategy detailed in Chapter IV (Section 7) in 2023 and 2024. The first phase is about building up the project owner team, the second phase about raising funds and the third phase about attracting consumers. As explained in Chapter IV (Section 7), an envelope equivalent to the salary of a full-time business developer will be allocated to the founders to remunerate them for these activities during the first two phases of the communication campaign. From the third phase onwards, a half-time business developer will be hired. Regarding the management activities, another envelope will be allocated to the founders to remunerate them for the supervision of the project set up. This envelope will be equivalent to the salary of a managing director working half-time during the first year and one day per week during the renovations. We indeed believe it is more realistic to assume that the founders will carry out the business development and management activities themselves for the first two years and provide a human resource envelope for it rather than to hire people for the roles “on demand”. Next to that, there are expenses related to the company set up, such as notary fees (which were activated). Finally, there are software licenses, marketing and travel expenses. Overall, the expenses for the first two years amount to € 60.000.

Ignoring the renovations for now, the investments include the equipment of the co-working space, the multipurpose hall, the common areas and the management offices as well as the purchase of the tiny houses. Besides, investments are made in a website/crowdfunding platform and various advertising signs. In total, the investments reach € 85.000.

b) Operating profit of the activities

In 2025, once the project is set up, the cooperative will start to run its activities, namely renting commercial spaces & housing and operating an agritourism activity (tiny houses), a co-working space, and a multipurpose hall.

First, the cooperative will operate six two-bedrooms and two three-bedroom units. The rent was estimated through a rent-calculator of the Walloon Region and amounts to € 900 per month for two bedrooms and € 1.100 per month for three bedrooms (Service Public de Wallonie, 2022b). Besides, it will rent nine 50 square meters commercial spaces, a 145 square meters hall to an operator to set up a local grocery store and a 240 square meters restaurant, which rent were estimated to respectively € 800 per month, € 1.280 per month and € 2.000 per month through a benchmark in the region of Nivelles. Although the utilities will be centralized and handled by the cooperative, the costs will be borne by the tenants. On top of that, the guesthouse will have to pay a monthly fee of € 300 to benefit from the common areas. Considering the enthusiasm of the interviewed project owners, we make the assumption of a 100% filling rate for the commercial units from year 1. Similarly, as several project owners already expressed their interest in the possibility of living on site, we think it is reasonable to assume all the housing units will be occupied from year one. The operating profit from rentals amounts to € 220.000 per year (See Appendix 14).

Besides, the cooperative will operate a nearly 500 square meters co-working space, including 50 seats, 2 meeting rooms and a relaxation area. Co-working spaces generally operate on a monthly subscription basis giving access to the space three times a week, at a price of around € 150 per month. The target for the number of monthly subscribers was set to 70, for a price of €120 per month. Even though 44 people out of the 164 surveyed manifested their interest, we find it more reasonable to aim at 75% of our target in 2025, 85% in 2026 and finally 100% in 2027. Regarding

the expenses, they include the utilities, sixteen hours of cleaning per week and supplies for the year. At cruising speed, the operating profit of the co-working space will reach € 75.000 per year (See Appendix 14).

Next to that, the cooperative will operate three tiny houses spread out over the property. The target in terms of number of nights is usually set to 114, which corresponds to 20 nights per month during the summer and three weekends per month for the rest of the year. However, as discussed with a tiny house operator, it usually takes a year to really take off (N. Delens, personal communication, 27th June 2022). Therefore, the assumption in terms of filling rate is set at 50% of the target for 2025, 75% for 2026 and 100% for 2027. The operating costs on the other hand, include one and a half hours of cleaning per night per tiny house, on top of the utilities. Overall, at cruising speed, the operating profit of the tiny houses will hit € 37.000 per year (See Appendix 14).

Finally, the cooperative will operate a 80 square meters multipurpose hall. Indeed, from the interviews conducted, it seems that instructors and trainers were interested by the project but would not rent a space full time because it is not profitable. Therefore, this hall will be rented per hour, at a € 15 rate, to host various activities who could range from coaching sessions to yoga classes or summer camps. Because this range of activities usually does not require a daily or fixed access to the facility, optimizing the filling of the hall without large advertising efforts is unlikely. Therefore, we make the assumption of a 20% filling rate in 2025, 30% in 2026 and 40% in 2027. The expenses involve the utilities and two hours of cleaning per week. In total, at cruising speed, the operating profit of the multipurpose hall will reach around € 14.000 per year (See Appendix 14).

As previously explained, the agricultural surfaces are not owned by the cooperative. Therefore, the revenue paid by the farmers to the cooperative are directly transferred to “Terre en Vue” and the Walloon Brabant Province (See Appendix 14).

c) Operating expenses of the cooperative

Running the cooperative structure on a daily basis will also generate expenses. Indeed, the utilities and supplies of the management offices and common areas, as well as the IT expenses will be borne by the cooperative. The building is also insured against fire and water damage. Aside from that, a yearly general maintenance envelope of € 5.000 is provisioned. Besides, the cooperative

must pay for the salaries of the managing director, the part time accountant & marketing/business developer and the quality analyst hired one day per week, as well as for the expenses related to their job such as software licenses and a marketing envelope. The salaries grow by 2% per year. Finally, the cooperative will pay for the property tax. Overall, the expenses related to the day-to-day management of the cooperative amount to € 120.000 per year (See Appendix 15).

d) Equity and return to shareholders

Regarding fundraising, assumptions were made inspired by the alternatives presented in the literature review (see Chapter II, Section 2) and similar projects (see Part 2).

To start with, *Ma Ferme* and *La Ferme des Arondes* managed to raise € 2.000.000 through a call to citizen financing lasting respectively one and three months. It is important to note, and this was confirmed by Jérôme Rassart (personal communication, 29th June 2022), that both teams benefited from a good network which was a major success factor in their fundraising. In view of the size of the project, we consider it very unlikely that someone who does not have a certain network will make the attempt of setting up the structure. Therefore, we make the assumption that € 2.000.000 will be raised through a crowdfunding.

Besides, we count on € 200.000 coming from project owners, for an estimated amount of €10.000 per project owner. Indeed, as previously mentioned in Chapter III, a capital contribution will be a requirement to establish activities in the farm.

Finally, we make the hypothesis that the project will get the support of the public investment fund W.ALTER, with a contribution in equity amounting to € 500.000.

As explained in Chapter V (Section 2.2), it is unlikely that New Farm will be eligible for any subsidies offered by the Walloon Region in the agri-food sector, it should therefore not count on them in its capital.

New Farm aims to be realistic and to remunerate its shareholders decently compared to similar projects. We decided to target a 3% return, or 1% above the predicted inflation rate for 2025 (Bureau Fédéral du Plan, 2020). Obviously, it may take some years to reach that level of dividends.

e) Yearly envelope for investments

As already mentioned, New Farm intends to retain funds to fulfill its mission by continuously investing in new mutualized investments, initiatives and services. In this view, a yearly target envelope of € 50.000 is planned.

We believe it does not make sense to determine which investments will be made, as it is difficult to predict which will be the most appropriate ones according to the collective, but we do have suggestions. Among the next investments we have in mind: a truck convertible to a market stall, a photovoltaic installation, a rainwater tank, a common cold room for food transformers and shared cars. We also believe investing in a food delivery service for the “Zoning-Sud” of Nivelles should be a medium-term target once the cooperative has established a strong relationship with the “Alliance du Zoning-Sud”.

As a result, the extra amortization caused by the pooled investments and the extra income generated by their rental (see Chapter V, Section 2.1) cannot be estimated either at this point. However, the overall impact on the net income can only be positive.

f) Cash flow analysis and contractable loan

The approach here above allowed us to perform a rough cash flow analysis (See Table 9) for a year where the cooperative is up and running. It is of course not 100% accurate as amortization costs or tax income could not be evaluated precisely. However, through an experimental approach, we were able to estimate a loan amount the cooperative could afford to fit with the economic model developed here above. The answer is € 1.500.000. This loan would be paid back in twenty years, at an interest rate of 2.12% (OCDE, 2022).

As the loan would be contracted only by the end of 2023, the cooperative would also have to contract a bridge loan of € 75.000 to finance its first two years of activity. This loan will be paid back in ten years, at an interest rate of 1.92% too (OCDE, 2022).

Income Statement	2023	2024	2025	2026	2027
Total revenue	€ -	€ -	€ 390.830,48	€ 415.965,98	€ 446.141,48
Cost of goods sold	€ -	€ -	€ 1.400,00	€ 1.400,00	€ 1.400,00
Gross Margin	€ -	€ -	€ 389.430,48	€ 414.565,98	€ 444.741,48
SG&A	€ 6.597,20	€ 2.764,80	€ 118.256,44	€ 117.682,30	€ 119.108,16
Other Operating Expenses (incl. HR)	€ 38.381,00	€ 12.745,25	€ 93.714,40	€ 95.388,69	€ 97.096,46
EBITDA	-€ 44.978,20	-€ 15.510,05	€ 177.459,64	€ 201.495,00	€ 228.536,86
Depreciation & Amortization	€ 1.419,60	€ 1.419,60	€ 137.790,34	€ 137.790,34	€ 137.790,34
EBIT	-€ 46.397,80	-€ 16.929,65	€ 39.669,30	€ 63.704,66	€ 90.746,52
Financial Expense (Income)	€ 144,00	€ 144,00	€ 1.734,00	€ 1.734,00	€ 1.734,00
Unusual Expense (Income)	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Losses from previous years	€ -	€ -	-€ 37.935,30	-€ 25.680,15	€ -
EBT	-€ 46.541,80	-€ 17.073,65	€ 0,00	€ 36.290,51	€ 89.012,52
Total Income Tax	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 22.253,13
Net income to company	-€ 46.541,80	-€ 17.073,65	€ 0,00	€ 36.290,51	€ 66.759,39
D&A	€ 1.419,60	€ 1.419,60	€ 137.790,34	€ 137.790,34	€ 137.790,34
Activated charges	€ 1.500,00	€ 849.466,18	€ -	€ -	€ -
Self Financing Capacity	-€ 46.622,20	-€ 865.120,23	€ 137.790,34	€ 174.080,85	€ 204.549,73
Equity & Loans	€ 4.275.000,00	€ -	€ -	€ -	€ -
Investments	€ 10.598,00	€ 3.334.887,52	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00
Loan Repayment	€ 7.500,00	€ 7.500,00	€ 82.500,00	€ 82.500,00	€ 82.500,00
Dividends to shareholders	€ -	€ -	€ -	€ 36.290,51	€ 66.759,39
Cash Flow	€ 4.210.279,80	-€ 4.207.507,75	€ 5.290,34	€ 5.290,34	€ 5.290,34
Net cash position	€ 4.210.279,80	€ 2.772,05	€ 8.062,39	€ 13.352,73	€ 18.643,07

Table 9 – Income statement and cash flow statement

g) Renovation budget

Now that we know the resources New Farm will have at its disposal, we can deduct the renovation budget the cooperative can afford, which is € 4.100.000. It therefore seems to us that the renovation quote proposed, amounting to € 7.600.000 is disconnected from the reality, at least for the economic model designed around the farm. However, the audience targeted by the project is not requesting such high renovation standards and we therefore believe that the renovation costs can be reduced. This intuition has been confirmed by Jérôme Rassart, who received another estimation for € 4.677.000 (personal communication, 29th June 2022). Either way, it is under this condition that the project can be viable.

2. Financial Analysis

Based on the final renovation expenses, the financial plan was finalized. A short analysis can be found here below.

a) Investments and financing sources

As explained here above, New Farm initial financial resources will be constituted of 63% of equity and 37% of long-term loans, reaching a total of € 4.275.000. From this amount, € 4.100.000 will be invested in the farm purchase and renovation, while the remaining money will be used in equipment and set-up investments or kept as initial treasury (See Appendix 16).

b) Projected Income statement

You will find on Figure 8 the projections for Revenues, EBITDA, EBIT and net income for the next five years. We can observe that the economic model of the farm is viable.

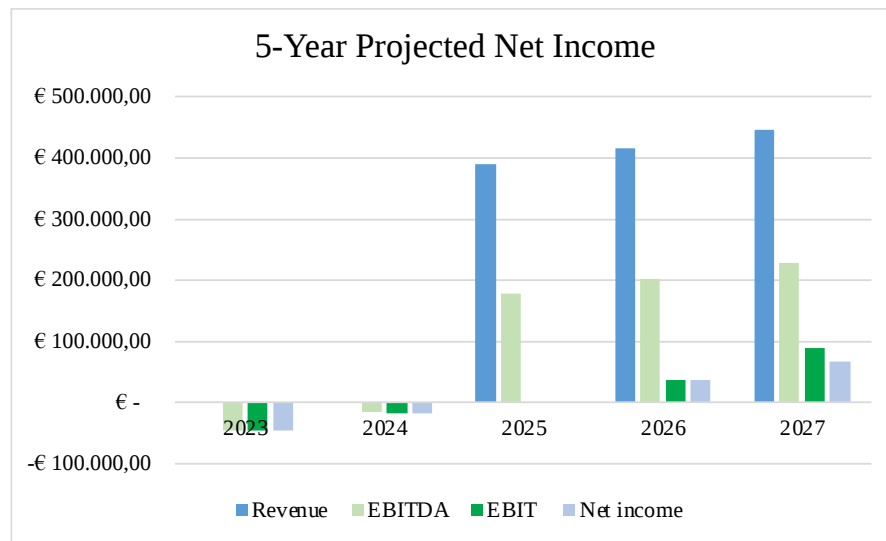


Figure 8 – 5-Year Projected Net Income

As previously explained, before 2025, no revenues will be generated by the cooperative but it will already bear set-up expenses, which explains the negative net income in 2023 and 2024. However, relatively risk-free revenue sources will allow New Farm to bounce back from 2025, reaching revenues of nearly € 400.000. Over the next two years, we observe increasing revenues from its operating activities coming from improving filling rates, which are expected to generate a revenue growth of 6.5% in 2026 and 7% in 2027. Expenses also start to increase significantly in 2025, mostly coming from utilities, salaries and amortization. As the cost structure is mostly fixed, expenses only evolve marginally between 2025 and 2027, therefore explaining the strong growth in EBIT, EBITDA and net income. However, losses from the first two years will bring the net

income of 2025 to zero and diminishes the one from 2026. Overall, net income turns positive in 2026 reaches almost € 70.000 in 2027.

c) Return on investment

Computing a return on investment on the overall structure would not provide a very useful information. However, we computed it for the activities operated by the cooperative.

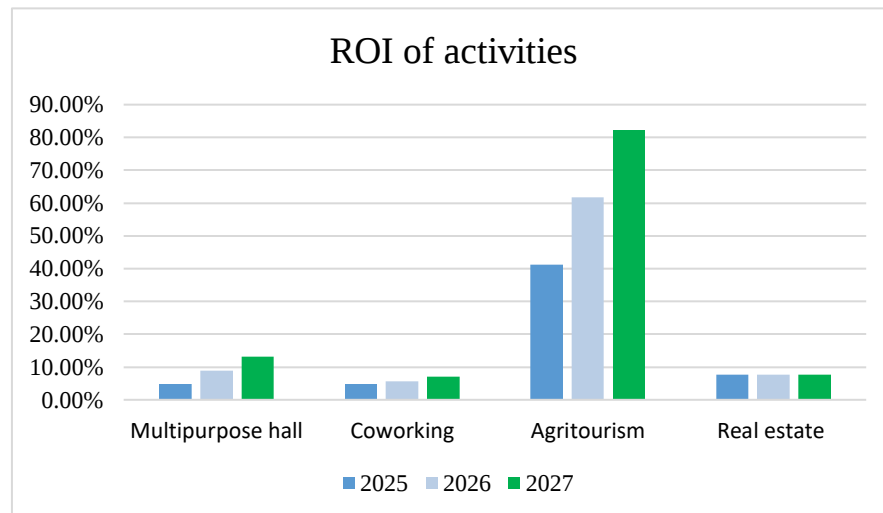


Figure 9 – ROI of New Farm Operating Activities

We can see on Figure 9 that the most profitable activity is the agritourism reaching 82,33% in 2027. Then operating the multipurpose hall provides 13% and the two other activities, requiring large investments, present a return of about 7%. The evolutions in the ROI's can be explained by the growing filling rates, drastically improving the operating profit of the activities.

d) Projected financial flows

We observe on Figure 10 huge cash flows in 2023 and 2024, which correspond to the loan contraction and the renovation of the farm. Besides, as the farm is not operational yet for the first two years while setting up the cooperative already generates expenses, the self-financing capacity turns very negative in 2024. From 2025 onwards, cash flows stabilize and net cash position gets steady. Indeed, self-financing capacity turns positive and grows at a two-digit rate to reach € 204.000 by 2027. This cash generated by the farm's activities is sufficient to cover its expenses and reinvest in the cooperative without the need for new outside financing sources.

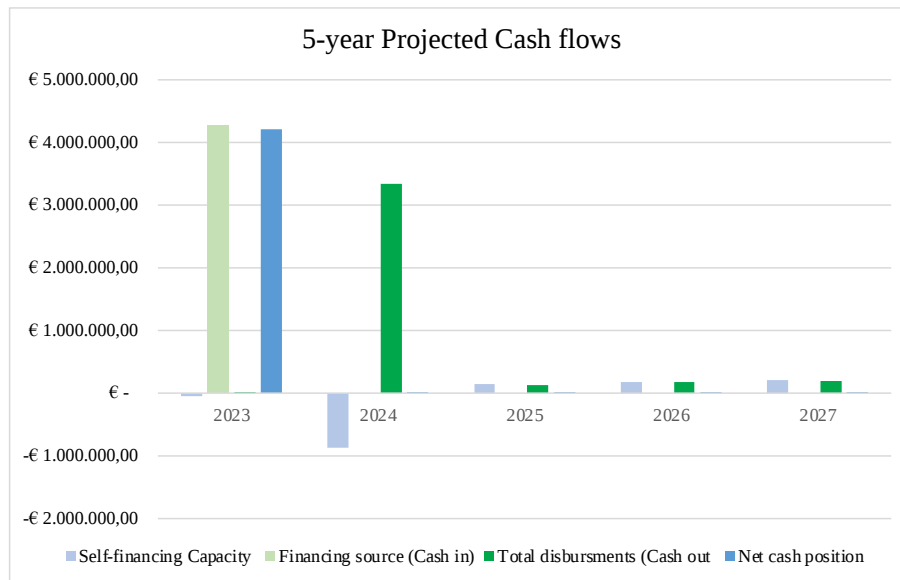


Figure 10 – 5-Year Projected Cash Flows

e) Evolution of the net cash position

We can see on Figure 11 that over the years, the net cash position is growing by approximately € 5.000 per year but remains relatively small. The objective is not to accumulate cash, it is just a mean to carry out its mission: create a realist and regenerative model. Indeed, the entirety of the net income generated in 2026 and 2027 is distributed to the shareholders (i.e. 2.5% dividend in 2027) and the cash that is left is used to pay the loans back and make new mutualized investments. The cash which is not used only serves as a safety net.

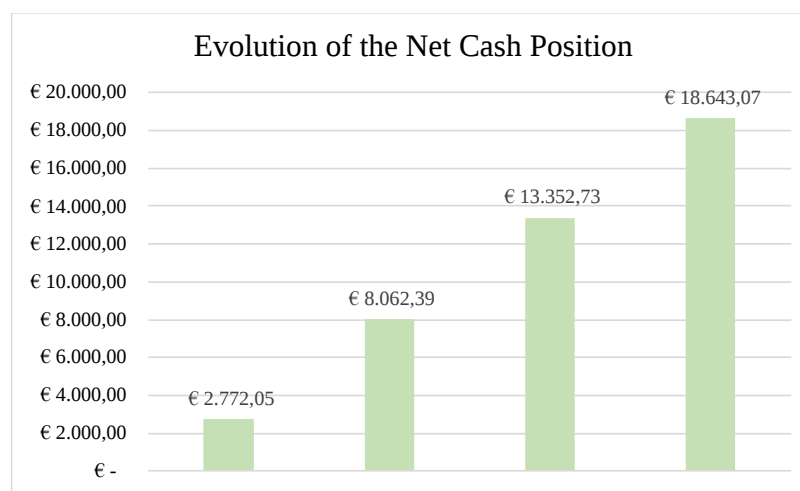


Figure 11 – Evolution of the Net Cash Position

3. Disclaimer - Current economic situation

For the sake of consistency, the data used for this financial plan is dated pre-crisis, as is the renovation budget provided. Under these circumstances, the project seems feasible, provided that the renovation standards are lowered.

However, the current market conditions constitute a major disruption and challenge the feasibility of the project. First, the effects of the ending of the pandemic, increased demand and supply chain disruptions are still noticeable in the form of rising inflation (IMF, 2022). In addition, the war in Ukraine has caused an unprecedented energy crisis, resulting in higher prices for a wide range of products (World Bank, 2022). In addition, rising energy prices are also eroding real incomes and increasing production costs. In summary, Europe economy faces a potential stagflationary shock, which should last until 2023-2024 according to the World Bank.

It is important to understand the effects of the current economic situation on New Farm. On the one hand, the consequences of inflation will be reflected in renovation costs, utilities, salaries, but also in the indexation of rents, which will disrupt the income statement. In addition, the European Central Bank is raising interest rates to reduce inflation (ECB, 2022), which will tighten lending conditions and, above all, reduce the attractiveness of investment projects, thus jeopardizing the call to citizen financing on which New Farm relies. On the other hand, as in any economic crisis, a decrease in impact investments will probably be observed as well as a decline in public aids related to the regenerative economy. Finally, the war in Ukraine presents a significant degree of uncertainty and we only have a very low visibility on the near future of our economy.

It is therefore crucial for New Farm to think about the right moment to launch the project and re-evaluate all of the assumptions with regard to the economic situation at the time of the initiation, because basing the project on the financial plan presented above would take away its credibility.

PART 4: SUMMARY OF THE GLOBAL PROJECT

a) Context

The objective of New Farm is to develop a unique yet replicable operating model for a multipurpose farm project. The farm for which the model is initially developed is the “Ferme de la Vieille Cour”, located in Nivelles in the Walloon Brabant Province. It is at the crossroads of the industrial and agricultural worlds, as it is directly connected to the economic activity park “Nivelles-Sud”, gathering more than 250 companies and 4.500 employees but also surrounded by 13.5 ha of agricultural land. On top of that, the river “La Thines” finds its source and crosses the property on which the farm is located. The atypical geographical situation of the farm has raised interest of a collective of project facilitators in shared governance, architects and engineers who wish to set up a multipurpose farm project there. As a result, a real estate budgeting has been carried out by the collective. In this context, this master thesis will develop and formalize a model around the multipurpose farm, assess if it is viable and whether the renovations budgeted are realistic within the structure elaborated or if adjustments must be made.

b) New Farm

Through its mission which is to offer the project owners of New Farm a realistic and regenerative structure for their activities to thrive, New Farm aims to be a catalyst of the emergence of realistic and regenerative cooperative projects in Belgium.

New Farm’s aim for realism influences the operating model of the farm in two ways. On the one hand, although agroecology remains at the heart of the project, New Farm will move away from the traditional agricultural cooperative. Indeed, for economic viability reasons, some activities which are unrelated to the agri-food sector will be implemented within the farm, because of their ability to bring people on site and/or of their profitability. In this sense, the activities come in support of the agroecological project. On the other hand, in its pursuit of realism and longevity, the New Farm cooperative intends to limit the financial risk attached to the structure. Therefore, the majority of the activities established within the farm will not be operated by the cooperative directly, but by project owners with independent operating structures who will rent the spaces

provided by the cooperative. The only activities exploited by the farm itself will have to present a sufficiently low operating risk.

New Farm's mission and vision are articulated around four of the Sustainable Development Goals.



To carry out its mission, New Farm is built around three core values: collaboration, longevity and proximity.

c) Legal structure

The New Farm project will take the legal form of a cooperative company, as it is the one that fits its mission best. Indeed, it is a good compromise between the non-profit organization which does not fit New Farm's sound economic ambitions, and the new form of limited liability company, which is not in line with both the project's regenerative orientation and the limited financial return.

The cooperative company will own all the buildings of the farm, except the guesthouse, and rent them to residents and project owners. In order to ensure the commitment of the tenants to the cooperative's project, access to rental will be conditional on a capital contribution to the cooperative structure. As for the land, 12 hectares will not be part of the farm's assets. This choice was made because of the high price of land in the region and the interesting alternatives that exist to gain access to the land. For this purpose, long-term rental contracts will be drafted with "Terre en Vue" and the Walloon Brabant Province.

d) Commercial strategy

New Farm targets project owners and its related commercial strategy is twofold.

On the one hand, the objective is to offer a unique operating model for project owners, which is developed based on a qualitative survey. The specificity of this model (forming New Farm's unique selling proposition) lies in the governance of the cooperative company, which aims to be realistic and regenerative. It is regenerative in the sense that it translates the needs for mutualization and collaboration in the day-to-day management of the cooperative. It is also by definition engraving the project in a local dynamic, bringing offer and demand closer together. However, having in mind the worries mentioned by the interviewees, the governance model is designed to ensure people keep their autonomy and get the chance to get their voice heard, while at the same time keeping an easy and centralized decision-making system. On top of that, the mutualization system aims at a high level of financial sustainability, by limiting mutualized revenues to relatively risk-free activities.

To make the project come true, New Farm counts on a three-phase communication plan. For all phases a business development envelope is foreseen in line with the workload associated to each phase.

Form the collective (Q1 2023) ~ € 16.000	Raise funds (Q2 2023) ~ € 16.000	Attract consumers (Q4 2024) ~ € 7.000
- Regional events (agricultural fair of Nivelles, Salon de la reconversion professionnelle, Festival Maintenant) - Open day on site - Partnerships with the municipality of Nivelles and Wagralim - Website & Social Media	- Collective's network - Entrepreneurial fairs (Hope Fair, Mind & Market) - Crowdfunding on website - Sponsored advertising on social media - Press kit for traditional media coverage	- Sponsored advertising on social media - Partnerships with APAQ-W - Open days on site with media coverage and influencers

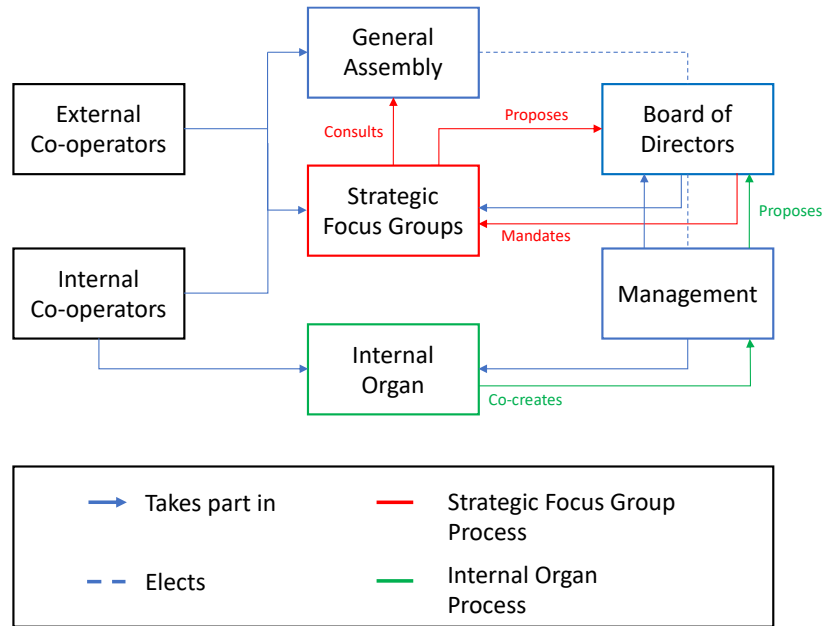
On the other hand, New Farm commercial strategy intends to develop a mix of activities that best meets local demand. Besides increasing its chances of success, it serves as a powerful selling point to convince project owners to join the project. The mix you will find here besides is based on three reflection layers: an analysis of similar projects, a qualitative survey with project owners and a quantitative study on end consumers.

Final mix of Activities
Food production
Market Gardening
Breeding
Food processing
Real estate
Guesthouse
Agritourism
Housing
Space rental
Coworking space
Restaurant
Trainings & Workshops
Local grocery store

e) Governance model

New Farm's governance model follows a regenerative approach.

The collaborative aspect is reflected in the establishment of governance bodies beyond the legal requirements. First, Strategic Focus Groups aim to involve stakeholders in the co-development of strategic proposals. Besides, an Internal Organ is created, which is composed of the managing director, the project owners, and the inhabitants. This organ



embodies the principles of participative management through eleven Operational Working Groups whose purpose is to allocate the work related to the daily operations of the cooperative among its internal members: internal communication, living together, urban planning and works, maintenance, shared equipment, reception, volunteers, onboarding, marketplace, agritourism, co-working and multipurpose hall. On top of that, through SCRUM tool, New Farm leverages collective intelligence from internal members to help internal projects and investment proposals emerge. In a way, the collaborative aspect also creates a circular dynamic, since the outputs of some organs are used as input for the discussions of others. The decision-making process remains realistic in the sense that it is simple and structured. Organs work autonomously but major decisions are ultimately taken by the BoD.

In addition to this, the local aspect is materialized by the integration of three members of the local environment in the BoD, namely a representant of the "Alliance du Zoning-Sud", of the municipality of Nivelles and of "Terre en Vue"/ the Province. This aims to ensure it takes its ecosystem into account in its decisions.

Finally, the functional axis is embodied through a mutualization model. First, operating expenses are pooled. Besides, the cooperative intends to ease access to investments for project owners. New Farm will indeed make the pooled investment then rented on demand to the project owners. The cooperative further supports the project owners by putting expertise at their disposal. Indeed, besides the managing director, an accountant, a business developer and a quality analyst will be hired to this end. The cooperative also generates pooled revenues, which are limited to low-risk operational activities to guarantee its financial longevity. Besides rent coming from housing and commercial surfaces, New Farm will also operate agritourism activities, a co-working space, and a multipurpose hall.

f) Operational excellence

Operational excellence in the case of a management cooperative such as New Farm can be broken down into four main themes. First, it is about making sure that the different projects of the cooperative can live together. Dedicated operational working groups are there to ensure that the mix of activities remains coherent, that shared equipment and spaces sharing is smooth and that everyone remains aware of the governance model. Secondly, it is about ensuring an excellent information flow. For this purpose, numerous communication channels are foreseen: A slack desktop for the internal organ and separate channels for operational working groups and internal projects, an app for all cooperators, a shared agenda for shared spaces and events, a newsletter and an intranet platform. Third, rules are laid out to guarantee a good maintenance of the farm site. Finally, to maintain an excellent management of the cooperative, the managing director and employees will be evaluated each semester by the internal organ. Beyond the operational excellence of the cooperative structure itself, it is important to support each project owner in doing so as well and that is the reason why New Farm plans to hire a quality analyst one day per week.

The operational strategy and performance assessment of the New Farm project will be based on a Balanced Scorecard and therefore broken down in five axes. For each axis strategic objectives were defined, and these were translated into performance indicators inspired by IRIS and B Corp. Targets are set for the first three years of the cooperative.

The objective of the customer perspective is to create a structure that attracts project owners, addresses their needs, and successfully retains them in the long run so that the cooperative can thrive and grow over the years. Here below are the indicators that will be tracked.

Objective	Measure (KPI)	Quantified objective			Strategic initiatives
		2025	2026	2027	
Ensure customer satisfaction	Customer satisfaction index	90%	92.5%	95%	Annual satisfaction survey
	Customer turnover rate [(Employees who left)/(Average number of project owners) * 100]	15%	10%	5%	
Attract new potential customers	Number of appointments with the cooperative	10	10	10	
	Number of applications to join the cooperative	3	4	5	
	Number of new project leaders	1	2	3	

The objective of the financial perspective is to ensure that the cooperative is financially healthy, so that it can remunerate its contributors and pursue its regenerative mission over the long term. Here below are the indicators that will be tracked.

Objective	Measure (KPI)	Quantified objective			Strategic initiatives
		2025	2026	2027	
Ensure cooperative's financial health	Operating activities turnover (excl. rents)	165k €	190k €	220k €	
	Operating activities return on investment (excl. rents) (Weighted Average)	13.9%	22.1%	29.9%	
	Net income	32k €	50k	71k €	
Ensure shareholders return	Distributed dividends	1,20%	1,85%	2,67%	

The objective of the internal business perspective is to check whether the processes implemented by the cooperative and developed here above are effective. Here below are the indicators that will be tracked.

Objective	Measure (KPI)	Quantified objective			Strategic initiatives
		2025	2026	2027	
Ensure quality of recruitment	Number of complaints from projects owners linked to the mix of activities	1	<1	<1	Annual satisfaction survey
	Customer onboarding evaluation index	85%	90%	95%	
	Number of people trained in governance	100%	100%	100%	
Ensure quality of communication	Cooperators communication evaluation index	85%	90%	95%	Annual satisfaction survey
Ensure quality of common areas management	Number of complaints from cooperators	50	30	20	
Ensure quality of shared equipment management	Number of complaints from cooperators	75	50	30	
Ensure quality of management's team	Management satisfaction index	85%	90%	100%	Annual satisfaction survey

The objective of the innovation and learning perspective is to strengthen the innovation and regenerative capacity of the cooperative by creating more synergies and collaboration between stakeholders. Here below are the indicators that will be tracked.

Objective	Measure (KPI)	Quantified objective			Strategic initiatives
		2025	2026	2027	
Improvement of circular dimension	Total turnover generated between project owners	-	+5%	+5%	
Improvement of functional dimension	Total number of hours of usage of pooled investments	-	+10	+15	
Improvement of collaborative dimension	Percentage of internal organ members taking part in operational work	50%	70%	80%	
	Number of internal projects created during the year	7	5	5	
	Number of running internal projects	7	10	13	
	Number of external stakeholders involved in strategic focus groups	-	+5%	+5%	
	Attendance rate during General Assembly meetings	50%	60%	70%	
Improvement of local dimension	Number of local partnerships established	5	10	15	
	Number of active volunteers	20	30	50	
Improvement of customer's satisfaction	Agritourism customer satisfaction index	4/5	4.2/5	4.5/5	Reviews gathered from Airbnb
	Coworking customer satisfaction index	4/5	4.2/5	4.5/5	Satisfaction survey at the end of membership

The objective of the sustainable development perspective is to make sure the cooperative remains consistent with its mission and fosters a sustainable economic growth. It is articulated around the 4 SDGs targeted by New Farm.

Objective	Measure (KPI)	Quantified objective			Strategic initiatives
		2025	2026	2027	
Zero hunger (SDG 2)	Profit of agricultural activities	-	+5%	+5%	
Decent work & economic growth (SDG 8)	Percentage of project owners involved in strategic focus groups	40%	50%	60%	
	Amount spent on support functions	84k €	84k €	84k €	
	Amount allocated to future investments	50k €	50k €	50k €	
	Percentage of investments requests met by the cooperative	50%	55%	60%	
	Aggregated turnover of project owners	-	+10%	+10%	
	Average percentage of profit increase of project owners	-	+12%	+15%	
	Percentage of employee's salary increase	+2%	+2%	+2%	
Responsible production and consumption (SDG 12)	Average number of partnerships established within the farm (per project owner)	1	2	2,5	Investments in alternative energy sources
	Amount paid in utilities per year	-	-5%	-5%	
	Water quality index	TBD	TBD	TBD	
	Percentage of food waste	-	-5%	-5%	
	Waste volume	-	-5%	-5%	
Good health and well being (SDG 13)	Number of labels and certificates	TBD	TBD	TBD	

g) Financial plan

In view of the context of the project, it was important to gauge whether the renovations budgeted are realistic within the structure elaborated or if adjustments must be made.

Based on our analysis, it seems that the cooperative should generate yearly revenues of € 450.000 at cruising speed. After deducting all costs related to the operating model developed, the net income to be generated reaches € 70.000 on a yearly basis and its operating cash flow amounts to roughly € 200.000 per year. New Farm wants to remunerate its shareholders decently compared to similar projects. A target of a 3% return is set, or 1% above the predicted inflation rate for 2025. Besides, New Farm intends to retain funds to fulfill its mission by continuously investing in new mutualized investments, initiatives and services. In this view, a yearly target envelope of € 50.000 is set aside.

Next to that, assumptions about the initial financing sources and investments are set. New Farm plans to raise € 2.000.000 through a call to citizen financing, in line with amounts that were previously raised by similar projects like *Ma Ferme* and *La Ferme des Arondes*. It is important to note that the teams in charge of these two projects benefited from a good network which was a major success factor in their fundraising. Besides, New Farm counts on € 200.000 coming from project owners, for an estimated amount of €10.000 per project owner. Finally, we make the

assumption that the project will get the support of the public investment fund W.ALTER, with a contribution in equity amounting to € 500.000.

Through an experimental approach, we were able to estimate a loan amount the cooperative could afford to fit with the economic model and financial plan explained here above. The loan could reach € 1.500.000 and would be paid back in twenty years, at an interest rate of 2.12%. As the loan would be contracted only by the end of 2023, the cooperative would also have to contract a bridge loan of € 75.000 to finance its first two years of activity. This loan will be paid back in ten years, at an interest rate of 1.92%.

Based on this, we can deduct the renovation budget the cooperative can afford, which is € 4.100.000. It therefore seems to us that the renovation quote proposed, amounting to € 7.600.000 is disconnected from the reality, at least for the sustainable and regenerative model designed around the farm. However, the audience targeted by the project is not requesting such high renovation standards and we therefore believe that the renovation costs can be reduced. This intuition has been confirmed by another estimation for € 4.677.000. Either way, it is under this condition that the project can be viable.

Last but not least, before launching the project, it is essential to consider the current economic situation, especially the inflation and the uncertainty linked to the war in Ukraine, as this could call into question a number of parameters used in the financial plan and thus undermine the fundamentals necessary for the project's success. It is therefore essential to re-evaluate all the assumptions at the time of the project launch to ensure that it is still viable.

CONCLUSION

As if further evidence was still needed, the crossing of a sixth of the nine planetary boundaries reminds us that our current production and consumption patterns are not in line with the limited capacities of the biosphere. Beyond the alarming environmental damage, the linear model has turned most of the industries into a highly competitive playground, at the expense of the small actors. Agri-food is one of the sectors suffering the most from the inequalities and fragility upon which our system is based. Globalization and subsidies have indeed fostered the emergence of conglomerates. As a result, small producers have seen their access to land and their capacity to earn a decent wage fading over the past 50 years.

To put an end to this environmental and social crisis, the need to evolve towards a regenerative model is imminent. Tomorrow's economy will indeed have to bring production and consumption closer together, favor the sharing of resources and knowledge, and explore functional and circular models for an efficient use of resources.

In this context, we decided to develop a model aimed at helping small farms get out of the agri-food crisis and regain control over their activities. Indeed, inspired by a literature review and similar projects, we created a model for New Farm - a structure around the “Ferme de la Vieille Cour” located in Nivelles – to provide our project owners with a realistic and regenerative cooperative structure for their activities to thrive. This mission was brought to life through a four-dimension strategy.

In line with New Farm's mission, the **commercial strategy** is targeting the project owner's cooperators. Exploratory research was carried out among this segment, and the lessons learned from it are threefold. First, we identified types of profiles which are most likely to join such an initiative, namely people considering professional reconversion or at the end of their training. Besides, we were able to refine our initial mix of activities by challenging it from the point of view of both offer and demand. The final mix includes: market gardening, breeding, food processing, a guesthouse, agritourism, housing, space rental, a coworking space, a restaurant, trainings & workshops and a local grocery store. Finally, we collected the fears and needs of project owners towards a project as New Farm, which enabled us to develop our positioning: our unique selling proposition relies on our governance model. We then developed a thorough three-phase

communication strategy for a successful launch of the project, to carry both offline and online. After the creation of the collective, the team will work on fundraising before pursuing its first clients.

The **governance model** we developed for New Farm follows a regenerative approach. The collaborative aspect is reflected in the establishment of governance bodies beyond the legal requirements. On the one hand, the Strategic Focus Groups aim to involve stakeholders in the co-development of strategic proposals. On the other hand, the Internal Organ embodies the principles of participative management through the Operational Working Groups and leverages collective intelligence for internal projects and investment proposals. In a way, the collaborative aspect also creates a circular dynamic, since the outputs of some organs are used as input for the discussions of others. In addition to this, the local aspect is materialized by the integration of members of the local environment in the BoD, with the aim of taking its ecosystem into account in its decisions. Finally, the functional axis is embodied in the pooling of support functions (i.e. a managing director, a business developer, an accountant and a quality analyst), investment costs and revenues from operational activities. Beyond a regenerative intention, we wanted the model to remain realistic. Indeed, the governance model allows everyone to have their input, but the decision-making processes remain simple and structured. As for the mutualization model, we decided to limit pooled revenues to low-risk operational activities to guarantee its financial longevity : housing and commercial spaces rental, agritourism and coworking space.

To guarantee the **operational excellence** of New Farm, processes, tools and Operational Working Groups were put in place to ensure a good coordination between the projects, an effective information flow, a reliable management and an excellent maintenance of the farm site. Besides, the cooperative intends to support its project owners in their own operational excellence by hiring a quality analyst to help them get labels and certifications. Finally, the cooperative will track its performance using the Balanced Scorecard, chosen for its holistic view on the project, therefore fostering continuous improvement.

The **financial dimension** was structured as to gauge whether the renovations budgeted were realistic within the economic structure elaborated or if adjustments had to be made. We started from the required investments, the estimated cash flows generated by the cooperative activities

and assumptions about the capital inflows, which enabled us to compute the loan New Farm could afford and thereby infer the renovation costs it could carry. Consistent with the realistic philosophy we want for New Farm, through a 3% annual dividend, and its regenerative mission, through an annual envelope of € 50.000 to be reinvested in the cooperative project, the renovations that New Farm could afford amount to € 4.100.000, versus an estimate of €7.600.000. However, the target group of the project and the investors we are addressing are not requesting high renovation standards and this intuition was confirmed by another estimation for €4.677.000. We therefore believe that the renovation costs can fit our budget. Either way, it is under this condition only that the project can be viable.

As a final note, we want to warn future founders of three fundamental conditions for the project's success. First, it is essential to ensure that the renovation of the farm fits within the envelope assigned for this purpose, or the structure will put the project owners of New Farm in a financial position which is opposite to the one targeted. Moreover, the network and reputation of the founders and the collective will be the first determinant of success of the call to citizen financing, so the recruitment of the team must be conducted carefully. Finally, it is essential to take into account the current economic situation, especially the inflation and the uncertainty linked to the war in Ukraine, as this could be a major driver of the project's success. It is therefore essential to re-evaluate all the assumptions at the time of the project launch to ensure that it is still viable.

Obviously, this thesis presents several limitations. Firstly, the conclusions with regard to the interest of the project owners and the population of Nivelles were only carried out on limited samples and therefore do not provide any guarantees on the real interest of the stakeholders. In the same vein, some lucrative activities could have been added to the cooperative's mix of activities, but we focused our efforts on a limited number of scenarios given the time and resources constraints. Moreover, although the governance model developed is structured and simple, it remains energy intensive and its success therefore relies heavily on the involvement of the cooperative's members. Finally, tangibilizing the initiatives and the circularity of the cooperative is extremely complex because these aspects will only be visible at the launch of the project, so they have not been developed.

In a broader perspective, mirroring the vision developed for New Farm, this thesis aims to be a catalyst of the emergence of realistic and regenerative cooperative projects in Belgium. Indeed, the model developed is meant to serve as a replicable basis for any cooperative and multifunctional farm project.

BIBLIOGRAPHY

ACI (1995). The International Co-operative Alliance Statement on Co-operative Identity. *Review of International Co-operation*, vol. 3, n°88, pp. 3-4

Action Against Hunger. (2022, April 14). *World Hunger: Key Facts and Statistics 2022*.
<https://www.actionagainsthunger.org/world-hunger-facts-statistics>

ADEME Île-de-France. (2022). *Alimentation durable*. <https://ile-de-france.ademe.fr/expertises/alimentation-durable>

Allianz. (2022). *Working Capital Requirement (WCR): How to Assess it*. Allianz Trade.
[https://www.allianz-trade.com/en_global/news-insights/business-tips-and-trade-advice/ebook-boost-your-financial-performance-analysis/working-capital-requirement-do-not-neglect-it.html#:~:text=The%20Working%20Capital%20Requirement%20\(WCR\)%20is%20a%20financial%20metric%20showing,and%20the%20repayments%20of%20debts.](https://www.allianz-trade.com/en_global/news-insights/business-tips-and-trade-advice/ebook-boost-your-financial-performance-analysis/working-capital-requirement-do-not-neglect-it.html#:~:text=The%20Working%20Capital%20Requirement%20(WCR)%20is%20a%20financial%20metric%20showing,and%20the%20repayments%20of%20debts.)

APAQ-W. (2022a). *Jecuisinelocal.be*. <https://www.apaqw.be/fr/jecuisinelocalbe>

APAQ-W. (2022b). *L'organisation de l'Apag-W*. <https://www.apaqw.be/fr/lorganisation-de-lapag-w>

Bacher, J., Lemcke, J., Quatember, A., & Schmich, P. (2017). Probability and Non Probability Sampling. *Asian Research Journal of Business Management*, 4(4).
<https://doi.org/10.24214/arjbm/4/4/113124>

B Corporation. (2022). *B Impact Assessment*. <https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/b-impact-assessment>

- Borel, S., Massé, D. & Demailly, D. (2015). L'économie collaborative, entre utopie et *big business*. *Espri*, 9-18. <https://doi.org/10.3917/espri.1507.0009>
- Borne, M. L. (2020). *La réforme du droit des sociétés : la société coopérative*. Portail du Droit Belge. http://www.droitbelge.be/fiches_detail.asp?idcat=32&id=842
- Botsman R. (2013), « The Sharing Economy Lacks a Share Definition », Fast Compagny.
- Bourg, D. (2019). De l'économie circulaire à l'écologie intégrale. *Futuribles*, 428, 5-16. <https://doi.org/10.3917/futur.428.0005>
- Brocal, C. & Ernt, A. (2010). *Le plan financier dans le cadre de la SPRL-S*. Cah.Jur., 4/2010, 95
- Bureau Fédéral du Plan. (2020, March 20). *Perspectives économiques 2020–2025*. https://www.plan.be/publications/publication-1977-fr-perspectives_economiques_2020_2025_version_de_mars_2020
- Carlier d'Odeigne, G. (2017). *Dancing with life: How agility makes you personally and Collectively Gain Freedom and Elegance in a Complex World*. AGILEMaker.
- Cerrada, K., de Rongé, Y., & de Wolf, M. (2016). *Comptabilité et analyse des états financiers* (2nd ed.). Louvain-la-Neuve: de Boeck Supérieur.
- Chabanel, B. & Florentin, A. (2016). *L'effet multiplicateur local - un levier incontournable pour inspirer le développement des territoires*. Utopies. Retrieved from https://utopies.com/wp-content/uploads/2019/12/UTOPIES_Note_Position_Effet_Multiplicateur.pdf
- Chancel, L., Piketty, T., Saez, E., Zucman, G. et al. (2022) *World Inequality Report 2022*, World Inequality Lab. Retrieved from https://wir2022.wid.world/www-site/uploads/2022/01/Summary_WorldInequalityReport2022_English.pdf

- Claes, M. De Blay, J., Deleu, P., Ploumen, M., Janssens, C., Lorfevre, E., Moriaux, C., Dooms, H., De Coster, J., De Leenheer, I. (2004). *Note relative au Plan Financier. Commission IEC/IPCF*. Retrieved from http://www.ipcf.be/Uploads/Documents/doc_650.pdf
- Cohen, L. & Manion, L. (1980). *Research Methods in Education*, London: Groom Helm Ltd.
- Collard, F. (2020). L'économie circulaire. *Courrier Hebdomadaire Du CRISP*, n° 2455–2456(10), 5. <https://doi.org/10.3917/cris.2455.0005>
- Commission des normes comptables. (2020). *NT 2020/04 – Plan financier pour les sociétés à responsabilité limitée, coopératives et anonymes*. Retrieved from https://www.cnc-cbn.be/fr/avis/note-technique-plan-financier-pour-les-societes-a-responsabilite-limitee-cooperatives-et#footnote2_bw7ruzz
- Courtois, S., De Rongé, Y., & Mossay, E. (2021). General introduction to regenerative economy [PowerPoint slides]. Retrieved from Université catholique de Louvain, Regenerative Economy <https://moodle.uclouvain.be/course/view.php?id=2440>
- Coutard, O. (2019). Chapitre 7. Les ambivalences de l'autonomie énergétique locale. in : Sylvie Douzou éd., *Les territoires de la transition énergétique* (pp. 127-136). Cachan: Lavoisier.
- Del Marmol, G. (2014). *Sans plus attendre*. Hévíllers: Ker éditions.
- Davister, C. (2010). *La gestion des entreprises sociales*. Liège: EdiPro.
- Decamp, C. (2013). *Les circuits courts solidaires et durables en Wallonie*. Retrieved from https://www.financite.be/sites/default/files/references/files/les_circuits_courts_solidaires_et_durable_de_wallonie.pdf
- Defourny, J., Simon, M. & Adam, S. (2002) *Les coopératives en Belgique : un mouvement d'avenir ?*, Bruxelles : Editions Luc Pire.

- Delvaux, G. (2002). *Plan Financier. Rôle du professionnel comptable dans l'élaboration du plan financier*. Bruxelles: Editions comptabilité et Productivité.
- de Nanteuil-Miribel, M. & Zune, M. (2016). Éditorial : Économie collaborative et (in)justice sociale. *Revue Française de Socio-Économie*, 17, 5-12.
<https://doi.org/10.3917/rfse.017.0005>
- Donovan, J., Blare, T., Poole, N. (2017). Stuck in a rut: Emerging cocoa cooperatives in Peru and the factors that influence their performance. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 15, 169–184. <https://doi.org/10.1080/14735903.2017.1286831>
- Duperi, J.-F. & Margado, A. (2016). Les Scic, des entreprises au service des hommes et des territoires. *Revue internationale de l'économie sociale*, (340), 23– 35.
<https://doi.org/10.7202/1037400ar>
- Duguid F. (2017). Non-Financial Tools and Indicators for Measuring the Impact of Co-operatives. *Journal of Co-operative Accounting and Reporting*, 5(1), 40-54. Retrieved from
https://www.researchgate.net/publication/334499894_Indicators_for_Cooperative_Performance_Measurement
- Dumont C., Tellier, C., Falys, H., Charles, D. (2021, July 23). *Recréer le lien avec le monde agricole qui nous nourrit*. RTBF. Retrieved from <https://www.rtb.be/article/recreer-le-lien-avec-le-monde-agricole-qui-nous-nourrit-10810020>
- Earth Overshoot Day. (2022, June 8). *Earth Overshoot Day*. <https://www.overshootday.org/>
- EconomieSociale.be. (2022, April 11). *Financement*.
<https://economiesociale.be/entreprendre/financement#:~:text=Selon%20une%20r%C3%A9cente%20%C3%A9tude%20de,%2C5%20millions%20d'%E2%82%AC>.
- Efros D., 2008, « Sociologie et approche ergologique des activités de travail : quelles pratiques de connaissance des réalités sociales », *Ergologia*, 0, 39-75.

European Central Bank. (2022, June 9). *Monetary policy decisions*.

<https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2022/html/ecb.mp220609%7E122666c272.en.html>

European Commission. (2018, December 3). *The new common agricultural policy: 2023–27*.

https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/new-cap-2023-27_en

Ferrara, C. (2018). Description Comparatives des Pratiques de Communication des Plateformes de Crowdfunding Dédiés aux Projets à Impact Social en Belgique. (Master Thesis, HEC Ecole de Gestion de l'Université de Liège). Retrieved from

<https://matheo.uliege.be/handle/2268.2/5444>

Ferme des Arondes. (2022). Acquisition Citoyenne et Installation d'une Ferme Collective et Diversifiée. Retrieved from <https://fermedesarondes.be/wp-content/uploads/2022/02/FermedesArondes-DossierPresentationV2.pdf>

FIAN Belgium. (2014). *L'accès au foncier, au Sud comme au Nord*. Retrieved from

<https://oxfammagasinsdumonde.be/content/uploads/2020/11/141217-cahier-thematique-acces-a-la-terre.pdf>

FIAN Belgium. (2017). *Pression sur nos terres agricoles. Face à l'artificialisation des sols, quels leviers d'action ?* Retrieved from

https://www.fian.be/IMG/pdf/fian_etude_terre_web.pdf

Financité. (2006). *Fineurosol*. Retrieved from

<https://www.financite.be/sites/default/files/references/files/268.pdf>

Financité. (2018). *Financer mon projet grâce à l'investissement citoyen*. Retrieved from

https://www.financite.be/sites/default/files/guide_-_quel_financement_solidaire_pour_mon_activite_vf.pdf.

- Firmansyah, E. (2015). Performance Measurement Using Balanced Scorecard Concept On Co-Operatives: Implication In Indonesia. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 4(12), 121-124. Retrieved from <https://www.ijstr.org/final-print/dec2015/Performance-Measurement-Using-Balanced-Scorecard-Concept-On-Co-operatives-Implication-In-Indonesia.pdf>
- Fullerton, J. (2015). *Regenerative Capitalism. How universal principles and patterns will shape our new economy*. Capital Institute. Retrieved from http://fieldguide.capitalinstitute.org/uploads/1/3/9/6/13963161/____whitepaper9-2-2015.pdf
- Gachet, N., & Guinet, M. (2014). La gouvernance participative dans les coopératives. In *Colloque interdisciplinaire sur les défis et les bonnes pratiques en matière de gouvernance participative*. Symposium conducted at Facultés des Sciences Sociales et Politiques et des Hautes Etudes Commerciales, Lausanne. Retrieved from https://www.academia.edu/38695950/L_%C3%A9lan_participatif_2014_?auto=citations&from=cover_page
- Gautam, K. (2017). *Michigan's Social Venture Fund: Founding the Nation's First Student-Run Impact Investing Fund*. Case W67C65 published by Michigan Ross School of Business.
- Giuliano, R. & Eloy, F. (2021). Le comportement responsable des consommateurs face à l'agriculture belge. *Question(s) de management*, 32, 143-156. <https://doi.org/10.3917/qdm.212.0143>
- Hashimzade, N., Myles, G., & Black, J. (2017). *A Dictionary of Economics (Oxford Quick Reference)* (5th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Hampikian, Z. (2017). *De la distribution aux synergies ? Circulations locales d'énergie et transformations des processus de mise en réseau de la ville*. (Thèse sous la direction de

- T. Souami, LATTTS, Université Paris-Est). Retrieved from <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01586025/>
- Helfert, A. (2008). *The Nature of Financial Statements: The Cash Flow Statement, Financial Analysis - Tools and Techniques - A Guide for Managers*. New-York: McGraw-Hill.
- Hermel, P. (1988). *Le management participatif : sens, réalités, actions*. Paris: Éditions D'organisation.
- Hovine, M. (2021). L'innovation managériale et organisationnelle au sein des coopératives belges : une approche par la culture organisationnelle et la gouvernance. Retrieved from <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:31356>
- International Cooperative Alliance. (2022, June 9). *International Cooperative Alliance*. <https://www.ica.coop/en/international-cooperative-alliance>
- International Monetary Fund. (2022, April 19). *War Dims Global Economic Outlook as Inflation Accelerates*. IMF Blog. <https://blogs.imf.org/2022/04/19/war-dims-global-economic-outlook-as-inflation-accelerates/>
- IRIS+ System. (2022, June 9). *IRIS Catalog of Metrics*. <https://iris.thegiin.org/metrics/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (1st ed.). Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R. S., & McMillan, D. (2021). *Reimagining the Balanced Scorecard for the ESG Era Strategy into Action* (1st ed.). Harvard Business Review Press.
- L'Arbre qui Pousse. (2020). Le Manifeste d'un Printemps. Retrieved from https://drive.google.com/file/d/1BIpSGGr3milnYcEjSPT_D4MExdsMG3RB/view

- LeClicLocal. (2022). *LeClicLocal - Du vendeur à l'acheteur*.
<https://www.lecllocal.be/mobile/index.php>
- Législateur Belge. (2021b). *Code des sociétés et des associations*. La Bibliothèque Juridique.
- Le Guernic. M. (2021) Gouvernance et performance des coopératives en agriculture. (Doctoral Dissertation, Université Rennes 1), Retrieved from <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-03634183/document>
- Lemaire, I. (2016, August 18). *Crise du lait: Le monde agricole est à "bout de souffle", la distribution en a "marre d'être pointée du doigt."* La Libre.be.
<https://www.lalibre.be/economie/placements/2016/08/18/crise-du-lait-le-monde-agricole-est-a-bout-de-souffle-la-distribution-en-a-marre-detree-pointee-du-doigt-7U7DRHUNXZAT7KFWWT3Q7BLUHA/>
- Lincoln, Y.S. (1995). Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research. *Qualitative Inquiry*, 1, 275-289.
- Lin, D. et al. (2018) Ecological footprint accounting for countries: Updates and results of the National Footprint Accounts, 2012–2018. *Resources* 7, 58.
<https://doi.org/10.3390/resources7030058>
- Ma Ferme.(2021). *Plan d'entreprise*. <https://www.maferme.be/>
- Malhotra, N., Birks D.F. & Nunan, D. (2017). *Marketing Research: An applied orientation* (5e ed.). Pearson Education.
- Mauget, R. (2008). Les coopératives agricoles : un atout pour la pérennité de l'agriculture dans la mondialisation. *Revue internationale de l'économie sociale*, (307), 46–57.
<https://doi.org/10.7202/1021194ar>

- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (11th ed.). Weinheim: Beltz.
- Mays, N., & Pope, C. (1995). Rigor and qualitative research. *BMJ (Clinical research ed.)*, 311, 109-12. 10.1136/bmj.311.6997.109
- MiiMOSA. (2022). *MiiMOSA - Qui sommes-nous*. <https://miimosa.com/manifest>
- McDonald, M., Normandin, D., & Sauvé, S. (2016). *L'économie circulaire - Une transition incontournable*. Les Presses de l'Université de Montréal.
- McGregor, D. (1969). *La dimension humaine de l'entreprise*. Paris, Gauthier-Villars.
- Le Moigne, R. (2018). *L'Economie Circulaire : Stratégie pour un Monde Durable*. Dunod.
- OCDE (2022), Prévisions des taux d'intérêt à long terme (indicateur). doi: 10.1787/f1f36927-fr
- Paillé, P. (2011). Les conditions de l'analyse qualitative. *Sociologies*. <https://doi.org/10.4000/sociologies.3557>
- Paysans Artisans. (2022). Accueil. <https://paysans-artisans.be/>
- Persson, L., Carney Almroth, B. M., Collins, C. D., Cornell, S., de Wit, C. A., Diamond, M. L., Fantke, P., Hassellöv, M., MacLeod, M., Ryberg, M. W., Søgaaard Jørgensen, P., Villarrubia-Gómez, P., Wang, Z., & Hauschild, M. Z. (2022). Outside the Safe Operating Space of the Planetary Boundary for Novel Entities. *Environmental Science & Technology*, 56(3), 1510–1521. <https://doi.org/10.1021/acs.est.1c04158>
- Pickman, H., & Vieck, C. (2014). *How communities can cultivate their talent and thrive*. Economic Development Journal.

- Piot-Lepetita, I., Oloua, A.O., Saïssset., L-A. (2020). Gestion de la performance et du risque dans les coopératives agricoles selon une approche Business Analytics : analyse bibliométrique et revue systématique de la littérature (Doctoral Dissertation, Montpellier SupAgro - Institut national d'études supérieures agronomiques de Montpellier). Retrieved from <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02437651>
- Piret, Q. (2015). *Le crowdfunding et son potentiel de financement pour la création d'entreprises*. Retrieved from https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/fr/object/thesis:3443/datastream/PDF_01/view
- Raworth, K., & Bury, L. (2021). *La théorie du donut: L'économie de demain en 7 principes*. J'ai Lu.
- Rémy, M. (2014) Entrepreneuriat coopératif: proposition d'un Business Model Canvas revisité. Retrieved from https://base.socioeco.org/docs/memoire-version_compl_te.pdf
- Richardson, B. (2012) Sparking Impact Investing through GIIRS. *Stanford Social Innovation Review*. <https://doi.org/10.48558/3M1Z-8325>
- Robinot, E., Trespeuch L. (2014). Le crowdfunding: une nouvelle forme de participation. *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, VA Press
- Saïssset, L. A. (2016). Les trois dimensions de la gouvernance coopérative agricole. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 339, 19. <https://doi.org/10.7202/1035585ar>
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *SCRUM Guide 2020*. Retrieved from <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>
- Services Publics Fédéral - Economie. (2019). *Les sociétés coopératives*. <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/formes-de-societes/les-societes-cooperatives>

Services Publics Fédéral - Economie. (2021, December 13). *Conseil national de la Coopération, de l'Entrepreneuriat social et de l'entreprise Agricole*.
<https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/formes-de-societes/societes-cooperatives/agrement/conseil-national-de-la>

Services Publics Fédéral - Finances.(2022, April 6). *Investir dans une petite entreprise (Tax Shelter start-up /scale-up)*.
https://finances.belgium.be/fr/particuliers/avantages_fiscaux/investir-dans-petite-entreprise-tax-shelter-start-up-scale-up

Service Public de Wallonie (n.d.) *La consommation locale et équitable*. Retrieved from
<http://environnement.wallonie.be/publi/ecoles-nature/ecoles-nature-CONSOMMATION.pdf>

Service Public de Wallonie. (2021). *Observatoire du foncier agricole wallon. Rapport 2021*. Retrieved from
https://agriculture.wallonie.be/documents/20182/38860/2021+06+10_Rapport-OFA_2021_FINAL.pdf/8942ed50-4722-464e-9139-1dea0341b3c2

Service Public de Wallonie. (2022a). *Aides aux entreprises en Région wallonne (Midas)*.
<http://www.aides-entreprises.be/Midas>

Service Public de Wallonie. (2022b). *Grille des loyers de Wallonie*. Wallonie Logement.
<https://loyerswallonie.be/>

Service Public de Wallonie. (2022c). *Programme d'aide en faveur de la participation des agriculteurs à des systèmes de qualité*. <https://agriculture.wallonie.be/programme-d-aide-systemes-de-qualite>

Service Public de Wallonie. (2022d). *Soutenir la relocalisation de l'alimentation en Wallonie*.
<https://developpementdurable.wallonie.be/alimentation-durable/appel-projets-relocalisation>

Société Régionale d'Investissement de Wallonie. (2020, December 7). *Our Organisation*.
<https://www.sriw.be/en/our-team/>

Solifin. (2020, January 7). *Our funding journey*. <https://www.solifin.be/get-funding/>

Staessens, M., Dufays, F., & Billiet, A. (2021). *Belgian Cooperative Monitor 2021*. Cera: Leuven.

Stahel, W. R. (2006). *The Performance Economy*. London: Palgrave MacMillan.

Statbel. (2021). *Chiffres clés de l'agriculture*. SPF Economie.

Statista. (2022). *Leading investment methods of consumer savings in Belgium 2017*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/692781/leading-investment-methods-of-consumer-savings-in-belgium/>

Stervinou, S. (2014). Les sociétés coopératives : des entreprises au management participatif ?. *Ergologia*, 11, 95-130. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/282194314_Les_societes_cooperatives_des_entreprises_au_management_participatif

Sukamolson, S. (2007). *Fundamentals of quantitative research*. Language Institute, Chulalongkorn University, Bangkok, Thailand, 2010.

Tavernier, P. (2014). La sociocratie, un mode de gouvernance participatif. *La tribune fonda*, (224).

Terre en Vue. (2022). *Missions*. <https://terre-en-vue.be/presentation/article/mission>

- Thuysbaert, B. (2019, October 11). *La société coopérative dans le CSA : back to basics*. Deminor SGS. <https://sgs.deminor.com/fr/la-societe-cooperative-dans-le-csa/>
- United Nations. (n.d.). *Nourrir la planète de manière durable* | Nations Unies. <https://www.un.org/fr/chronicle/article/nourrir-la-planete-de-maniere-durable>
- United Nations. (2018). *2,5 milliards de personnes de plus habiteront dans les villes d'ici 2050*. <https://www.un.org/development/desa/fr/news/population/2018-world-urbanization-prospects.html>
- United Nations. (2020, July 2). *La consommation et la production durables*. Développement durable. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/sustainable-consumption-production/>
- United Nations. (2021). *2021 is going to be a bad year for world hunger*. <https://www.un.org/en/food-systems-summit/news/2021-going-be-bad-year-world-hunger>
- Valiorgue, B., & Hollandts, X. (2020). La contribution des administrateurs à la fabrique d'une gouvernance démocratique et stratégique dans les coopératives agricoles, le cas Limagrain. *Management international*, 24(4), 125-136. <https://doi.org/10.7202/1074365ar>
- Van Niel, J. (2014). L'économie de fonctionnalité : principes, éléments de terminologie et proposition de typologie. *Développement Durable et Territoires*, Vol. 5, n°1. <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.10160>
- Van Opstal, W. & Gijssels, C. (2008). Entrepreneuriat coopératif. In Van Opstal, W., Gijssels, C. & Develtere, P. (Eds.) *Entrepreneuriat coopératif en Belgique : théories et pratiques*, Leuven: ACCO, pp.15-36

- Vandercammen, M. (2006). *Combien de kilomètres contient une assiette ?* [Ebook] Centre de Recherche et d'Information des Organisations de Consommateurs
- Verset, J. (2015, April 17). *Sommes-nous en train de perdre le contrôle de notre agriculture?* RTBF. <https://www.rtb.be/article/sommes-nous-en-train-de-perdre-le-controle-de-notre-agriculture-8958224>
- Wagralim. (2022, April 28). *Pôle de compétitivité du secteur agroalimentaire wallon.* <https://www.wagralim.be/>
- Winterberg, M. (2020). *Peer-to-peer-lending through crowdlending platforms: an analysis of new investment opportunities for private investors.* Retrieved from https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/355388/Maximilian%20Winterberg_Bachelor%27s%20Thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- World Bank. (2020). *Poverty and Shared Prosperity 2020: Reversals of Fortune.* Washington, DC: World Bank. doi: 10.1596/978-1-4648-1602-4.
- World Bank Group. (2022, June 22). *Stagflation Risk Rises Amid Sharp Slowdown in Growth.* World Bank. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2022/06/07/stagflation-risk-rises-amid-sharp-slowdown-in-growth-energy-markets>

APPENDICES

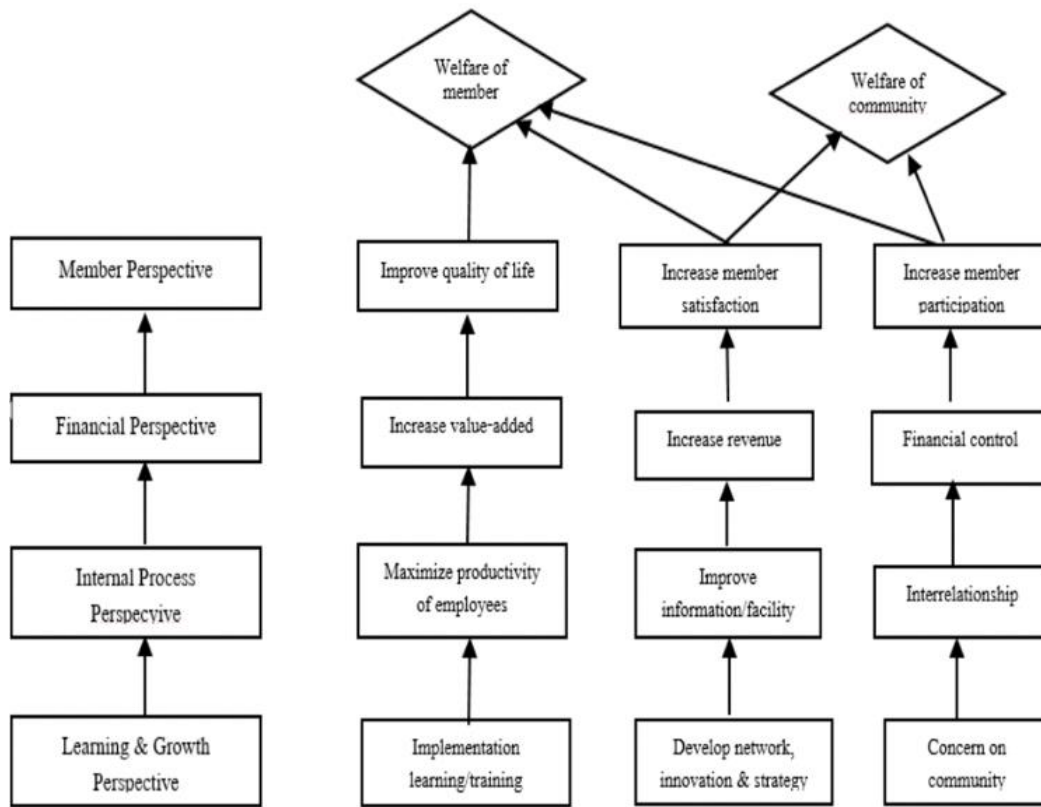
Appendix 1 - Seven Cooperative Principles

The cooperative principles are guidelines by which cooperatives put their values into practice.

1. Voluntary and Open Membership: Cooperatives are voluntary organisations, open to all persons able to use their services and willing to accept the responsibilities of membership, without gender, social, racial, political or religious discrimination.
2. Democratic Member Control: Cooperatives are democratic organisations controlled by their members, who actively participate in setting their policies and making decisions. Men and women serving as elected representatives are accountable to the membership. In primary cooperatives members have equal voting rights (one member, one vote) and cooperatives at other levels are also organised in a democratic manner.
3. Member Economic Participation: Members contribute equitably to, and democratically control, the capital of their cooperative. At least part of that capital is usually the common property of the cooperative. Members usually receive limited compensation, if any, on capital subscribed as a condition of membership. Members allocate surpluses for any or all of the following purposes: developing their cooperative, possibly by setting up reserves, part of which at least would be indivisible; benefiting members in proportion to their transactions with the cooperative; and supporting other activities approved by the membership.
4. Autonomy and Independence: Cooperatives are autonomous, self-help organisations controlled by their members. If they enter into agreements with other organisations, including governments, or raise capital from external sources, they do so on terms that ensure democratic control by their members and maintain their cooperative autonomy.
5. Education, Training, and Information: Cooperatives provide education and training for their members, elected representatives, managers, and employees so they can contribute effectively to the development of their co-operatives. They inform the general public - particularly young people and opinion leaders - about the nature and benefits of co-operation.

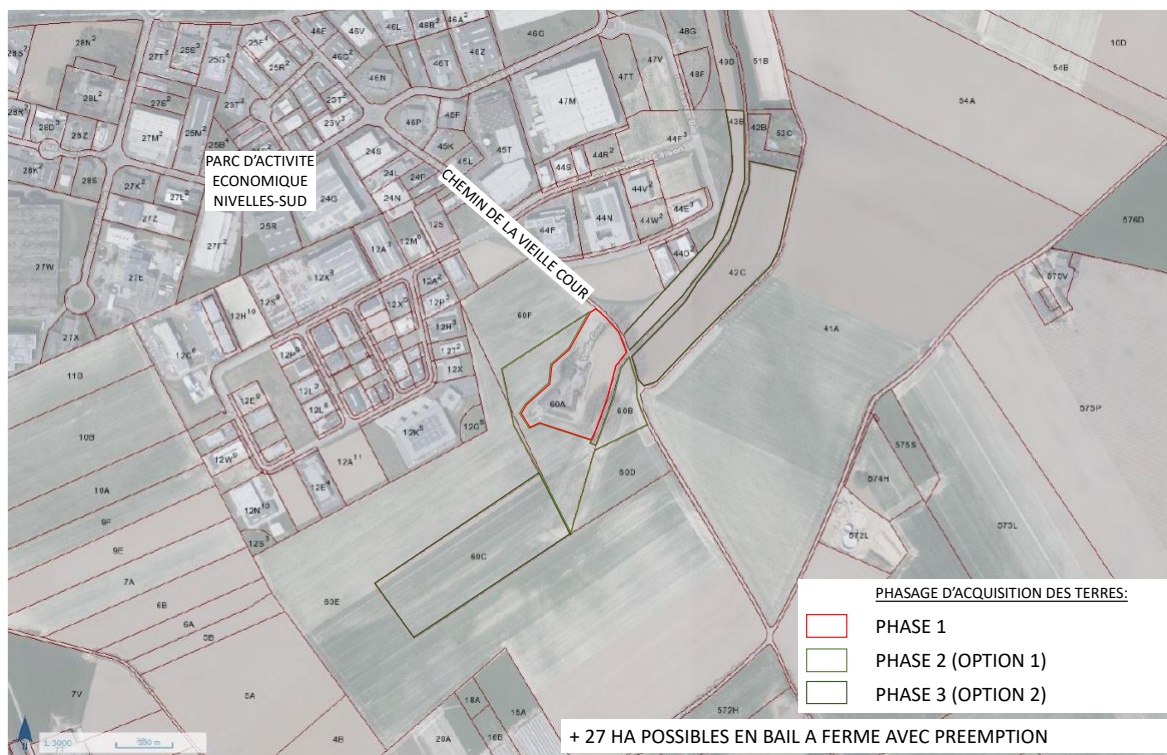
6. Cooperation among Cooperatives: Cooperatives serve their members most effectively and strengthen the cooperative movement by working together through local, national, regional and international structures.
7. Concern for Community: Cooperatives work for the sustainable development of their communities through policies approved by their members.

Appendix 2 – Application of the Balanced Scorecard to the Cooperative



Source: Firmansyah, 2015

Appendix 3 – Site Overview, Ferme de la Vieille Cour





Appendix 4 – Evolution of the Mix of Activities

Similar Projects	Initial mix	Post Qualitative	Post Quantitative
Food production			
Market gardening			
Mushroom growing			
Food processing			
Cheese making			
Microbrewery			
Coffee factory			
Flour mill			
Bakery			
Breeding			
Handcraft			
Garment upcycling			
Sculpture			
Metal working			
Carpentry			
Bike repairing			
Real estate			
Guesthouse			
Agritourism			
Housing			
Workshops			
Personal development			
Music			
Project incubator			
Education			
Kindergarten			
Space rental			
Project owners			
Multipurpose Barn			
Marketplace			
Coworking space			
Tree nursery			
Input Qualitative Interviews			
Food processing			
Chocolaterie			
Apiculture			
Butchery			
Services			
Visits of the farm			
Summer camps			
Distribution hub			
Restaurant			
Citizen café			
Food delivery service			
Local grocery store			
Farm's product baskets			
Trainings			
Meeting room rental			

Appendix 5 – Qualitative Survey, Interview Guide

Introduction au projet

Dans le cadre de notre mémoire de fin d'études en Ingénieur de Gestion nous réalisons une étude de faisabilité sur l'implantation d'une ferme multifonctionnelle en milieu urbain. Il s'agit d'une ferme située à la frontière entre des terres agricoles et le zoning Nivelles Sud, rachetée par un groupe d'investisseurs qui souhaitent en faire une ferme coopérative à fort impact environnemental et humain. Avant d'étudier la demande des habitants et des travailleurs des alentours, nous souhaitons étudier l'attractivité de ce lieu auprès de porteurs de projets potentiels.

Le but de la Ferme Nouvelle est de créer un écosystème détenu et géré de manière collective, permettant d'accueillir plusieurs activités économiques complémentaires. Bien qu'il s'agisse d'une ferme entourée de parcelles agricoles et que le but soit de faire perdurer sa fonction première, le projet n'entend pas se limiter à des exploitations agricoles ou d'élevage uniquement. Afin qu'elle soit utilisée à hauteur de son potentiel et dans une logique régénérative, le projet de la ferme nouvelle cherche à combiner les activités de nature différentes et entre lesquelles des synergies puissent exister. Ainsi, celle-ci pourrait par exemple accueillir des zones de maraîchage, dont les récoltes seraient soit vendues en vente directe via le magasin de la ferme ou utilisées par une activité de transformation alimentaire pour être servie plus tard dans l'assiette du restaurant d'entreprise.

Sur base de la présentation de la philosophie dans laquelle le projet s'inscrit, nous aimerions vous poser quelques questions afin d'évaluer votre intérêt potentiel pour le projet.

Thème 1: Présentation

Q1: Quel âge avez-vous?

Q2: De quelle région venez-vous?

Q3: Pouvez-vous me décrire votre activité?

Q4: Depuis combien de temps exercez-vous cette activité ?

Thème 2: Intérêt pour le projet et motivations à rejoindre

Q5: Quels sont les aspects/raisons qui vous pousseraient à intégrer le projet tel que décrit précédemment?

SQ1: Dans quelle mesure la dynamique collaborative pourrait-elle vous intéresser ?

SQ2: Dans quelle mesure la mutualisation (notamment en termes de fonctions de support) pourrait-elle vous intéresser ?

SQ3: Dans quelle mesure la vente directe (suppression d'intermédiaires) pourrait-elle vous intéresser ?

SQ4: Dans quelle mesure le groupement d'activité économique pourrait-elle vous intéresser en termes de visibilité?

Thème 3: Intérêt pour le projet et motivations à rejoindre

Q6: Quels pourraient être les freins, pour vous, à intégrer un tel projet ?

Thème 4: Intérêt pour un logement sur le site de la ferme

Q7: Si vous deviez intégrer ce type de projet, seriez-vous intéressé par la possibilité de disposer d'un logement sur votre lieu de travail? Pourquoi?

Thème 5: Elargissement

Q8: Quels types d'activités devraient selon vous se retrouver ou ne pas se retrouver dans ce type de projet?

Q9: Connaissez-vous des porteurs de projets qui pourraient être intéressés à rejoindre cette initiative ?

Appendix 6 – Qualitative Survey, Interview Transcripts

Interview #1 – Laurence, Guesthouse operator

Dimitri: Bonjour, je vous remercie beaucoup de m'accorder ce temps pour cet entretien, c'est très gentil à vous.

Gestionnaire de Gîte: Avec grand plaisir!

Dimitri: Je vous propose de commencer tout de suite, comme ça je ne prends pas trop de votre temps. Comment vous appelez vous?

Gestionnaire de Gîte: Laurence

Dimitri: Quel âge avez-vous?

Gestionnaire de Gîte: J'ai 40 ans.

Dimitri: Pouvez-vous me décrire votre activité ?

Gestionnaire de Gîte: Alors on a 2 gîtes nous. Un gîte de 14 personnes qui fonctionne depuis 2010 un de 12 qui fonctionne depuis 2015. Et je me contente de la gestion, c'est-à-dire que je n'organise pas des activités à côté. J'ai fais des recherches préalables et j'ai mis les liens directement sur mon site donc c'est pas compliqué. Si les locataires cherchent quelqu'un qui vient cuisiner sur place ou s'ils cherchent à louer des vélos, ils vont sur le site et ils n'ont plus qu'à contacter la personne. Par contre, je reste au service des gens, donc je suis là pour répondre à leurs questions. Et même avant, pendant la préparation, même pendant, enfin n'importe quand, n'importe quelle question, je reste disponible mais c'est tout, je ne m'occupe pas de tout pour eux.

Dimitri: Parfait merci. Dans quelle mesure est-ce qu'intégrer le projet décrit précédemment pourrait t'intéresser et quels sont les aspects/raisons qui vous pousseraient à le faire ?

Gestionnaire de Gîte: Donc la question, si je comprends bien, c'est, est-ce que ça m'intéresserait d'aller m'occuper enfin d'ouvrir un Gîte dans cette ferme ?

Dimitri: Exactement, ouvrir un gîte dans le projet mais donc, ce qui implique évidemment que vous seriez impliquée dans la coopérative. Donc l'idée est vraiment de s'intégrer aussi dans tout le projet collectif.

Gestionnaire de Gîte: Alors ouvrir un gîte, j'ai fait ça, je te dis, il y a un peu plus de 10 ans pour le premier et c'est quelque chose qui continue à me passionner maintenant. Donc ça c'est vraiment très gai parce que parce que j'aime bien. Mais je m'occupe de tout, de la gestion complète donc ce

n'est pas simplement les réservations mais aussi l'entretien, le jardin, l'accueil. Je fais tout donc là ouvrir un troisième gîte non c'est compliqué. Mais c'est très gai et je me relancerais en tout cas-là dedans et le fait de rentrer de le faire en faisant partie de cette organisation, cette ferme avec différentes autres personnes ça m'aurait semblé très chouette et c'est un esprit qui me qui me motiverait bien. Et je pense que les gens qui se lancent dans les gîtes ou qui se sont lancés dans les Gîtes ou qui seraient tentés par la chose seraient sûrement motivés par le projet, parce que si tu fais ça pour les bonnes raisons, c'est tout à fait l'esprit. Bon évidemment, il y a des gens qui se lancent dans des gîtes juste pour avoir des rentrées. Ils se disent bon, c'est un truc facile, il faut pas grand-chose et on s'en sort bien, mais en réalité il faut s'investir vraiment pour que ça fonctionne.

Dimitri : Super merci. Et alors en plus de cette dynamique collaborative qui pourrait vous motiver, est-ce que le fait de pouvoir mutualiser des couts, notamment en terme de fonctions de support ça pourrait vous pousser à rejoindre la coopérative ?

Gestionnaire de Gîte: Ah oui évidemment, j'imagine que c'est l'entretien, la gestion, la gestion du site et des publications sur les réseaux sociaux, mais je suppose que ça peut partir aussi sur l'installation de panneaux photovoltaïques et d'autres choses que tout le monde propose. Du moment que ça diminue la facture oui c'est forcément intéressant.

Dimitri: Super merci. Alors l'idée comme je t'ai dit c'est que dans la ferme il y aura aussi des logements et donc là si vous deviez ouvrir un gîte dans ce type de projet, est-ce que vous seriez intéressée par la possibilité de disposer d'un logement sur place ?

Gestionnaire de Gîte : Alors c'est vrai qu'il y a des nouvelles législations qui je ne sais pas si le cours déjà ou si elle va courir, qui imposent ou au propriétaire de gîte d'habiter ou d'avoir quelqu'un vraiment de confiance qui est joignable 24h sur 24 et qui habite dans les 10 km. En fait, il y a beaucoup de gens qui sont ouverts maintenant un peu partout et les propriétaires habitent à 100 km et donc quand il y a un souci, quand il y a bruit, qu'il y a quelque chose, c'est embêtant parce qu'il ne peut pas intervenir rapidement. Voilà, je sais que c'est quelque chose qui est en passe de devenir obligatoire, donc c'est clair que si vous proposez à quelqu'un qui ouvre un gîte dans votre structure, là il serait content d'avoir éventuellement la possibilité de d'habiter sur place oui, c'est un plus.

Dimitri : Ok intéressant ! Quels types d'activités devraient selon vous se retrouver ou ne pas se retrouver dans ce type de projet ?

Gestionnaire de Gîte : Alors je pense que tout ce qui est producteurs, microbrasserie, si il peut y avoir une visite privative ou quelque chose comme ça, ça peut être un plus parce que ça leur fait une activités et oui, ils se sentent un peu privilégiés par rapport à l'endroit où ils réservent leur gîte donc oui ça peut être sympa. Sinon un restaurant je ne suis pas sûre que ça excite les gens parce qu'ils sont contents de se retrouver entre eux et chez eux. Par contre j'ai pas mal de demandes des gens qui demandent un chef à domicile. Aller au resto, j'ai très peu de monde, les gens ne me demandent pas qu'il y a comme restaurant dans le coin parce que c'est pas leur but quand ils louent. A la rigueur, ils pourraient être intéressé de profiter des plats du restaurants mais à manger chez eux et entre eux. En tout cas pour dans mon expérience de gîte, les gens réservent pour se retrouver entre eux, faire des balades à vélo ou des trucs comme ça, mais pas spécialement aller faire quelque chose de particulier. Mais voilà ça, c'est mon expérience à moi, il y a peut-être d'autres locataires qui ont d'autres attentes.

Dimitri: Alors je rebondis là-dessus, parce que vous mentionnez les balades. Ici la ferme est à Nivelles et pas très loin d'un zoning donc c'est moins la campagne. Est-ce que de votre expérience, niveau localisation c'est suffisamment pittoresque ?

Gestionnaire de Gîte : Je pense que les gens vont partout. C'est le cliché, évidemment, les Flamands aiment bien les Ardennes parce que pour eux, ça reste encore le petit nain de jardin avec la bière, ils sont contents. Pour eux en Belgique, il y a la mer ou bien les Ardennes. C'est un peu un cliché je pense. Finalement, dans la majorité des cas, tout dépend de combien de personnes le gîte peut accueillir, du charme et de la décoration, des balades à faire dans les environs et cetera. Tant que c'est bien vendu, pas besoin d'être en Ardenne.

Dimitri : Quels pourraient être les freins à intégrer un tel projet pour vous?

Gestionnaire de Gîte : Si on me propose un gîte dans une ferme partagée, je n'aimerais pas qu'il se passe trop de choses autour de mon gîte. Il y a pas mal de gens qui font ça, mais ils ont commencé dans l'autre sens. Les gens qui louent des endroits pour des mariages ou des fêtes ou des trucs comme ça. Et puis, qui proposent un gîte à côté. Moi, je serai pas du tout intéressée de gérer un gîte à côté parce que ce sont des endroits qui vont générer du bruit et les gens qui louent des gîtes, sauf si c'est les gens évidemment qui participent au mariage (mais bon il n'y en a pas tous les weekends), eux n'ont pas envie de d'avoir le bruit de la soirée, des gens qui savent plus ce qu'ils font, ce qu'ils disent parce qu'ils ont trop bu et tout. Moi j'essaie de gérer un maximum les locataires en disant voilà, ce n'est pas fête, c'est pas des grosse soirée avec DJ. Donc forcément si

je demande ça chez moi, c'est normal que les voisins en fassent de même. Donc voilà, avant de m'engager dans la gestion d'un tel Gîte et de participer à tout ça, j'aimerais savoir exactement qui vont être les autres participants de l'endroit. De même, quelque chose qui va générer beaucoup d'allées et venues ou beaucoup de voitures, il faut faire en sorte que les gîte soient d'un côté et le parking de l'autre. En gros l'idée, c'est éviter la nuisance sonore où visuelle, qui vont faire que les gens vont aller ailleurs plutôt que dans ce site-là parce qu'ils ne se sentent pas tranquilles. Et il y a tellement de gîte qu'il faut faire attention, si il y a un point qui ne leur plait pas, ils iront ailleurs. Architecturalement parlant ce serait bien que le gîte soit un peu isolé au final, dans un coin par exemple. C'est important et je sens que les gens recherchent ça c'est se sentir chez toi.

Dimitri : En dehors du mix de projet, est-ce que vous pensez que le fait de devoir mettre un apport en capital pour rejoindre la structure pourrait constituer un frein ?

Gestionnaire de Gîte : Non mais c'est quand même assez basique. L'idée c'est que comme c'est un projet où on a envie que les gens s'entraident, qu'il y ait cette idée de collaboration, on a envie que les gens s'engagent vraiment, éviter que ce soit à la légère. Pour moi ça va être très simple, les gens à qui vous proposerez le projet soit une porte va se fermer, les gens vont dire non moi j'ai mon truc, rien à faire des autres et ce sont des gens ne vont pas être collaboratifs, soit ils sont intéressés par le projet dès le départ et là je pense que ça ne leur posera pas de problème d'investir en partie, c'est logique quoi. Ils profiteront aussi de tout ce qui est autour, donc je ne pense pas qu'ils seraient contraire à participer, à s'engager financièrement.

Dimitri : Super merci ! Et alors j'ai une dernière petite question, est ce que vous connaissez des porteurs de projets qui pourraient être intéressés par ce genre d'initiative ?

Gestionnaire de Gîte : Alors là comme ça, je n'en ai pas un qui me vient à l'esprit. Mais si tu me laisses l'après-midi je peux peut-être t'envoyer des noms. Et si en cours de rédaction ou quand tu réfléchis à tout ça, tu as des questions, avec plaisir, je répondrai selon mes capacités, mais franchement, n'hésite pas, ça ne m'embête pas.

Dimitri : Parfait, merci beaucoup pour votre temps et bonne journée.

Gestionnaire de Gîte : Bonne continuation à toi en tout cas.

Dimitri : Au revoir.

Interview #2 – Adrien, Baker

Dimitri: Bonjour Monsieur, je vous remercie de prendre le temps de répondre à mes questions c'est très gentil de votre part.

Boulangier : Je voulais déjà te dire bravo pour le sujet de ton mémoire parce que, de un je trouve ça super intéressant et de deux, je crois qu'au plus il y aura de la documentation sur la faisabilité de ce genre de choses, au plus ça va être démystifié.

Dimitri: Merci beaucoup. Si cela vous va, je vous propose de commencer tout de suite, comme ça je ne prends pas trop de votre temps. Comment vous appelez-vous ?

Boulangier: Adrien

Dimitri : Quel âge avez-vous?

Boulangier : 40 ans

Dimitri : Pourriez-vous me décrire votre activité, comment vous avez commencé ?

Boulangier : Comment ça s'est passé en gros? Moi, je boulange à la maison depuis une dizaine d'années mais j'ai jamais envisagé de faire ça professionnellement. Mais après il y a eu un appel qui a été lancé par *L'Arbre qui Pousse* pour une équipe de boulangier. Donc on s'est rencontrés avec ce qui était à ce moment-là le cercle coeur de *L'Arbre qui Pousse*. Maintenant ce n'est plus comme ça vu qu'il y a une restructuration et tout ça de leur système, enfin le nôtre. Mais donc voilà, on s'est retrouvé là à plusieurs on s'est rendu compte qu'on avait un peu les mêmes envies au niveau horaire aussi, comment on avait envie de fonctionner. Donc c'est un peu comme ça que ça s'est créé en mars de l'année passée. Et alors voilà, on a fait toutes sortes de tests, on a mis plein de rails dans tous les sens pour que cette boulangerie puisse exister et parce qu'aucun de nous 4 n'avait jamais eu une activité commerciale donc on a dû apprendre beaucoup de choses. Assez vite, en octobre, on a ouvert. Et donc voilà, on est 2 boulangères 2 boulangers. Enfin il y en a une ici qui va qui va partir parce qu'elle déménage mais il y a les 2 boulangère qui ont accès à la profession. Parce que quand on ouvre une boulangerie il faut au moins une personne qui ait accès à la profession, ce qui est le cas. Mais voilà aucun d'entre nous n'était boulangier mais on l'est devenu et certains se sont certifiés d'autres pas.

Dimitri : Top, super intéressant. Et je me demandais, avant de devenir boulangier, vous faisiez quoi ?

Boulangier : Alors moi j'étais, enfin je suis toujours prof d'anglais depuis une petite vingtaine d'années.

Dimitri : Et donc en termes d'appel à projets, ça s'est passé comment ? Sur les réseaux sociaux, via des événements ?

Boulangier : C'était Facebook en fait. C'est comme ça que je l'ai appris après les autres l'ont appris autrement je crois plus via le bouche à oreille. Moi, c'est comme ça que c'est j'ai appris.

Dimitri : Ok alors là, je vais passer sur les raisons qui vous ont poussé à rejoindre un projet comme celui-là, ce qui vous tentait, quels avantages vous y trouviez ?

Boulangier : Déjà que le fait que je me faisais de plus en plus chier à mon boulot depuis une petite dizaine d'années, ce qui fait que j'ai réduit mon montant de travail au fur et à mesure, ce qui fait que, en septembre, je serai, plus qu'en quart temps pour pouvoir plus me focaliser justement sur la boulangerie. Et puis d'autres choses. Mais voilà, depuis une petite dizaine d'années aussi, je me suis redirigé vers le CE. Je ne sais pas si ça existe encore, en tant que tel, mais l'éducation au développement, tout ce qui était relations Nord-Sud et solidarité internationale. Et puis qui est plus devenu le CMS. Donc c'est l'éducation citoyenne et de plus en plus avec un focus sur l'alimentation. Ça me botte vraiment à fond de comprendre un peu les inégalités, de comprendre les modèles, les systèmes, tout ce qu'il faut avoir dans notre système alimentaire. Et du coup, voilà les solutions. Et quand il y a eu cet appel, c'était vraiment l'occasion. J'avais déjà essayé de trouver du boulot là-dedans mais ce n'était pas facile et ça n'a pas fonctionné d'ailleurs mais du coup là voilà il y avait un peu une occasion. Je crois que c'est ça, que ça c'est un peu réveillé en moi quand j'ai vu ce truc là je me suis dit voilà il y a un truc concret, il y a faire du pain et à partir de là, plein de sensibilisations potentielle à faire autour des enjeux alimentaires et donc, c'est ça qui m'a ça, qui m'a beaucoup attiré. Plus le côté collectif, pour pouvoir faire une boulangerie, mener un projet à plusieurs parce que juste avant ça je vais aussi je venais de terminer un peu une période de 2-3 ans où je m'étais lancé un peu tout seul pour faire des ateliers 0 déchet. C'était aussi planification, apprendre à faire son pain et ça, c'était très cool, ça a bien marché mais j'étais seul quoi, même si j'étais toujours avec des groupes. Donc là il y avait l'aspect collectif qui me qui me parlait à fond. Par rapport à *L'Arbre qui Pousse*, je ne les connaissais pas en fait, donc je n'avais pas de d'appréhension ou l'inverse. Donc je ne sais pas, je ne suis pas sûr que c'est quelque chose qui m'aurait motivé en plus, après oui sans doute. Et je me disais, ah oui, ça peut être bien sympa

d'avoir sa sa boulangerie dans ce bel endroit. Mais après, par rapport à leur projet, et cetera, je ne pense pas que ça a été une motivation particulière.

Dimitri : Donc c'était vraiment dans une optique de reconversion, qui s'inscrivait aussi dans un nouveau modèle ?

Boulangier : Oui c'est ça. En tout cas où on pouvait aussi nous de notre côté sensibiliser et un peu rayonner autour du pain.

Dimitri : Et la dynamique collaborative en tant que telle, c'était un plus, mais ce n'était pas non plus la raison numéro un si je comprends bien ?

Boulangier : Non. Après il y a la collaboration avec les collègues entre guillemets, mais là je sens que tu me parles peut-être plus de *L'Arbre qui Pousse* de tout le modèle qu'il y a autour quoi. Je me replonge 2 secondes un peu dans cette période-là parce que ça je ne me suis pas posé cette question-là depuis. Je crois que c'est vraiment, c'est vraiment plus le projet en tant que tel qui me parlait, mais je pense effectivement, il y avait un côté quand même qui me rendait curieux et ça c'est peut-être pas mal de le dire parce que je pense qu'il y a beaucoup de gens qui sont curieux, tu vois de par exemple de *L'Arbre qui Pousse* ou de ce genre de truc et donc c'est peut-être ça qui m'a attiré aussi. Et c'est vrai que cette première réunion, en fait j'ai été à la première réunion comme les autres et on ne savait pas ce qui allait sortir de cette réunion, voir s'il y a quelque chose qui allait pouvoir se faire. Et voir de ce cercle cœur comme ça, c'est ces 3-4 personnes, dont certaines qui sont vraiment à la base du projet, d'autres pas, mais qui sont vraiment bien ancrés, là, dans le projet. Être avec eux comme ça, on faisait comme une sorte d'unité, on faisait des tours de table, chacun s'exprimait un peu, et cetera et il y a eu beaucoup de beaucoup de belle écoute, de bienveillance. Enfin, il y a des moments qui m'ont marqué comme ça, dans des échanges et qui m'ont fait dire waouh. Quelque chose de spécial, ici au niveau humain et donc ça m'a c'est sur le coup que ça m'a attiré. En fait, c'est lors de cette première réunion et c'est quelque chose qui s'est qui s'est confirmé, que je vis quand je vais là-bas et qui m'apporte beaucoup, c'est ce qui ressort le plus.

Dimitri : Super intéressant merci. Étant donné que tu as lancé ton activité, est-ce que la mutualisation des coûts a été un plus, dans le sens où ça diminuait peut-être le risque financier ?

Boulangier : Pour te répondre honnêtement, en ce qui me concerne, moi je n'avais pas d'intérêts financiers là-dedans. A la limite moi le truc se plantait, que ça ne changeait rien. En fait ce que ce que tu dis là, c'est un fait et je peux, je peux t'expliquer pourquoi mais en tout cas par rapport à ma

motivation et cetera, ce n'est pas une question que je me suis posé. Par contre, je crois que si je me l'étais posée je serai de toute façon arrivé à cette conclusion là aussi.

Dimitri : Est-ce que dans le cadre de *L'Arbre qui Pousse*, vous avez accès à des fonctions de support ?

Boulanger : Oui, bon niveau marketing, il n'y a pas grand-chose. Enfin oui, il y a du coup le bouche à oreille qui fonctionne mieux on peut mettre *L'Arbre qui Pousse* en organisateurs sur Facebook. Donc ça c'est clair que du coup il y a plus de gens qui sont touchés. Et puis voilà comme on a lancé le marché ici tous les vendredis, maintenant ça c'est 1/4 de notre production totale donc c'est énorme, c'est ce qui fait qu'on est bien niveau financier et ça c'est clair que c'est grâce au rayonnement de *L'Arbre qui Pousse*. Et alors à côté de ça, ce sont plus des conseils par ci par là quoi ça. Après dans notre CA qui n'est pas un CA fictif mais enfin nous on s'est mis dedans, mais on est aussi ce qu'on appelle les délégués au trucs quotidiens à la enfin bref, ce sont ceux qui accomplissent les tâches. On a voulu se mettre à tous les niveaux de pouvoir, entre guillemets. Donc au CA on a mis 3 personnes qui habitaient à qui habitent toujours là et les autres membres donnent leur petit coup de pouce quoi. Ce sont des personnes qui nous ont aussi bien aidé avec notre plan financier, qui nous ont soutenus. Dans ce sens-là on a eu pas mal de conseils, c'était juste une autre réunion avec des personnes quand même bien calées et qui ont qui ont pu bien nous renvoyer des choses et nous soutenir, et cetera donc oui d'une manière structurelle pas spécialement mais ce sont pleins de petits soutien par-ci par-là.

Dimitri : Si je ne me trompe pas, vous n'avez pas habité à *L'Arbre qui Pousse*, est-ce que vous pourriez m'expliquer les raisons de ce choix ?

Boulanger : Parce que j'ai un logement déjà et je ne pense pas que je me verrais vivre dans ce genre d'endroits ici maintenant parce que c'est trop d'interactions. Voilà j'ai une famille, on habite en yourte, pas loin de l'arbre mais je suis content de venir y travailler et passer du temps là-bas. Mais je vois un peu des choses qui moi ne me conviendraient pas et qui ne conviennent pas d'ailleurs aussi à certaines personnes qui y habitent parce que c'est trop intense, trop d'échanges. C'est vraiment vivre ensemble, un peu au quotidien, donc au niveau de l'intimité d'autres choses, je ne pourrais pas, je crois.

Après il faut qu'il y ait une place qui se libère en fait, c'est full l'endroit à l'heure actuelle. Donc il faut qu'il y ait quelqu'un qui parte pour que qu'il puisse être remplacé.

Dimitri : Quelles sont les activités qui selon vous, matchent le mieux avec votre activité de boulanger, qui sont les plus complémentaires ?

Boulangier : Alors les événements, c'est quelque chose qui fonctionne super bien et qui bénéficie à tout le monde, ça fait venir beaucoup de monde et du coup je crois que l'arbre est content parce qu'ils ont vraiment une volonté de s'ouvrir vers l'extérieur et que les gens passent par la ferme et découvrent un peu une nouvelle façon de vivre. C'est vraiment un des buts affichés de l'arbre. Ce n'est pas juste de vivre ensemble et de faire des choix de projets, c'est aussi que l'extérieur puisse découvrir ça et peut être s'en inspirer, et cetera. Donc les événements c'est top et ça fonctionne vraiment bien et qui apporte de la convivialité, aussi dans le quartier. En termes d'événements, je parle surtout du nouveau marché qui est là depuis peut-être 2 mois. Sinon au niveau des différents projets, je dirais que chaque projet apporte quelque chose à l'écosystème. Sur des choses qui sont très variées, réparation de vélo, maraîchage, pépiniériste, boulangerie. Il y a une école aussi. Plein de plein de projets différents, et c'est ça qui fait aussi la richesse du projet quoi c'est qu'on est sur pleins de choses différentes. On peut apprendre un peu dans pas mal de domaines différents.

Dimitri : Nickel merci ! Et alors une dernière question, en termes de frein à rejoindre le projet, est-ce que certaines choses t'ont fait hésiter à rejoindre le projet ?

Boulangier : En fait déjà la question est dans la question parce que ça veut dire quoi rejoindre le projet ? C'est une question que je me pose encore de temps en temps. D'autant plus qu'en fait, nous, on est, on est arrivé en cours de route. Par exemple, il y a des tas de ce qu'ils appellent des synergies et nous par exemple, parmi les boulangers, on ne s'est pas encore mis dans les synergies parce que ça prend énormément d'en plus de faire ton projet et ça je crois que tous les porteurs de projets le ressentent un petit peu. Ça dépend de ton degré d'identification au projet, tu peux t'investir plus, donner du temps et contribuer à l'écosystème de l'arbre. Et moi je n'en suis pas là et je ne sais pas on verra bien plus tard. Mais ce qui est chouette c'est qu'il n'y a pas de pression à ce niveau-là, de ne pas encore être dans une synergie, il n'y a pas quelqu'un derrière toi qui va dire quelque chose. Ce n'est pas à la base que j'ai ressenti ça mais c'est plus quelque chose que j'ai ressenti après assez vite. Si tu commences à t'embarquer dans toutes les choses intéressantes, tu t'engages et c'est énergivore à fond, avec un risque d'épuisement. Et en parallèle on était en train de créer une entreprise d'une certaine manière donc ça prenait ça prend déjà plein de temps. Donc ça, je dirais que c'est peut-être un frein potentiel. Et ce qui est chouette ici c'est que ce n'est pas grave si tu ne

le fais pas, on n'a jamais senti trop de pression à ce niveau-là. Un autre truc peut être ce n'est pas ce n'est pas vraiment un frein mais c'est le fait qu'il y a une cotisation. Donc pour être membre effectif quand tu es porteur de projet ou habitant ou que tu fais partie de l'AG mais en tant que membre effectif, tu payes une cotisation de 13€ par mois. Bon après nous on a décidé que c'était la boulangerie qui payerait pour nos cotisations mais je crois que ça nous a fait nous poser la question mais par principe, c'est normal de se poser ces questions-là. On se dit on va dépenser un peu, ce n'est pas grand-chose mais un peu d'argent chaque mois, pour quoi ? Et au final il y a pleins d'avantages et la cotisation se justifie de pleins de manières différentes, parce qu'il y a plein de dépenses en fait. Et donc je peux comprendre qu'ils aient mis ça en place.

C'est vrai que potentiellement aussi le système, la nature même de la structure pourrait poser question, aussi. On parle d'une ferme qui a été racheté à coup de millions, et donc c'est avec des trucs de certificats immobiliers, des sortes d'investisseurs qui ont vraiment une partie de la ferme après l'autre partie c'est la banque. Et donc ça, c'est remboursé parce qu'il y a des revenus locatifs et cetera mais du coup il y a quand même une question de ressenti par rapport à ce genre de chose : elle est à qui cette ferme ? Moi je suis à l'aise, ça pourrait me déranger mais en fait ça ne me dérange pas. Que les gens qui ont de l'argent en fasse profiter des chouettes projets, comme une sorte de mécénat, tant qu'à faire, je vois ça comme une sorte de redistribution finalement. Et alors au final, il y a toujours la question de l'argent qui est toujours au centre de ce genre de ce genre de projet, les débats de comment l'argent est consacré, redistribuer, je suppose que ça peut freiner.

Dimitri : Et bien merci beaucoup, c'était ma dernière question. En tout cas super projet donc c'est toujours intéressant d'entendre ce qui se fait dans les projets similaires. Je vous souhaite un bon week-end !

Boulangier : Avec grand plaisir, bonne continuation et bon week-end à toi.

Interview #3 – Anne-Sophie, Cheesemaker

Simon : Bonjour, vous allez bien ?

Interviewée : Merci oui, très bien !

Simon : Magnifique. Alors avant de commencer à vous parler du projet est-ce que vous pourriez me décrire en deux mots votre activité, depuis combien de temps est ce que vous exercez, votre âge et la région d'où vous venez ?

Interviewée : Ouais donc moi je fais partie de *L'Arbre qui Pousse* mais je bénéficie d'un statut un peu particulier parce qu'on est un groupe de 8 qui avons lancé un collectif agricole. Et dans ce cadre-là on a divisé la temporalité du projet en disant qu'on allait d'abord vivre ensemble avant de s'installer sur notre terrain définitif et c'est donc dans ce cadre-là qu'on habite à *L'Arbre qui Pousse*. Donc on est un collectif au sein d'un autre collectif, ce qui est déjà un cas un peu particulier et donc au sein de *L'Arbre qui Pousse* y'a plein de porteurs de projet - dont on fait partie - mais au sein de notre collectif à nous, il y a aussi plein d'autres projets qui gravitent comme la boulangerie, la fromagerie. Nous on s'était dit de base qu'on resterait 6 mois à l'Arbre de manière assez temporaire, pour lancer le début de nos activités, ce qui est fait. Là on produit nos fromages qu'on vend en marchés, on n'a juste pas de troupeau pour l'instant donc on fonctionne avec une autre ferme de la région qui nous fournit le lait ! Et maintenant on recherche avec tout le collectif un espace où nous établir.

Simon : Ok donc vous cherchez une ferme ? Vous cherchez à acquérir des terres ou à louer ? Quel type de structure est ce que vous cherchez ?

Interviewée : En fait ça c'est un des points compliqués sur lequel il peut être important de revenir et dont d'autres agriculteurs ont déjà dû te parler mais c'est que l'acquisition de terres est vraiment très compliquée en Belgique. Le prix des terres a vraiment fortement augmenté et donc en général la plupart des exploitants n'a pas l'argent nécessaire pour pouvoir acquérir la terre et donc passe régulièrement par d'autres structures comme Terre en Vue.

Simon : Oui, c'est dans cette dans cette dynamique là et en s'inspirant de projet comme Ma Ferme, La Ferme des Arondes que notre projet s'installe. Donc bénéficier d'une structure qui achèterait les terres et le sol, à travers une coopérative citoyenne par exemple, pour pouvoir louer les espaces aussi bien agricoles que les espaces couverts à des agriculteurs et transformateurs.

Interviewée : Oui c'est clair que l'acquisition de terre est souvent un obstacle à la mise en place

de ton projet mais il y'a très peu d'alternatives en Belgique malheureusement, c'est trop peu développé !

Simon : Ok et donc est-ce que justement un projet où vous seriez plusieurs porteurs de projets au sein d'une même structure et où vous auriez l'opportunité de louer les terres et les surfaces plutôt que de les acheter est-ce que ça pourrait vous intéresser ? Parce que pour replacer un peu le projet dans son contexte nous on étudie l'attractivité et la faisabilité d'un projet de ferme coopérative axée autour de l'alimentation durable dans la région de Nivelles. Quels aspects positifs pensez-vous qu'il y a moyen de tirer d'une structure comme celle-là, collaborative et où certaines choses pourraient être mutualisées par exemple ?

Interviewée : Oui une des raisons pour moi de se lancer en collectivité, c'est avant tout pour pouvoir porter la charge mentale et émotionnelle de ce genre de profession. Notamment quand tu travailles dans l'élevage en fait, c'est assez intense, c'est souvent énormément de contraintes au quotidien liées aux règles actuelles auxquelles il est quasiment impossible de faire face seule. En tout cas au niveau de la chèvrerie, c'est comme ça qu'on le conçoit. Et se lancer ensemble et bien ça permet pouvoir se soutenir aussi ! Parce qu'au final on est tous en désaccord avec certaines choses qui ne nous conviennent pas dans la société actuelle, on veut faire différemment, mais c'est juste que seul, c'est impossible. Avec toute la pression financière, la pression de l'AFSCA aussi qui a des critères assez compliqués à remplir, pour nous la collectivité, c'est justement recréer un soutien et un esprit de collectif qu'on ne retrouve pas forcément dans la société actuelle ou en tout cas dans nos professions à nous. Et s'associer ensemble, ça permet pour moi de construire quelque chose pour demain et d'avoir une activité qui seule n'est pas réalisable.

Simon : Je vois ! Par rapport à cela, ce qui ressortait de plusieurs entretiens c'est qu'une structure collective comme celle de la coopérative permet parfois non seulement de mutualiser certains investissements comme une cuisine de transformation qui pourrait être partagée par les différents transformateurs mais certains porteurs de projets parlaient aussi de fonctions de support, comme la comptabilité, le marketing ou la communication. Est ce que c'est le cas chez vous aussi ? Est-ce que ce sont des activités auxquelles vous consacrez beaucoup de temps et que vous préféreriez pouvoir externaliser, ou en tout cas pouvoir confier à quelqu'un d'autre ?

Interviewée : Oui c'est sûr qu'il y a certaines choses qui peuvent être mutualisées. Rien qu'au niveau de la comptabilité, dès que tu dépases un certain seuil de chiffre d'affaires par an, la comptabilité devient nettement plus compliquée et ça devient dur à gérer. Quand je vous parlais

des contraintes au quotidien, au niveau de l'élevage ou de la transformation, c'est en général lié à ce genre de tâches. Tout ce qui est comptabilité au jour le jour ça on peut s'en charger mais c'est vrai qu'on aimerait bien pouvoir se dégager un minimum de revenus pour pouvoir avoir un soutien aussi communication mais surtout en comptabilité, notamment au niveau des déclarations de salaires, etc. ça devient vite complexe. Donc ça oui ce sont des choses pour lesquelles on a besoin de soutien parce qu'on n'est pas formé qu'on n'a pas le temps en fait de se former. Donc ce sont des tâches complémentaires qu'on assure nous-mêmes pour l'instant, mais qu'on souhaiterait à terme confier à quelqu'un d'autre.

Simon : Ok quels sont vos canaux de vente par exemple, vous vendez à la ferme, via l'épicerie locale dans la ferme, où est-ce que vous travaillez avec des intermédiaires ?

Interviewée : Notre activité est assez récente, donc nous pour l'instant on vend nos fromages uniquement à la ferme en vente directe, ce qui nous permet d'être plus libre parce que moins d'intermédiaires, on est les seuls à décider à combien on vend notre fromage, à un prix décent pour nous et pour le consommateur. Ça nous offre une liberté en plus, qu'on ne peut pas acquérir selon un schéma classique.

Simon : Et au niveau des freins ou des craintes quand on se lance dans une structure collective comme celle-là, quels sont-ils ?

Interviewée : Il y en a pas mal. Ce qui est sûr c'est qu'on est tous arrivés là à la suite d'un parcours du combattant, parce qu'on rêvait d'autre chose et qu'on ne se retrouvait plus vraiment dans la vie que la société nous proposait. Et donc ça c'est un peu vertigineux, on part d'une page blanche en fait sur laquelle on ne sait pas encore ce qu'on va noter. Alors parfois c'est déjà compliqué personnellement de verbaliser ses besoins donc c'est d'autant plus compliqué de le faire à plusieurs. Même si le fond du projet, la vision, on les partage, parfois on se rend compte que certaines envies ne correspondent pas forcément, ne sont pas les mêmes pour l'entièreté du groupe. Donc c'est énormément de travail sur comment vivre-ensemble, comment est-ce qu'on peut développer quelque chose ? Est-ce qu'il y a des points de désaccord qui sont vraiment primordiaux et au-delà desquels on ne va pas pouvoir passer ou est-ce que ce sont des désaccords auxquels on peut trouver des compromis. Ça demande aussi énormément de temps. Il y a aussi le fait que pour la plupart on est encore salarié à l'extérieur parce qu'on n'a pas la possibilité de vivre de nos activités actuellement, ce qui impacte très fort nos emplois du temps et notre énergie. Il y a aussi le fait d'être un collectif au sein d'un autre collectif c'est compliqué. C'est un peu comme des poupées

russes, ce n'est déjà pas facile d'avoir suffisamment de temps pour faire corps avec ton propre groupe alors au sein de la collectivité dans laquelle on habite c'est encore plus complexe. Mais ce n'est pas impossible et c'est un choix

Simon : Ok et comment vous gérez justement tout ce qui est gouvernance, prise de décision, se mettre d'accord au sein de votre collectif ?

Interviewée : Au sein du collectif de producteurs, on s'organise en plusieurs groupes de travail, un qui s'occupe de la gouvernance, un autre qui s'occupe de tout ce qui est juridique. Donc on a on ça oui et ensuite on se répartit sur les différents groupes de travail. Alors ce n'est pas seulement une personne qui va prendre les décisions, elles sont prises ensemble mais c'est une personne dégrossit le travail en amont et définit l'agenda des réunions liées à la prise de décision, pour éviter que rien ne soit préparé. Au niveau de l'Arbre de manière plus large, on s'organise de la même manière, donc il y a ce qu'ils ce qu'on appelle des synergies et des pétales qui ont chacun un objectif particulier. Et donc au sein de chaque synergie et de chaque pétale les personnes qui sont les personnes de référence sur cette thématique là pour les personnes au sein de la ferme et pour les personnes extérieures. Par exemple, la synergie accueille, qui va s'occuper de la prise en charge des personnes extérieures, une autre de tout ce qui se passe sur les terres, etc. Donc c'est aussi organisé en petit sous-groupe, ce qui permet du coup de pouvoir diviser la charge de travail et que tout le monde soit un petit peu responsable de certains aspects, donc de diffuser sur la responsabilité de prise de décision. Et pour centraliser tout cela, on organise des réunions de manière ponctuelle mais fréquente.

Simon : Ok nickel, j'ai encore 2 petites questions. La première, c'est quel type d'activités ou quelles synergies est-il intéressant d'avoir au sein d'un projet comme celui-là ? Quel type d'activités amène une complémentarité et une dynamique au projet?

Interviewée : Je pense qu'il faut penser de manière circulaire, dans le sens où s'il y a des projets qui sont déjà là, on réfléchit à ce dont on va avoir besoin pour nos activités et ce qui va en sortir. Si on a une boulangerie par exemple, c'est intéressant d'avoir quelqu'un qui produit des céréales, ça fera aussi du foin pour les bêtes. Donc on réfléchit vraiment de façon circulaire comme ça. Par exemple, je ne sais pas, une exploitation de cochon ce serait hyper intéressant pour tous les déchets liés à la boulangerie à la fromagerie, ils pourraient être revalorisés. Ou par un projet de ruche, ça ne me paraissait pas si important au début mais en fait avoir une ruche sur le terrain ça va aider la personne qui travaille avec des plantes aromatiques ou la pépiniériste parce que du coup ça ramène

des pollinisateurs. Donc voilà, il peut y avoir pas mal de liens aussi entre les activités. Et puis à côté de ça, je pense que les activités culturelles et pédagogiques ça attire pas mal de monde. Le fait d'avoir des activités qui se complètent en fait, que ce soit au niveau culturel, événementiel ou autre, ça fait vivre la ferme.

Simon : Ok quelles sont les activités qui selon vous drainent le plus de clients sur le site ?

Interviewée : La boulangerie draine pas mal de monde, pourtant ils ne font 2 ventes par semaine et sur commande. Maintenant que c'est le retour de l'été, les marchés ont recommencé et on est arrivé à un stade où les gens reviennent parce qu'ils le connaissent. Donc oui ce sont principalement ces deux activités qui donnent une visibilité aux autres. Et puis on en parle pas mal, on fait passer le mot à nos clients donc il y a un partage de clientèle.

Simon : Ok nickel et j'ai une dernière question est-ce que vous habitez sur le lieu de l'Arbre ?

Interviewée : Oui et moi vu mon métier c'est indispensable. Alors ici on aurait pu ne pas le faire, parce qu'on n'a pas encore nos bêtes à nous, mais on l'a fait parce qu'on voulait tester de vivre ensemble avant de travailler ensemble, c'était l'objectif ! Alors c'est vrai que quand on aura notre endroit certains pourraient ne pas vivre sur le lieu lui-même, mais à la fromagerie on ne peut pas se permettre d'être loin du troupeau donc oui on devra vivre sur place.

Par rapport à cela, il y a juste une chose sur laquelle je voulais rebondir par rapport au projet à Nivelles, c'est en termes de pâturage parce qu'en fait c'est souvent un problème dans les exploitations avec de l'élevage, c'est qu'il n'y a souvent pas assez de pâturage. Nous par exemple si on veut être en autonome en fourrage, on a besoin d'à peu près 4 hectares pour une quinzaine de chèvres. Et avec ça tu es autonome en fourrage donc ça veut dire que tu ne dois pas aller acheter ton foin ailleurs. Et avec 4 hectares pour avoir une idée, tu fais vivre un équivalent temps plein. Nous là on est trois, donc on fait ça à titre complémentaire et on sait qu'on ne pourra pas tous vivre de ça donc on a des activités complémentaires, il y a la fromagerie mais on fait du savon aussi ce qui nous permet un peu de diversifier nos revenus. Mais c'est sûr qu'on sait qu'à trois on ne pourra pas être sur la chèvrerie, donc l'idée c'est qu'avec le revenu de nos activités complémentaires, on puisse se dégager l'équivalent d'un salaire mi-temps chacune.

Simon : Ok ! Eh bien un tout grand merci pour votre temps !

Interview #4 – David, Salted Biscuits Producer

Dimitri: Bonjour, je vous remercie beaucoup de m'accorder cet entretien, c'est très gentil à vous.

Fondateur de Madlab: Avec grand plaisir!

Dimitri: Je vous propose de commencer tout de suite, comme ça je ne prends pas trop de votre temps. Comment vous appelez vous?

Fondateur de Madlab: David

Dimitri: Quel âge avez-vous?

Fondateur de Madlab: J'ai 35 ans.

Dimitri: Pouvez-vous me décrire votre activité ?

Fondateur de Madlab: Alors on est producteurs/transformateurs, on produit des crackers et des biscuits bio à Bruxelles. On a notre atelier de production, on a la particularité d'être en sachet mais aussi en vrac trancher, mais aussi en vrac et de travailler en économie circulaire, avec des produits à base de drêches aussi. On est une petite structure, 2 associés donc lui s'occupe plus de la production et moi de la partie commerciale et on a quatre ouvriers de production.

Dimitri : Ok super. Depuis combien de temps avez-vous lancé votre activité ?

Fondateur de Madlab: La structure s'est créée en avril 2019.

Dimitri: Dans quelle mesure pourriez-vous être intéressé par un projet tel que décrit précédemment ?

Fondateur de Madlab: Alors oui, ça pourrait être intéressant. Dans le sens où on a toujours voulu se rassembler. On est belge et du coup pour nous, l'union fait la force. On a toujours voulu se rassembler avec des producteurs pour être en coopérative ou d'autres forms, d'autres statuts juridiques, peu importe, c'est pas ça qui est important. Donc avec des meuneries, avec des fermiers directement ou avec d'autres producteurs, toujours en bio, et cetera. Voilà, ça nous a toujours intéressé et on est toujours à la recherche. En fait, on pense que c'est comme ça que l'avenir en Belgique, le bio se fera aussi. C'est qu'on puisse un peu se rassembler et travailler à des réductions d'économie sur des postes comme par exemple l'administratif, le commercial, des choses comme ça quand on est ensemble, c'est beaucoup plus facile, ça prend moins de temps et c'est moins cher.

Dimitri: Donc si je comprends bien c'est d'une part la logique circulaire qui vous intéresse, la collaboration entre des projets complémentaires et d'autre part la mutualisation de fonctions de support.

Fondateur de Madlab: Oui tout à fait, et ouais en termes de mutualisation c'est vrai que si on pouvait avoir quelqu'un qui se charge de notre administratif, ce serait top. En terme commercial, c'est vrai que chercher des partenariats avec des magasins bio, des épiceries fines, des grandes chaînes, ça prend aussi du temps donc si on disposait d'un autre canal qui nous rapproche du consommateur, ce serait top.

Dimitri : Quels seraient au contraire, les freins pour vous à rejoindre ce genre de projets ?

Fondateur de Madlab: Ce qui peut être un frein, c'est la lourdeur d'une telle structure. C'est toujours compliqué à mettre en place, c'est toujours compliqué à faire fonctionner ce type de structure, donc ce sont des projets qui demandent énormément, énormément d'énergie. Tout ne peut pas être fait en général, ça, c'est ça, c'est simple. Et puis qu'une fois que c'est mis en place, il faut pouvoir être structuré pour simplifier au maximum les choses avec un maximum un maximum d'acteurs, ce qui est encore plus complexe. L'inquiétude est plutôt là-dessus.

Dimitri : Quelles activités aimeriez-vous retrouver dans ce type de projets ? Vous avez déjà mentionné notamment la meunerie et les fermiers mais je me demandais si vous en aviez d'autres en tête

Fondateur de Madlab: Oui comme j'avais dit des fermiers, agriculteurs et éleveurs, d'autres producteurs, peut-être une ferme pédagogique, enfin un volet éducation ou didactique. Une école ça me semble compliqué à mettre en place mais un lieu d'apprentissage. Sinon oui un magasin commun et cetera. Dans l'alimentaire ce serait bien d'avoir une certaine complémentarité, éviter qu'on se marche dessus mais sinon je suis pas contre une grande variété d'activités, au final c'est ce qui fait la richesse de ce genre de projets.

Dimitri : Si vous deviez intégrer ce genre de projet, dans quelle mesure est-ce que la possibilité de loger sur place vous intéresserait ?

Fondateur de Madlab: En fait, moi ça ne me parle pas des masses parce que je ne suis pas producteur donc j'ai moins de contraintes liées à l'exploitation de mon sol et des choses comme ça ou la gestion des bêtes. Mais donc je dirais que c'est un peu moins prégnant dans notre cas.

Dimitri: Et dans une logique plus d'habitat groupé, moins par obligation mais plus par l'envie ou la curiosité de cohabiter, est-ce que c'est quelque chose que vous pourriez envisager ?

Fondateur de Madlab: Ça pourrait être une bonne idée, mais encore une fois, là ça me semble être compliqué à mettre en place. Ça peut intéresser certaines personnes, mais à mon avis ça n'intéressera pas tout le monde. Moi au final, j'habite chez moi avec ma femme et mes enfants et du coup, je me verrais pas déménager non.

Dimitri : Super merci ! Et alors j'ai une dernière petite question, est ce que vous connaissez des porteurs de projets qui pourraient être intéressés par ce genre d'initiative ?

Fondateur de Madlab : Alors tu pourrais contacter des organisations comme Smart ou Good Food pour ça je pense.

Dimitri : Parfait ! Et bien je n'ai plus d'autres questions. Avez-vous quelque chose que vous aimeriez ajouter ?

Fondateur de Madlab: Non je pense qu'on a fait le tour.

Dimitri : Encore un tout grand merci pour votre temps et bonne continuation.

Fondateur de Madlab: Avec grand plaisir, n'hésite pas si tu as d'autres questions. Au revoir.

Interview #5 – Gaetan, Market Gardener

Dimitri: Bonjour, je vous remercie beaucoup de m'accorder cet entretien, c'est très gentil à vous.

Maraicher : Avec grand plaisir!

Dimitri: Je vous propose de commencer tout de suite, comme ça je ne prends pas trop de votre temps. Comment vous appelez vous?

Maraicher: Gaëtan

Dimitri: Quel âge avez-vous?

Maraicher: J'ai 31 ans.

Dimitri: Pouvez-vous me décrire votre activité ?

Maraicher : Je suis arrivé ici à l'arbre, sans avoir vraiment de projets en tête, mais avec l'envie de découvrir la vie en collectif et de m'investir, d'investir mon temps ici, dans l'arbre en tant qu'habitant mais aussi pour soutenir le projet en règle générale. Donc ça, ça a été mon envie à la base. Et puis j'ai d'abord développé un premier projet qui s'appelle musique chrome où je propose des ateliers de musique. Voilà donc chaque semaine, depuis un an maintenant. La seconde activité à laquelle j'ai pris part ici début d'année, c'est qu'on a repris un des terrains qui était exploités par un maraîcher l'an passé, qui est parti. Et donc on l'a repris à 3 pour cultiver des légumes et aussi développer un projet autour de l'agriculture sociale et donc faire de la réinsertion, proposer des formations, proposer de l'accompagnement à la personne via le maraîchage. Voilà et là ça fait deux ans que je suis dans le projet.

Dimitri: Donc si je comprends bien, rejoindre l'arbre faisait partie d'un projet de réorientation. Que faisiez-vous avant cela ?

Maraicher : J'ai travaillé pendant 6 ans en tant que électricien haute tension pour Ores, donc je suis électricien de formation. Et il y a quatre ans, j'ai décidé de démissionner pour poursuivre d'autres rêves, faire de la musique et développer mes compétences musicales. Donc en effet je ne suis pas rentré dans l'arbre via mon boulot mais pour y habiter. Simplement que je connaissais un des habitants et moi j'étais en recherche d'un nouvel habitat. Donc voilà.

Dimitri: Quels sont selon toi, les principaux avantages de ce type de projet ?

Maraicher : Alors l'échange d'informations, le partage d'information et de compétences puisqu'en fait, on vient tous avec nos compétences différentes. Et puis on a l'occasion d'échanger justement sur toutes les qualités de chacun. Il y a aussi beaucoup d'écoute et d'entraide, s'il y a un gros souci

à un moment au champ ou même dans la création de la structure ou des choses comme ça, on peut toujours se retourner vers le collectif pour avoir des conseils, pour avoir de l'aide aussi, ça c'est vraiment, je pense, un gros point positif. Peut-être qu'un autre avantage, c'est de dispatcher un peu le travail. Moi je suis à la fois habitant et à la fois porteur de projets et je remarque que travailler en collectif et vivre en collectif, ça permet de se libérer du temps. Je donne un exemple, ça sera peut être plus simple pour comprendre, mais ici simplement pour cuisiner si on est plusieurs à manger, il y a une ou 2 personnes qui peuvent prendre à prendre ça em charge pendant que les autres continuent à travailler de leur côté. Ou on est plusieurs à faire le potager avec des habitants aussi, donc ça permet d'avoir une force de travail décuplée quand on est plus.

Dimitri : Est-ce que vous avez l'impression que le fait d'être implanté dans un écosystème tel que celui-ci accroît votre visibilité?

Maraicher: Oui bien sûr. Il y a des personnes qui viennent ici via un canal, que ce soit pour venir acheter leurs légumes et puis qui repartent avec du pain ou l'inverse. Et forcément, effectivement le fait qu'il y ait des gens, enfin qu'il y ait pas mal de porteurs de projets et d'initiatives qui sont reprises ici sur le lieu, ça permet de faire venir du monde qui ne connaît pas spécialement tous les projets, oui ça c'est super.

Dimitri : Dans quelle mesure votre structure a-t-elle mis en place des mutualisations de coûts, notamment au niveau des fonctions de support ?

Maraicher: Avec ma casquette de porteur de projet, pas vraiment parce que tout le monde et tout le monde est vachement occupé dans sa compta, dans son admin et dans ses activités, donc en tant que porteur de projet, on n'est pas vraiment soutenu. Mais en tant qu'habitant, effectivement là je peux me référer à tout le monde pour les activités qui concernent *L'Arbre qui Pousse*. Que ce soit pour s'occuper de la com pour s'occuper de l'accueil ou de l'entretien du lieu, des espaces ou même d'admin, il y a à chaque fois des personnes qui sont un petit peu plus calés que d'autres dans un domaine ou un autres. Ça nous permet effectivement de travailler à des tâches qui sont les plus simples à réaliser pour chacun et pour lesquelles on a des compétences.

Dimitri: Peut-être plus en termes de mutualisation d'investissements, comment cela s'organise à *L'Arbre qui Pousse* ?

Maraicher : Simplement déjà en termes d'outillage. Il y a des outils: des petits outils ici genre pelle, râteau, bêche. Il y a déjà pas mal d'outils qui sont utilisés, que ce soit par les habitants, par les porteurs de projets et ça nous permet effectivement de mutualiser un petit peu tout ça, d'aller

emprunter chez l'un, chez l'autre, ce qui nous permet de démarrer nos activités sans avoir à faire de trop gros investissements. Ça, c'est pour les petits outils. Au niveau des gros outils, il y a des outils qui ont été achetés par l'ASBL et qui peuvent être empruntés par les différents porteurs de projets pour l'entretien des terres par exemple. Je pense à la débroussailleuse, à la tondeuse, ce sont des choses qui coûtent assez cher à l'achat et en fait ici étant donné que l'ASBL achète le matériel et nous permet de le louer, ça nous permet effectivement de réduire les coûts d'investissement au début. Et effectivement, les terres appartiennent à la fondation et sont gérées par l'ASBL. Nous ici, dans le maraîchage, il y a une location qui est mise en place donc effectivement on paye une location des terres et ça permet de faciliter l'accès à la terre pour les maraîchers.

Dimitri: Quels sont selon vous, les freins de ce type de projets ?

Maraîcher: Peut être le fait qu'il faille continuer à s'inscrire dans les valeurs du projet et que quand on entreprend, il faut pouvoir porter les valeurs intrinsèques du projet aussi et donc tu ne peux pas faire ce que tu veux. Alors moi je le vois plutôt comme un cadre dans lequel évoluer mais effectivement pour certains porteurs de projets ça peut être vu comme un frein je pense. Je pense aussi au fait que ça demande quand même un certain investissement parce qu'il nous est demandé, en tant que porteur de projet, en tant qu'habitant, de participer à la vie active de L'Arbre qui Pousse et donc ça veut dire répondre à des mails, ça veut dire lire régulièrement les infos et lire ce qui se passe en fait sur les terres et dans le projet. Et donc voilà, il faut de temps en temps un peu le lever le nez, sortir la tête du guidon pour justement voir un petit peu ce qui se passe aussi dans l'écosystème et ça nous oblige quand même parfois à sortir un petit peu de nos projets pour aller justement soutenir, guider, écouter ce qui se passe ailleurs. Alors voilà, avantages ou désavantages, j'en sais rien, pour moi, c'est un vrai avantage mais c'est vrai que ça demande de l'énergie. Je vois ça comme un avantage parce que ça nous permet justement d'aller toucher à d'autres choses, de rencontrer d'autres personnes, de sortir un petit peu de nos croyances. Parfois aussi d'être confronté à certaines pratiques qu'on ne connaissait pas.

Dimitri: Quelles sont, selon vous, les activités essentielles à retrouver dans ce type de projets ?

Maraîcher : Alors je pense déjà au à la boulangerie. La boulangerie, c'est quand même un projet très sympa et qui ramène du monde puisqu'en fait, tout le monde aime bien acheter du pain et autant l'acheter à des gens qui travaillent avec une avec une conscience, avec certaines valeurs. Donc je pense que ça ramène quand même pas mal de monde, deux jours par semaine. Je pense aussi à l'activité de maraîchage qui permet déjà de nourrir aussi un peu les gens sur place et de

faire venir un peu de monde. Il y a aussi, cet aspect habitat que j'ai envie de mettre en avant puisqu'effectivement les porteurs de projets ramènent aussi du monde ici à l'arbre mais les habitants aussi. Pour moi le pôle habitat a vraiment du sens aussi dans un projet comme celui-ci. Ils prennent aussi soin du lieu, ils développent des projets, ils mettent beaucoup de leur énergie au profit justement de projet de l'arbre. Je pense au marché par exemple, qui est porté par quelques habitants. Pour terminer, il y a l'espace de coworking et la grange qui permettent de faire venir quand même pas mal de monde, que ce soit pour un mariage ou pour un gros événement, une conférence. Il y a pas mal d'événements qui ont été organisées en tout genre et en fait qui ramènent pas mal de monde quoi. L'espace de coworking aussi, qui fait un petit peu parler de lui et qui permet à des entrepreneurs de l'extérieur de venir y travailler, et de créer des synergies entre ce qui se passe à l'extérieur et les activités en interne.

Dimitri: Comment les habitants vivent le fait d'avoir ces événements organisés sur leur lieu de vie?

Maraicher: On ne trouve pas ça trop intrusif. Je pense aussi que par rapport à la disposition des habitats et du lieu, c'est qu'on ne souffre pas de ça. Ce n'est pas une difficulté surtout que ce n'est pas tous les week-ends qu'il y a des activités qui sont organisées, ça se fait toutes les 2-3 semaines. Il y a des choses qui se passent et on n'est pas toujours au courant de ce qui se passe, il y a suffisamment d'espace pour qu'on puisse trouver notre place, en tout cas aujourd'hui, on n'en souffre pas.

Dimitri: Quels sont les avantages selon vous, de disposer d'un logement sur place ?

Maraicher: Je trouve ça quand même hyper chouette, hyper bénéfique en fait de pouvoir loger sur son lieu de travail donc on ne pas de devoir courir, même prendre la voiture. Enfin ici j'ai parfois même plus besoin de me déplacer en semaine, j'ai plus besoin d'aller à l'extérieur, que ce soit même pour aller faire mes courses puisqu'en fait ici, il y a un marché ou pour développer mes activités professionnelles puisqu'ici j'ai tout à proximité, donc ça c'est quand même un sacré avantage selon moi. Ça permet aussi d'être très réactif en cas de problème. Je pense à l'arrosage, aux grands vents, ça permet d'être très réactif en tout cas pour le maraichage. Et puis de communiquer, communiquer aux curieux, pour se faire connaître vu que ça brasse quand même pas mal de monde. Je suis ici sur le lieu, ça me permet de rencontrer du monde, de faire parler un petit peu de mon projet et de ceux des autres bien sûr. Il faut quand même faire attention à pouvoir

se prendre des vacances tout simplement, ou en tout cas pouvoir déconnecter un petit peu de ses activités professionnelles parce que mentalement, sinon ça prend vraiment beaucoup de temps.

Dimitri: Connaissez-vous des porteurs de projets qui pourraient potentiellement être intéressés par ce type de structure ?

Maraicher: Régulièrement ici à l'arbre, beaucoup de gens sont émerveillés par le lieu et auraient envie de participer à ce genre de projet, que ce soit à travers une activité de maraîchage ou à travers une activité de fromagerie ou faire du pain. Je pense qu'il y a pas mal de monde qui aurait envie effectivement de participer à ce projet là. Mais là comme ça je ne peux pas t'en citer.

Dimitri: Super merci, c'était ma dernière question, encore un tout grand merci pour votre temps! Bonne continuation.

Maraicher: Ecoute avec grand plaisir, n'hésite pas si tu as encore d'autres questions. Bonne journée.

Dimitri: Au revoir.

Interview #6 – Grégoire, Baker

Simon : Bonjour, merci pour votre temps. Avant de commencer, pourriez-vous m'expliquer en 2 mots un peu votre activité, depuis combien de temps vous êtes dedans et est-ce que ce genre de projet pourrait vous intéresser ?

Boulangier : Alors écoutez en deux mots moi je suis boulanger, j'ai commencé en 2008 donc ça fait 14 ans mais je suis lancé à mon compte vraiment que depuis 4 ans presque. Moi mon but c'est de faire du pain avec des farines du coin, il y a de plus en plus de gens qui veulent semer et transformer leurs céréales en farine pour les boulangers locaux donc c'est de plus en plus facile de se trouver de la farine locale, du beurre. Sinon en pratique, j'ai un atelier à la maison et mon point de vente c'est mon camion en fait, je fais des marchés. D'abord j'étais en tonnelle puis en remorque maintenant je suis en camion et du coup je vends mes pains depuis mon point de vente qui est mon camion sur plusieurs marchés. Ce qui m'intéresse là-dedans c'est que je peux vraiment être libre. Donc si un jour je veux partir et je veux aller ailleurs, je peux partir ailleurs, c'est un jour je veux faire une vente de chez moi, je fais une vente de chez moi, je n'ai pas de magasin fixe.

Simon : Ok ! Si vous n'étiez pas encore établi, que vous étiez à cette phase de transition entre travailler pour le compte de quelqu'un d'autre et s'établir à votre propre compte, est-ce qu'un projet comme celui-là, avec plusieurs porteurs de projets au sein d'un même lieu, ça aurait pu vous intéresser ?

Boulangier : Oui, clairement ! Ça m'aurait intéressé parce qu'en fait en 2016 j'ai ouvert une boulangerie mais trop loin, à Remouchamps, à côté d'Aywaille que j'ai quittée parce que je voulais venir par ici et j'ai hésité à postuler pour être boulanger chez Graine de Vie à Néthen. Je vous conseille d'aller voir ce qu'ils font parce qu'ils sont vraiment sérieux. A la base ils ont commencé avec c'est le maraîchage et maintenant ils ont une boulangerie et aussi d'autres trucs et c'est une coopérative. A l'époque ils cherchaient un boulanger qui serait vraiment actif dans la coopérative et qui vendrait son pain sur le lieu. Et donc moi ça m'intéressait à cette époque-là, et puis finalement je me suis dit que je voulais avoir plus de liberté. En fait le problème de la coopérative, ça dépend lesquelles mais il faut toujours passer par des CA et il faut toujours discuter de tout, tout le temps et avec, tout le monde. On veut faire un produit un peu différent ou bien on voudrait faire une grosse commande pour un quelqu'un et chaque fois il faut que ça

discute et moi je ne sais pas si ça correspond à mon caractère qui est plus fonceur et parfois impatient. Du coup c'est ça qui m'a bloqué au dernier moment, après je ne sais pas comment ça fonctionnera chez vous, mais le fait de toujours avoir l'accord de tous les coopérateurs, moi ça me rend fou. Parfois trop de discussions je trouve que ça fait freiner les projets. Donc voilà, ça me plairait de travailler dans une coopérative. Mais voilà, ce qui est bien avec la coopérative c'est qu'il y a plein de sortes, il y a plein de manières différentes de les établir, il y'en a qui ont plus d'autonomie aussi !

Simon : Exactement. On essaie pas mal de penser aussi à la gouvernance au jour, comment tout ça s'articulerait d'un point de vue opérationnel ? Mais le but serait que chaque entité soit autonome, aussi bien au niveau financier qu'au niveau des décisions 100% en lien avec leurs activités. Les réunions seraient plus pour des décisions stratégiques, notamment des dépenses et des pôles d'investissement d'un point de vue global, du groupe. Mais qu'est-ce qui vous attirerait du coup ? Parce que là vous m'avez énoncé un ou deux freins, mais qu'est-ce qui vous attirerait dans le concept de coopérative ?

Boulangier : Alors que moi, ce qui m'a intéressé, c'est le fait d'avoir directement un local, une clientèle. En fait, il y avait déjà le projet en route et je sais très bien qu'avoir tout au même endroit c'est pratique et que ça attire beaucoup de gens d'avoir des fruits et légumes, du pain et du fromage sur un même site. C'est pour ça que moi après j'ai songé à faire les marchés. Mais donc ce qui m'intéressait c'était de savoir qu'il y avait un potentiel et que souvent les coopératives quand ils font appel à des boulangers ou à des transformateurs, souvent il y'a des locaux disponibles il y a déjà il y a déjà un accès à l'eau et parfois c'est déjà aménagé. Et là c'était le cas avec Graine de vie. Ils cherchaient plus que le boulanger, le truc était déjà lancé, c'était vraiment pour reprendre en fait la place d'un boulanger qui partait. Mais c'est vrai que le concept m'a plus, le fait de savoir qu'on est à plusieurs à se lancer, même si finalement on est l'unique boulanger, qu'il y ait une équipe autour, ça m'intéresse.

Simon : Ok top. Nous ce qu'on essaie de mettre en avant c'est le fait aussi de pouvoir mutualiser certains postes de dépenses, comme le marketing ou la communication. Avoir une personne qui est compétente là-dedans qui gère ça pour les porteurs de projets et leur permet de se concentrer plus sur la production ou même la vente. Je voulais avoir votre avis sur la mutualisation de certains coûts et de certaines est-ce que ce serait un plus pour vous ?

Boulangier : Oui complètement, avoir une équipe derrière qui gère les à-côtés c'est vrai que c'est vachement précieux. Et dans une coopérative c'est vrai que si on peut avoir quelqu'un qui gère la communication ou même l'emballage des produits, des choses qui prennent du temps oui c'est un truc qui m'intéresse.

Simon : Ok, j'ai encore 2 petites questions. La première c'est quel type d'activité vous verriez en termes de complémentarité dans ce genre de projet ? Si vous pouvez m'en donner 3-4 qui vous passent à l'esprit comme ça quand je vous parle de ferme coopérative ?

Boulangier : Oui donc moi ce que je verrais bien là-dedans c'est évidemment du maraîchage. Apiculteur aussi c'est plus rare mais intéressant. Quelqu'un, qui propose du miel ou même des produits transformés avec du miel en boulangerie par exemple. Une production de viande aussi c'est sympa, tout le monde n'est pas végétarien, donc s'il y a du bétail sur place, ça, c'est l'idéal. Et alors aussi un truc qui m'intéresse, mais ce n'est pas toujours compatible mais avoir un projet social, donc faire participer des gens qui sont en situation de handicap mental où physique. Ou bien le fait de proposer plusieurs prix selon la capacité financière de chacun ça ce sont des trucs qui m'intéressent. Sinon moi quand je pense à une coopérative, enfin une ferme qui veut proposer un maximum de produits, je pense qu'il faut une épicerie ou à un supermarché, du fromage aussi, de l'apiculture j'ai déjà dit et sinon un traiteur qui fait des plats préparés avec des produits de la ferme ça c'est génial ! Pour revenir sur les prix différenciés, il y a une boulangerie qui fait ça à Bruxelles, ça s'appelle le Pain Levé. Ils proposent 3 prix : un prix un peu en dessous du prix habituel pour ceux qui auraient des soucis et qui veulent vraiment se payer un bon pain, un prix juste et un prix un peu plus élevé pour ceux qui veulent soutenir dire le projet. C'est un truc qui m'a vraiment beaucoup parlé.

Simon : Ok nickel bien noté ! Dans votre cas votre atelier c'est votre lieu de vie mais vous avez aussi parlé du fait que ce qui vous plaît c'est de pouvoir être mobile. Est-ce que le fait pour vous, de loger sur place, ça pourrait être une option ?

Boulangier : Ça c'est une question un peu plus compliquée parce que voilà, moi dans mon cas, j'ai une famille, deux enfants et une femme et ils ne sont peut-être pas partants pour me suivre dans tout. Mais ça peut être un plus pour certaines personnes. Pour moi personnellement ce n'est pas vraiment un plus même si vivre à proximité c'est important surtout dans mon métier où on se lève tôt et ce sont des horaires un peu compliqués. Après tout dépend des heures d'ouverture, de la production qu'on produit. Je sais qu'il y a des boulangers qui veulent juste faire du pain et rien

d'autre, et donc là, il y a moins à gérer. Mais si on veut faire un peu plus de produits, c'est bien compliqué pour les horaires. Donc vivre sur place, évidemment, c'est un plus, mais ce n'est pas obligatoire quoi.

Simon : Ok nickel, et alors pour finir, est-ce que vous connaissez où vous avez déjà entendu parler de gens, peu importe le domaine, que ce soit dans la boulangerie ou autre, qui sont un peu à la période charnière où vous étiez peut-être il y a 4 ans et qui pourraient être intéressés par le projet ?

Boulangier : Dans l'immédiat, tout de suite là je ne vois pas. J'en ai connu beaucoup qui cherchaient des endroits dans les 3 dernières années mais ils ont finalement trouvé. Mais il y en a énormément qui cherchent chaque année et qui vont se présenter. J'étais prof à l'IFAPME donc j'ai eu pas mal d'élèves en 4 ans qui sortaient de l'école dont certains qui cherchaient ce genre de structures. Là maintenant je n'ai personne qui me vient à l'esprit mais ça peut venir donc je veux bien garder votre numéro. Mais si jamais vous galérez à trouver un boulanger ou même d'autres porteurs de projet au moment de lancer la coopérative, moi je vous conseille d'aller toquer à l'IFAPME. Pour vous le plus proche ce serait Limal, il y a aussi le CEFOR à Namur. Mais il y avait vraiment beaucoup de mes élèves qui étaient même plus âgé que moi qui se réorientent, qui étaient informaticiens, qui étaient comptables, et qui se disent qu'en fait, ils veulent faire plutôt quelque chose de manuel. Donc voilà pouvez aller demander, ou juste mettre une affiche en disant « nous cherchons des gens motivés pour une coopérative dans la transformation alimentaire à Nivelles ». Parce que c'est vraiment un endroit où il y a plein de gens qui se reconvertissent. Ils ont parfois 30, 40, 50 ans, mais dans mes élèves il y en avait beaucoup qui étaient dans ce mood-là.

Simon : Ok top, un tout grand merci et une très bonne journée.

Interview #7 – Louis, Breeder

Simon : Bonjour, merci beaucoup pour votre temps !

Interviewé : Pas de souci.

Simon : Avant de commencer, est-ce que vous pourriez vous présenter en quelques mots en me disant un peu quel âge vous avez et quel est votre parcours et votre situation professionnelle actuelle.

Interviewé : Du coup j'ai 34 Ans, j'ai commencé à faire des études et ça n'a pas trop fonctionné donc me suis lancé dans le spectacle où j'ai bossé pendant plusieurs années dans des théâtres. J'en ai rapidement eu marre de cette vie-là et le domaine agricole m'a toujours attiré donc j'ai participé à des formations, j'ai suivi des cours et des stages et c'est vraiment l'élevage qui m'attirait le plus. Mon dernier stage c'était du pâturage de réserve naturelle avec des moutons. Et c'est là-dedans que j'ai décidé de me lancer mais c'est vrai que c'est assez compliqué de se lancer dans le monde agricole quand on n'est pas issu de ce milieu. Mais ça se met en place petit à petit et parallèlement à ça je travaille avec des maraîchers depuis 3 mois ou je me suis installé également.

Simon : Ok, et vous dites que vous travaillez avec des maraîchers, est-ce que vous louez la terre ? Vous disiez que ce n'est pas facile de faire partie de ce milieu quand on n'est pas issu d'une famille agricole.

Interviewé : Non moi pour le maraîchage je fais partie d'une structure donc je travaille pour un patron quoi. Pour ce qui est de l'élevage, je suis associé avec deux personnes. On avait un gros projet qui consistait à récupérer une centaine d'hectares de réserve naturelle mais on n'a pas remporté la candidature. On a continué à chercher des terres un peu à gauche à droite et là maintenant un de nous a récupéré une des parties de réserves naturelles qui appartenait à son patron, nous, les deux autres, on exploite avec lui quelques hectares mais pas grand-chose de réserve naturelle et avec Terre en Vue on a acheté une trentaine d'hectares.

Simon : C'est ça ! Maintenant, si je prends votre point de vue maraîcher, est-ce qu'un projet comme celui dont je vous ai parlé et aussi brièvement que je vous l'ai présenté, est-ce qu'à titre individuel c'est quelque chose qui pourrait vous tenter ?

Interviewé : Moi le maraîchage je le fais parce que j'ai besoin d'un boulot et que ça se met bien mais ce n'est pas du tout ce que je veux faire à terme, moi mon truc c'est vraiment tout ce qui est

élevage. Après moi un de mes collègues est rentré là-dedans en parallèle avec sa compagne et ils ont l'air de s'éclater !

Simon : C'est ça, mais votre but est de rester dans les réserves naturelles et pas d'intégrer une structure avec d'autres éleveurs ou d'autres agriculteurs ou des personnes qui je n'en sais rien pourrais transformer le lait de vos bêtes en produits finis ?

Interviewé : Pour l'instant c'est ça l'idée après on a envie de faire plein de chose et ce genre de projet semble génial mais là avec mes deux collègues on a tous un boulot à côté.

Simon : Ok donc si je comprends bien ce n'est pas exactement ce que vous recherchez. Mais si vous deviez vous diriger vers un cas de figure un peu plus comme celui-là, donc rentrer dans une structure comme la nôtre où vous êtes avec d'autres agriculteurs et d'autres porteurs de projets : quels seraient les aspects qui vous motiveraient ou les choses que vous rechercheriez dans cette structure ?

Interviewé : Clairement la gestion administrative parce que ça prend un temps de dingue, donc si derrière la structure il y a une personne qui peut s'occuper de tout ce qui est papier ça ce serait un gain de temps incroyable. Après ça permet aussi d'avoir un coup de main, s'il faut tondre, c'est plus sympa de faire ça à plusieurs, ça permet aussi de mettre le matériel en commun. Puis nous on fait du lait donc s'il y en a qui fait du fromage au sein de la ferme nous ça nous permet de vendre notre lait.

Simon : Ok. Juste pour être sûr de bien comprendre les bêtes que vous avez elles sont traites et puis leur lait est utilisé ? Comment ça marche ?

Interviewé : Dans le cadre de notre activité à trois, dans les réserves, là on vend des colis de viande d'agneau. Mon collègue, celui qui est dans un projet comme le vôtre sur le côté, lui il vend aussi son fromage et il a à côté de ça une petite activité de maraichage sur le côté. Et nos canaux de ventes pour l'instant c'est notre réseau, nos amis et comme on n'a pas encore beaucoup de colis ça s'écoule déjà assez facilement comme ça. Et mon collègue lui vend ses fromages dans les épiceries du coin et ils font aussi un petit marché de temps en temps chez eux.

Simon : Ok et est-ce que le fait de faire partie d'une structure comme celle-là, vous pensez qu'en termes de visibilité c'est quelque chose qui peut apporter ?

Interviewé : Ce qu'il y a avec la viande c'est que c'est assez saisonnier, il n'y en a pas toute l'année. Les brebis arrivent à une certaine période, puis elles grandissent. Ce n'est pas comme de

la vache, c'est assez particulier. Idem pour les fromages, à part la tome qui se vend un peu plus longtemps.

Simon : Ok donc vous avez mis en avant les la gestion administrative, la mutualisation du matériel. Est-ce que vous pensez que le fait d'être avec d'autres agriculteurs, donc bénéficier de cet aspect collaboratif, collectif, coopératif, c'est quelque chose qui selon vous a du sens ?

Interviewé : Oui nous c'est pour cela qu'on s'est mis ensemble, pour se soutenir mais aussi pour s'entraider. Quand il faut tondre, pour la traite, installer des clôtures ou quand on doit s'occuper du troupeau, c'est plus facile d'être à plusieurs. C'est sûr que niveau main d'œuvre c'est plus simple à trois. Puis on partage les mêmes tracteurs donc oui !

Simon : Ok alors une autre question, c'est justement par rapport à ce genre de structure, est-ce que vous verriez des freins ?

Interviewé : Le premier c'est l'aspect humain. Il faut parvenir à s'entendre, vivre en collectif ça demande quand même de pas mal s'impliquer, il faut savoir dire quand ça va et quand ça ne va pas. La communication est essentielle. Le problème aussi c'est que l'élevage ça demande beaucoup de surfaces par rapport à un maraicher qui se case plus facilement, nous par personne qui en vit il nous faut vite 20-30 hectares.

Simon : Ok ! Est-ce que selon vous il y a des activités qui selon vous s'inscriraient bien dans un projet comme celui-ci ?

Interviewé : Moi je suis assez tout ce qui est troupeau mobile donc pour faire des œufs et des produits laitiers, sinon moi j'aime beaucoup la conduite de troupeau avec chien. Après avoir un magasin ça peut être sympa à mettre en place.

Simon : Et est-ce qu'en termes de logement vous pourriez être intéressé de bénéficier d'un logement sur le lieu de la ferme ?

Interviewé : Ce qu'il y a c'est que dans l'élevage c'est essentiel et moi je le vois bien. Avant d'habiter à Rochefort j'habitais plus loin et donc à la longue non seulement c'est pas efficace mais en plus si on habite loin des bêtes ça veut dire que s'il arrive le moindre truc on peut pas être la rapidement quoi.

Simon : Nickel. Un tout grand merci pour votre temps !

Interview #8 – Marie-Astrid, Naturopathe

Dimitri: Bonjour, je vous remercie beaucoup de m'accorder ce temps pour cet entretien, c'est très gentil à vous.

Neuropsychologue - Naturopathe: Avec grand plaisir!

Dimitri: Je vous propose de commencer tout de suite, comme ça je ne prends pas trop de votre temps. Comment vous appelez vous?

Neuropsychologue - Naturopathe: Marie-Astrid

Dimitri: Quel âge avez-vous?

Gestionnaire de Gîte: J'ai 29 ans.

Dimitri: Pouvez-vous me décrire votre activité ?

Neuropsychologue - Naturopathe: Oui, alors moi je suis neuropsychologue de formation universitaire et j'ai d'abord commencé à professer en tant que neuropsychologue. Et puis par après, je me suis aussi formée plus en thérapie. Donc, ma formation de thérapeute, c'est une formation spécifique à une technique que tu utilises pour traiter des traumatismes. Et alors en naturopathie, ça, c'est une formation que j'ai faite à Paris et donc là c'est vraiment intégrer, comprendre d'abord bien la santé, comprendre quels sont les dysfonctionnements et ensuite les pratiques et les remèdes naturels pour essayer d'être dans du préventif et essayer de remédier à des troubles ou des problèmes de santé. Mais c'est vraiment aussi, pas une médecine, mais en tout cas une approche qui vise à être dans le préventif. Et à essayer d'assurer une bonne santé, surtout dans le préventif.

Dimitri : Ok super et depuis combien de temps êtes-vous active là-dedans?

Neuropsychologue - Naturopathe: Alors là je suis active depuis 2018. J'ai d'abord travaillé en complémentaire mais au fur et à mesure, ça a augmenté et je suis quasi à plein temps en tant que thérapeute.

Dimitri: Parfait merci. Dans quelle mesure est-ce qu'intégrer le projet décrit précédemment pourrait t'intéresser et quels sont les aspects/raisons qui vous pousseraient à le faire ?

Neuropsychologue - Naturopathe: Alors, comme je suis déjà bien établie dans deux centres et qu'avec les médecins avec qui je travaille, ça tourne bien, je ne pense pas que je me mettrais dans un nouveau centre, surtout qu'il n'est pas vraiment proche des centres où je consulte actuellement. Si le centre était plus proche de Waterloo, ça pourrait être intéressant parce qu'alors tu peux faire un peu bouger tes patients mais là à Nivelles ça devient déjà trop compliqué. Par contre, ce que je pourrais réaliser, c'est de venir faire des formations, des mini conférences pour expliquer par

exemple, bienfaits des huiles ou comment améliorer son sommeil ou comment gérer son stress. Et donc là louer des salles de conférences ou de formations, c'est tout à fait quelque chose que je pourrais envisager, c'est d'ailleurs des projets futurs que j'ai en tête. Donc si jamais ça aboutit, n'hésite pas à me contacter.

Et alors pour en revenir à ta question, si je n'étais pas déjà dans deux centres, oui, je trouve ça super chouette et super intéressant. Je trouve que ce qui est chouette dans le projet aussi c'est que tu peux directement observer et être proche de la nature. Et ça, c'est important pour que les personnes qui viennent en consultation puissent prendre conscience soit des techniques qui leur sont apportées, soit des remèdes qui sont présentées. Enfin voilà, moi j'imagine pouvoir présenter ma thérapie, donc tout ce qui est le bienfait des plantes, des fleurs et de pouvoir également montrer les différents types de plantes, où est-ce qu'elles poussent enfin j'imagine ça comme ça et ça me parle. Mais aussi être proche de la nature puisque la nature, est un remède extraordinaire et donc je trouve que pouvoir intégrer ça dans un projet comme ce que tu as décrit au niveau de la ferme, je trouve que ça serait une très chouette démarche.

Alors aussi ce qui me motive dans les centres où je travaille et je retrouve la même chose dans ce projet, c'est le côté collaboratif, le fait d'avoir des médecins, des thérapeutes. Et ça, c'est clairement un grand plus parce que sinon t'es vraiment un peu voué à toi même tout le temps. Le côté enrichissant, c'est de pouvoir partager et de pouvoir apprendre l'un de l'autre.

Sinon en termes d'avantages peut-être plus terre à terre, je le vois aussi dans la pratique, en travaillant en centre, le fait d'avoir déjà un site Internet, qui fonctionne bien, d'avoir déjà ta publicité, c'est sûr que ce sont des coûts à chaque fois qui sont non négligeables et qui nous bloquent et donc oui pouvoir diminuer ses coûts, là c'est toujours super intéressant. Je pense par exemple à un comptable commun, puisqu'on est presque tous obligés d'en avoir un, ça pourrait vraiment être super intéressant.

Dimitri : Dans quelle mesure pensez-vous que ce genre de « groupements d'activités économiques » peuvent être intéressants en termes de visibilité ?

Neuropsychologue - Naturopathe: Oui alors je le vois dans un de mes centres où un médecin très réputé travaille, ça va t'amener des clients mais après ce n'est pas ça qui va déterminer si le client reste ou pas. Le fait d'être d'avoir un site qui te permet d'avoir une meilleure visibilité, c'est

super mais au final les patients restent chez les thérapeutes vers qui le médecin renvoie seulement si le thérapeute sait fidéliser sa patientelle.

Dimitri : Ok super intéressant ! Quels types d'activités devraient selon vous se retrouver ou ne pas se retrouver dans ce type de projet ?

Neuropsychologue - Naturopathe: Ce que je trouverais génial en fait c'est de vraiment aller voir ce qui pousse à la terre et de le transformer le moins possible. Le voir dans ton assiette, donc avoir un atelier cuisine qui montre vraiment déjà tous les bienfaits de l'alimentation saine et comment tu peux transformer aussi les produits de la terre de manière à garder leurs bienfaits une fois dans l'assiette. Donc la cuisine. Le côté moi, que je verrais aussi très certainement, ce sont des randonnée méditatives ou le fait de sortir un peu de ton cabinet avec les patients. Ça je trouve aussi très intéressant pour que ça soit plus pratique, donc en fait simplement pouvoir aller dehors.

Ce qui est chouette aussi, si jamais il y a dans la ferme, imaginons des grandes cuisines, alors tu peux aussi faire des stages, ça c'est toujours aussi intéressant de pouvoir avoir un cabinet mais en fait avoir aussi d'autres infrastructures qui permettent de diversifier un peu ta pratique.

Dimitri : Génial merci ! Quels pourraient être les freins à intégrer un tel projet pour vous ?

Neuropsychologue - Naturopathe: Alors comme je disais la proximité. En fait je pense justes quand des patients viennent chez un thérapeute, ça doit se mettre un peu dans leur routine. Donc il ne faut pas que ce soit trop loin ou difficilement accessible. Je pense aussi à un cadre calme, des locaux qui sont adéquats, pas de bureaux qui tombe un peu en ruine. En fait le lieu doit être attrayant, il faut que ce soit un peu zen.

Et alors je ne parle pas pour moi mais c'est vrai que le coût des loyers est souvent bloquant, ça coûte cher et aujourd'hui ça coûte de plus en plus cher avec les coûts de l'électricité et donc je vois qu'il y a beaucoup de thérapeutes qui essaient de consulter chez eux parce qu'en plus de ça tu peux déduire une grande partie de ton bien à toi. Clairement c'est quand même un gros avantage de pouvoir déduire ton cabinet qui du coup, est une partie de ta maison et en même temps ne plus avoir de frais de cabinet en dehors.

Dimitri: Super merci. Alors l'idée comme je vous ai dit c'est que dans la ferme il y aura aussi des logements et donc là si vous deviez ouvrir un cabinet dans ce type de projet, est-ce que vous seriez intéressée par la possibilité de disposer d'un logement sur place ?

Neuropsychologue - Naturopathe: Alors moi je trouve que ça fait du bien d'avoir un lieu professionnel et un lieu privé de pouvoir un peu scinder les deux.

Dimitri: Super merci ! Voilà, je n'ai plus d'autres questions, encore un immense merci pour votre temps, c'est vraiment très gentil de votre part.

Neuropsychologue - Naturopathe: Mais avec grand plaisir, projet hyper intéressant franchement, n'hésite pas à me rappeler si tu as d'autre question et à me prévenir si le projet voit le jour.

Dimitri: C'est noté, bonne journée à vous

Neuropsychologue - Naturopathe: Au revoir et bonne continuation !

Interview #9 – Pierre, Founder Cooperative Grocery Shop Pollen (Louvain-la-Neuve)

Simon : Bonjour, merci pour votre temps. Alors avant de parler de notre projet est-ce que vous pourriez me parler un peu du vôtre, quand est-ce que vous vous êtes lancé etc. ?

Founder Pollen: En gros, quand j'ai fini mes études de communication ici à Louvain La Neuve je suis allé vivre et travailler à Bruxelles, où j'étais client à la Bees Coop. C'est un supermarché coopératif où les prix sont réduits grâce à l'implication des clients. Je travaillais 3h par mois là-bas en tant que client coopérateur et j'adorais ça. Après pour des raisons personnelles, je suis revenu vivre à Louvain-La-Neuve où j'aurais bien voulu avoir quelque chose de similaire et j'étais persuadé qu'entre-temps ça avait ouvert ici. Parce que le modèle s'il marche à Bruxelles avec plein de gens, avec des travailleurs et tout, il a encore plus de chance de marcher à Louvain La Neuve avec des étudiants qui ont moins de moyens mais plus de temps. Du coup, je me suis renseigné un peu et ce n'était pas en train de se faire et vu que j'avais un boulot pourri que je détestais, je me suis dit ok je vais essayer de faire ça. Donc, il y a 2 ans et demi j'ai commencé à bosser sur ce projet en ASBL, on faisait de la vente dans un coin de vente test dans un garage pendant un an et c'était ouvert à tous. Il y avait de l'implication bénévole déjà, mais qui n'était pas obligatoire comme actuellement. Et en juin, on a fait en fait, si tu veux un appel à coopérateur grâce auquel on a récolté plus de 40 000€. Et donc en juin, on a créé la coopérative et on a ouvert ici le premier octobre.

Simon : Ok et donc comment ça marche ? Vous louez à l'UCLouvain ?

Founder Pollen: C'est ça donc la structure immobilière de l'UCL qui est l'INESU est propriétaire des surfaces du bas, par contre tout ce qui est en haut appartient au propriétaire. Mais on loue le tout oui.

Simon : Ok et au niveau de la structure, j'imagine que les coopérateurs viennent donner de la main d'œuvre et ça permet de maintenir les prix assez bas mais est-ce qu'à côté de ça il y a quand même des personnes employées par la structure directement ?

Founder Pollen: Exactement, il y a un seul salarié, c'est moi. C'est ça qui fait que le projet arrive à survivre, parce que nos charges sont relativement basses, mais ça fait quand même à peu près 5500€ de charges fixes par mois. Il y a mon salaire c'est 1700€ net mais pour Polln, c'est une sortie 3500€ et il y a 1700€ de loyer et puis après il y a quelques petites charges fixes comme internet, téléphone et tout ça. Pour sortir ces 5500€ de charges fixes avec une marge de 25%, il faut faire

1100€ de vente par jour d'ouverture donc 6000 par semaine, ce qui est quand même beaucoup pour une surface de 60 m². Donc heureusement que je suis le seul salarié mais en fait être tout seul à être salarié, ce n'est pas pérenne parce que je suis le seul à avoir la responsabilité. Le travail bénévole, c'est génial, mais tu ne peux pas déléguer des grosses responsabilités et même des responsabilités au niveau légal, pénal ou autre.

Simon : Donc ce qui manque un truc pour l'instant, c'est du volume ou c'est une surface plus grande ?

Founder Pollen: En fait là, pour l'instant, le volume on est enfin bien depuis 2 mois, on est dans nos chiffres, donc dans les fameux 1100€ de vente par jour d'ouverture. Mais pour avoir un 2ème salarié étant donné que c'est vraiment cher, il faudrait augmenter le volume et augmenter beaucoup plus le volume dans cette surface là, ce serait un peu compliqué. Mais au niveau de la pérennité, on aimerait bien avoir un autre employé histoire de pouvoir diluer la charge mentale aussi parce que là je ne peux pas me permettre d'être malade, je ne peux pas vraiment partir en vacances, c'est un peu risqué.

Simon : Oui je vois. Pour en revenir au projet, si vous revenez 6 mois en arrière, est-ce qu'un projet comme le nôtre, peut-être situé plus proche de Louvain La Neuve, aurait pu t'intéresser ? Qu'est-ce que tu penses pouvoir retrouver dans une structure comme celle-là ?

Founder Pollen: Ok donc de s'implanter dans ce genre d'écosystème ? Ok. Oui c'est sûr que nous on voulait être sur Louvain pour justement toucher les étudiants mais le concept en soi oui, clairement, je pense que c'est ultra bénéfique parce que ça dilue un peu le risque et ça augmente surtout la visibilité. Par exemple si les gens apprécient le projet plus pour la conserverie, plus pour le côté agricole ou plus pour le pain, ils entendront quand même parler de l'épicerie. Donc à la longue, quand ils iront une ou 2 fois pour un truc, à force de passer devant le magasin ils y rentreront sûrement. Donc ouais je pense qu'au niveau du risque, c'est mieux et au niveau investissement commun, à mon avis il y a aussi moyen mutualiser certains investissements et donc faire des économies d'échelle. Et tu bénéficies d'une communauté plus large parce que tu touches aussi des gens qui viennent pour d'autres activités.

Simon : Ok et au niveau de la mutualisation, est-ce qu'il y a des tâches comme la comptabilité, la communication qui selon vous pourraient être mutualisées et confiées à quelqu'un d'expert là-dedans, qui serait payer par la coopérative et permettrait aux porteurs de projet de se concentrer sur leur activité ?

Founder Pollen: Oui effectivement, la comptabilité, la communication ce sont des tâches qui normalement devraient m'incomber mais que j'ai la chance d'avoir pu déléguer, en partie pour l'instant. Au début du quadrimestre, j'ai une stagiaire en communication et maintenant son stage est terminé mais elle rejoint l'équipe en tant que bénévole. Et effectivement ça fait une grosse charge en moins et la comptabilité, c'est aussi délégué un bénévole mais tout ça n'est pas très pérenne parce que le jour où ils finissent leurs études, il faudra qu'on s'assure qu'ils arrivent à former quelqu'un avant de partir. De base ça m'incombe mais je n'ai pas du tout les skills donc c'est un risque et c'est sûr que si on faisait partie d'une structure comme la vôtre, pouvoir déléguer ces tâches là ce serait un réel plus, oui !

Simon : Ok, et au niveau de la coopérative, quels sont les freins selon vous à rentrer dans ce genre de projet ?

Founder Pollen: L'implication en temps, il y en a beaucoup que ça freine alors qu'il y en a qui viennent juste ici pour travailler et qui ne font même pas leurs courses. Juste parce qu'ils aiment bien le projet, la dynamique, ils ont envie d'aider un projet citoyen, donc ils ne le font même pas en contrepartie. Mais il y a des gens que ça bloque. Autrement non, je ne vois pas de réel frein à rentrer dans le modèle coopératif. C'est quelque chose qui a le vent en poupe et l'accès financier chez nous n'est pas un problème parce que la part de coopérateur est à 25€ et il suffit d'une part pour rentrer dans la coopérative, donc c'est relativement abordable.

Simon : Et d'un point de vue stratégique et prise de décision, ça ne vous a jamais bloqué ? En termes de gouvernance par exemple, c'est quoi c'est une part une voix ?

Founder Pollen: Oui c'est un homme, une femme, une voix. Donc quelqu'un qui a mis 200 parts par exemple à la même voix que quelqu'un qui n'a mis qu'une part. Ou quelqu'un qui est arrivé hier avec une part et moi qui suis sur le projet depuis 2 ans et demi, on a la même voix en AG et du coup ça ne me bloque pas dans des trucs, mais ça influe quand même sur ma vie. On a déjà fait 3 AG puis octobre ce qui énorme pour une jeune coopérative et il y a déjà des décisions importantes qui ont été votées. Le fait d'ouvrir les samedis en plus des dimanches par exemple, comme je suis le seul employé certaines décisions influent énormément sur ma vie mais voilà tant pis si la coopérative le décide la coopérative le décide. Ce n'est pas vraiment un frein parce qu'en général les gens me font fort confiance donc quand je propose quelque chose en général ils me suivent et j'ai une voix qui peut être entendus plus facilement mais voilà ils peuvent fort impacter sur mon travail et ma vie privée.

Simon : Ok et justement, comment vous gérez ça ? Au-delà des réunions et tout ce qui est AG, est ce qu'il y a en termes de gouvernance des choses particulières que vous avez mis en place ?

Founder Pollen: En fait, on a tout le système de la gestion quotidienne des créneaux de travail. Donc si vous voulez, en fait j'ai 300 collègues qui ont un horaire différent, des absences, des retards etc. Heureusement on a un bon système de gestion informatique qu'on a implémenté nous-mêmes et on a un bureau des membres aussi, donc ce sont des coopérateurs qui gèrent les demandes d'autres coopérateurs.

Simon : Et si quelqu'un qui a envie de lancer une initiative, comment ça marche en termes de prise de décision, il y a des organes ou des groupes de travail ?

Founder Pollen: C'est un peu le groupe de travail qui va venir me rapporter leur piste, leur demande et c'est un peu moi qui valide ou non, en tant que délégué à la gestion journalière mais si c'est plus stratégique où que ça pose plus questions ça ira plus au niveau du CA. Mais le CA actuel il est scandaleux. On cherche en fait des membres pour recréer un nouveau CA qui en soit vraiment un parce que le CA n'est pas professionnel parce que dans les fondateurs il y a beaucoup de students qui ont aidé à la création du projet mais qui n'ont pas les skills de ce qu'on demande d'un administrateur en économie sociale, surtout d'une coopérative de presque 500 coopérateurs. Moi par exemple, ce serait bien que je ne sois plus dans le CA pour être sûr qu'il n'y ait pas de conflit d'intérêts, etc. Il nous faudrait en fait des gens qui s'y connaissent en économie sociale, qui ont des carnets d'adresses, des vrais administrateurs et pas juste des potes qui vont boire un verre ensemble. Donc oui, on aimerait bien un conseil d'administration parce que la le conseil d'administration on ne le mobilise jamais vraiment parce qu'il n'est pas comme on souhaiterait qu'il soit.

Simon : Ok et pour revenir au projet, aussi brièvement que je vous l'ai présenté, est-ce qu'il y a des activités que vous verriez bien s'implanter dans ce type de structure ?

Founder Pollen: J'avoue que j'ai une pensée fort food parce que c'est là-dedans que je travaille et c'est là que je m'y connais le plus, mais en fait ce que recherchent beaucoup de coopératives alimentaires pour le moment et c'est ce qu'il faudrait, c'est un peu de faire un hub de distribution au niveau des petits producteurs histoire que les petits supermarchés et épiceries locales aient les moins possible à passer par des grossistes industriels. Et du coup, si vous avez de la place ça peut être intéressant de faire un peu un point de distribution, donc aller chercher chez les petits producteurs ou les petits producteurs déposent et puis la production est dispatchée dans plusieurs coopératives. C'est un peu ce que fait Paysans Artisans. Nous, on a commencé à travailler avec

eux la semaine passée. En fait, plus il y aura de modèles comme Paysans Artisans, mieux fonctionnera le système alimentaire durable parce que là pour l'instant, même les petites coopératives ou les épiceries locales passent encore trop souvent par des grossistes industriels parce que les petits producteurs se retrouvent vite débordés. Mais avoir des nouveaux intermédiaires coopératifs, ce serait bien ! Il faut de la place, il faut du temps mais je pense que ça peut se mêler à ce genre d'activité.

Simon : Ok nickel et j'ai une dernière question, est ce que via les producteurs ou autres partenaires avec lesquels vous travaillez vous connaissez des gens qui pourraient être intéressés par le projet ?

Founder Pollen: Le seul acteur que j'ai en tête pour l'instant ce sont les Petits Riens. Ils aimeraient bien s'implanter dans le coin. Et voilà, à part ça nous on cherche une surface plus grande, mais on veut rester sur LLN.

Simon : Oui j'imagine. Ok, un tout grand merci !

Interview #10 – Pol-Henri, Chef

Simon : Bonjour, vous allez bien ?

Interviewé : Bonjour Simon, oui très bien !

Simon : Un grand merci pour votre temps en tout cas !

Interviewé : Pas de souci avec plaisir.

Simon : Est-ce qu'avant de parler du projet en tant que tel vous pourriez me dire quel âge vous avez, de quelle région vous venez, me décrire votre activité et depuis combien de temps est-ce que vous pratiquez celle-ci ?

Interviewé : Alors j'ai 26 ans.

Simon : Je ne me souviens plus trop dans quelle mesure je vous avais expliqué le projet, mais on fait notre mémoire sur un projet de ferme coopérative à Nivelles. Cette ferme serait un incubateur à projets, axée initialement sur l'agriculture et l'alimentation durable. Il y aurait évidemment des agriculteurs, des maraîchers, des transformateurs mais aussi des des projets qui peuvent tourner autour de ça et attirer du monde. Pour l'instant on a interviewé par exemple des gens qui donnent des formations en permaculture, des gens qui tiennent des gîtes et on cherche maintenant des gens dans le monde de la restauration. J'aurais donc voulu savoir si tel que je vous ai présenté le projet, vous seriez intéressé par en faire partie, quelles seraient les raisons en fait qui vous pousseraient à intégrer un projet du genre ?

Interviewé : Alors pour moi, pour que le projet marche, il faut qu'il soit attractif et donne vraiment aux gens de venir l'envie de se déplacer pour venir voir et goûter quelque chose de particulier, qu'ils ne trouveront nulle part ailleurs. Je ne sais pas si vous connaissez Hors Champ, mais votre projet me fait fort penser au leur. Vous devriez vraiment vous intéresser car c'est très similaire. En fait, c'est un restaurant gastronomique donc un chef étoilé qui avec un investisseur a racheté une ferme et a lancé son restaurant. Il a commencé par son restaurant mais étant donné qu'il était propriétaire de toute la ferme, il a aussi lancé des chambres d'hôtes, il a même construit une boulangerie et a construit un potager. Donc voilà, il a plusieurs corps de métiers qui sont très intéressants, il a une énorme salle d'évènements où il fait des trucs assez attractifs. Je me souviens l'année dernière, il a lancé un concept de pique-nique où les gens faisaient une balade et sur l'itinéraire il y avait 3 stands auxquels tu pouvais manger.

Mais pour en revenir à votre projet, moi c'est le genre de projet que j'adore, parce que moi je suis chef, mon père est agriculteur donc tout ce qui est valoriser les produits de la terre au maximum ça me parle beaucoup et je suis 100 % convaincu par ce genre de projet. Je pense par contre que c'est beaucoup de travail, et qu'il faut du temps pour faire connaître le concept, ramener du monde et cetera. Bien sûr que l'aspect « coopérative » est un argument en plus et ça attire mais d'un point de vue restaurant en tout cas, aux débuts il faut vraiment faire connaître le projet parce que pourquoi est-ce que les gens viennent ? Parce que tout le monde y va. Donc c'est ça, il faut arriver à trouver le truc qui va amener du monde ? Par ce que le restaurant, c'est top mais il faut d'autres activités qui vont ramener du monde.

Simon : Justement, quelles activités selon vous sont complémentaires et pourraient être ce qui apporte le monde ?

Interviewé : C'est une très bonne question, que je me pose aussi assez souvent, qu'est-ce que je peux apporter de plus qu'un simple restaurant ? Et là-dessus il y a plein de choses à faire et un projet comme le vôtre pourrait évidemment être une possibilité. Je pense que ce qu'il faut c'est de mixer des activités qui ramènent des publics différents, que celui qui va au magasin de la ferme passe devant le resto et se dise « ça a l'air vachement sympa, pourquoi pas essayer ». Parce que si tu communique que sur la dimension restaurant, tu perds plein de clients potentiels en fait. Mais moi je suis prêt à rentrer dans ce projet avec vous parce que ça m'intéresse énormément. Ce que ce que je peux vous proposer, c'est qu'on se rencontre et qu'on en discute une fois en face, avec une feuille de papier que chacun mette ses idées c'est comme ça qu'on va avancer.

Simon : Tout à fait ! C'est ça qui est chouette avec ce sujet, on a identifié une problématique à laquelle on essaie de répondre avec une structure comme la coopérative et maintenant on vient tester l'attractivité du concept auprès de porteurs de projets et étudier la demande. Après, le projet est très concret, jusqu'ici on a des bons retours des porteurs de projet donc quelque chose devrait voir le jour à terme, et dans ce cas-là je vous recontacterai bien évidemment.

Là ce qu'on essaie de tester dans un premier temps c'est est-ce que le projet parle et est attractif pour des porteurs de projet.

Interviewé : Ce qui a c'est que la coopérative c'est toujours compliqué, ou en tout cas d'un premier abord ça semble compliqué. Parce que chacun va gagner de l'argent mais pas la même chose donc ça peut créer des conflits au niveau des revenus puis ça demande énormément de temps parce que ce n'est pas juste faire son boulot mais c'est aussi beaucoup être derrière et cetera. Pour moi il y a

une collaboration entre les gens qui y vivent, qui y travaillent c'est sûr mais il faut quelqu'un pour gérer cette coopérative. Puis je pense qu'il faut bien choisir l'équipe et s'assurer que chacun qui s'investit dans le projet soit en accord avec les valeurs du projet et les devoirs que ça implique. Parce que faire tourner une coopérative, et là je ne parle pas du business de chacun mais des « tâches communes », étant donné que ça ne rapporte pas directement d'argent, c'est toujours délicat si les gens ne sont pas motivés à 100%. Et c'est là qu'il faut être prudent, honnêtement votre projet il est accrocheur, ça va séduire beaucoup de gens sur papier mais quand il va falloir s'investir et mouiller un peu sa chemise et bien la moitié aura peut-être disparu. Donc voilà la coopérative c'est génial, y'a une dynamique super aussi bien pour les gens qui y travaillent que via le monde que ça attire, mais c'est compliqué à mettre en place et il ne faut pas sous-estimer le travail de gestion que ça demande.

Mais moi ce que je trouve très intéressant dans la structure que vous proposez, c'est que ça permet de pouvoir bénéficier d'une personne qui gère les réseaux sociaux, une personne qui gère la comptabilité, bref des trucs dont tu devrais t'occuper toi-même mais qui ici sont faits par quelqu'un dont c'est le métier. Donc pour le porteur de projet c'est très intéressant parce qu'entre guillemets ce qui demande le plus de temps, c'est de la paperasse, c'est gérer les réseaux sociaux, c'est communiquer, c'est si c'est ça et donc il va gagner énormément de temps et pouvoir se concentrer sur son domaine. Dans tous les cas il sera gagnant même s'il ne gagne qu'un peu de temps. Maintenant bien sûr, il faut que le coût lié à ça soit moins important que ce qu'il gagne en se concentrant sur la production. Mais moi je trouve que c'est super intéressant ! Là j'ai lancé mon projet de gin, ce qui me coûte le plus cher aujourd'hui, c'est la communication. Pour vous donner une idée, je dirais que je passe 5 % à la production et le reste c'est de la vente et de la communication. J'aimerais bien avoir plus de temps pour pouvoir créer, tester de nouvelles saveurs mais voilà, il faut vendre le produit parce que sans argent, tu ne sais rien créer non plus. Donc c'est sûr que si je pouvais je préférerais confier la vente et la communication à quelqu'un et élargir ma gamme. En fait ce que vous proposez c'est très intéressant parce que pour quelqu'un qui a besoin de temps pour créer et cetera, ça lui enlève un gros poids.

Simon : C'est évident, et c'est le but de ce projet clairement, grâce aux nombres de porteurs de projet, la coopérative pourrait se permettre d'engager des gens en charge de la gestion quotidienne, de la communication et de la commercialisation. Une autre question, est-ce que pour vous ce serait

un plus de bénéficier d'un logement ou est-ce qu'à priori tu préfères distinguer lieu de travail et lieu de vie ?

Interviewé : Alors moi, de mon point de vue, je pars du principe que j'aime bien avoir une vie privée totalement différente de ma vie professionnelle, donc on vit là où je travaille je pense que j'aurais du mal mais ça se fait beaucoup dans le domaine de la restauration. Voilà, c'est mon point de vue personnel, mais le nombre de chefs pour lequel j'ai travaillé ils dorment tous sur place. Parce que c'est plus facile, parce que ça coûte moins cher, parce que du coup ils vont perdre moins de temps sur la route, etc. Voilà, ce sont des points de vue à prendre en compte, et peut être que moi dans 2 ans je me dirai « attends, c'est beaucoup plus intéressant, ça me coûte moins cher en frais de voiture en frais d'essence et au final je ne suis jamais dans la maison que j'ai achetée un peu plus loin quoi parce que je suis quand même tout le temps dans le restaurant, donc autant mettre un lit au-dessus et c'est bon ».

Simon : Oui je comprends, c'est très intéressant merci beaucoup ! Dernière question, vous m'en parliez brièvement au début, quelles activités verriez-vous dans un projet tel que celui qu'on voudrait mettre en place à Nivelles ? Qu'est ce qui selon vous est complémentaire avec la restauration, qui attire du monde ?

Interviewé : Alors ce qui marche très bien pour le moment en restauration, c'est le partage, des plats on va dire familiaux mais bien travaillés. Ça ça marche beaucoup pourquoi ? Parce que les gens cherchent à picorer dans l'assiette, à goûter plusieurs saveurs. Avec un concept comme ça les gens vont goûter 10 choses en un repas plutôt que de prendre un plat qui va les caler. Et en plus de ça ça te permet de jouer avec le client beaucoup plus que sur un plat unique, tu peux vraiment lui faire vivre un moment inoubliable. Et ce qui serait génial avec un lieu comme la ferme que tu me décris c'est que tu peux rajouter à ça un storytelling vraiment sympa, où t'insistes sur le local. Si tu peux dire au client voilà « la plupart des produits que vous avez dans votre assiette sont produits sur le site de la ferme », ça c'est top ! Et si t'arrives à faire ça et jouer sur le partage là t'as tout gagné.

Simon :

- Ok et le fait d'avoir des gîtes ou de l'agritourisme sur le site vous pensez que ça peut être intéressant et complémentaire pour le restaurant ?

Interviewé :

- Évidemment, avoir des chambres moi je trouve ça super intéressant parce que le client il faut lui offrir une expérience, un petit plus. Et en n'ayant pas uniquement un gîte ou une tiny house mais aussi un restaurant, un potager et bien tu peux dire « nous on vous propose de passer une nuit sur notre site, mais en venant dormir chez nous vous avez droit à ça, vous pouvez aller visiter le potager. Vous voyez, vous ne devez pas juste donner une chambre, il faut amener une activité, il faut lui donner envie de venir. Il faut qu'il se dise « ok je peux non seulement dormir là, mais je vais aussi manger là, je peux aller me balader dans les champs aux alentours, il y a des animaux. Il faut vraiment lui offrir une expérience de vie, quelque chose qui n'a jamais vu, quelque chose qu'il ne connaît pas. Pour moi, c'est ça qu'il faut trouver aujourd'hui, c'est trouver le moyen de surprendre les gens et leur offrir une expérience à 360°, c'est ça qu'il faut faire.

Simon : Oui je comprends ! Ok, super un grand merci à vous et comme je vous l'ai dit, le jour où projet voit le jour, c'est sûr que je reprendrai contact avec vous !

Interviewé : Magnifique ! Oui, je suis toujours intéressé de savoir ce qui se lance dans les alentours parce c'est sûr qu'un jour moi aussi j'aurai envie de mettre mon nom quelque part.

Simon : Dernière question par rapport à cela, est-ce que le fait de louer un espace, c'est quelque chose qui se fait dans le monde de la restauration ? Il n'est pas nécessaire d'être propriétaire des lieux pour s'approprier son restaurant ?

Interviewé : Oui ça se fait tout à fait, je dirais que 50 % des restaurateurs louent leur remplacement. Par exemple vous me dites que votre ferme est positionnée à un endroit incroyable, moi en tant que restaurateur je suis convaincu du potentiel, ça ne peut que marcher mais je serais incapable d'acheter donc si je veux pouvoir lancer mon activité et bénéficier de l'attractivité et du charme du lieu, je n'aurai pas le choix de louer.

Simon : Ok, un immense merci à vous pour votre temps. A bientôt !

Interview #11 – Simon, Market Gardener

Simon : Bonjour, merci pour votre temps, pourriez-vous avant tout vous présenter brièvement ?
Quel âge avez-vous ?

Interviewé : Bonjour, avec plaisir, j'ai 27 ans.

Simon : De quelle région venez-vous ?

Interviewé : Je suis né à Mont-Saint-Guibert, où j'habite toujours et mes activités professionnelles sont elles aussi basées dans le coin et en Brabant Wallon

Simon : Pourriez-vous me décrire en quelques mots votre activité professionnelle actuelle ?

Interviewé : Donc moi je travaille chez Terres Vivantes, on fait de l'accompagnement de fermes dans leur transition écologique et on commence à accompagner des fermes collectives, en essayant d'apporter un peu cette vision manquante sur l'avenir. Et avant ça j'ai fait partie d'un collectif d'agriculteurs que j'ai quitté y'a moins de deux ans.

Simon : Ok. Donc voilà, ce qu'on cherche à évaluer c'est si au niveau des porteurs de projets, est-ce qu'il y a une demande et quels pourraient être les aspects qui vous vous pousseraient à intégrer un projet de ce style ? Quels seraient les facteurs ?

Interviewé : Ils sont simples, c'est une sécurité d'accès à la terre donc un bail, une sécurité de carrière. De l'eau donc c'est un forage, de la récupération d'eaux de toiture mais il faut quand même quand même un volume important. C'est des infrastructures. Et là la difficulté quand t'es pas propriétaire, c'est que parfois tu n'envisages pas les investissements à long terme. Alors, aujourd'hui, il y avait des leviers parce que la PAC va permettre d'obtenir entre 3000 et 4000€ par hectare de maraîchage. Et donc ça, ce sont des moyens qui vont permettent d'investir dans des outils de production.

Simon : Ok et est-ce que c'est suffisant à titre individuel ? Ces subsides-là qui sont reçus par année pour un porteur de projet indépendant, ça couvre une partie représentative des besoins en investissements ?

Interviewé : 3000€ ça fait déjà une belle somme par an. Si t'es tout seul avec un hectare c'est déjà bien et donc avec 3000€ tu peux avoir une belle serre qui s'amortit en 3 ans. Donc oui 3 belles serres pour une personne c'est déjà pas mal. Mais à côté de cela, s'il faut faire un forage ou s'il faut des outils de production - parce qu'il te faudra quand même aussi un tracteur quelques petites machines - là ça devient beaucoup plus conséquent et les aides ne suffisent pas. A titre

d'information, nous quand on a lancé Grow on a commencé avec 70 000€ d'investissement. On avait une serre pépinière qu'on n'a pas dû payer, elle était sur place et l'irrigation était déjà sur place. Mais le sol était en très mauvais état donc ça, c'est un gros facteur aussi, c'est quel état du sol à l'entrée ? Et ça, c'est vraiment dépendant de chaque endroit, de l'historique de chaque parcelle

Simon : Et donc vous, vous louiez des surfaces agricoles ou vous aviez fait une acquisition de terre ?

Interviewé : Nous on a toujours loué, on n'a jamais voulu investir dans la terre parce qu'on préférerait investir dans des outils de production. Ça a toujours été notre philosophie mais ce n'est pas toujours la philosophie d'autres porteurs de projets. La ferme des Arondes ils ont mis énormément d'énergie et de communication dans l'acquisition de la terre, mais après derrière, ils n'ont aucun outil de production. Pour nous c'est très mauvaise stratégie parce que les gens ils donnent une fois ils ne donnent pas 2 fois. Donc il vaut mieux compter sur des outils qui permettent d'être autonome plutôt que sur la terre qui ne te rend pas autonome tant que tu ne produis pas.

Simon : Ok mais quand vous dites que vous avez investi, c'est l'argent que vous avez investi vous-même, ce n'est pas sûr base de crowdfunding ou autre.

Interviewé : On a levé 10 000€ en crowdfunding mais le reste était sur fonds propres

Simon : Ok donc vous êtes plus dans un intérêt à louer les terres que de les posséder ?

Interviewé : Oui parce qu'en tant que porteur de projet en fait, souvent tu démarres avec peu de moyens et si tu dois ajouter à tes frais d'entrée l'achat de la terre ça te met la corde au cou.

Simon : Ok et donc vous me parliez de votre intérêt en termes d'infrastructures, mais est ce qu'au niveau de la dynamique collaborative et de la mutualisation, il y a des choses qu'une structure comme ça pourrait vous apporter plus qu'en étant indépendant ?

Interviewé : Je ne suis pas sûr en fait. Je sais qu'on développe beaucoup les modèles collaboratifs aujourd'hui mais le problème c'est que pour pouvoir collaborer, il faut déjà être spécialiste dans son domaine. Et ça, c'est parfois trop une tare de notre société de compter sur le collectif pour faire quelque chose qu'en fait, tu devrais savoir faire seul. En fait, dans un premier temps, il vaut mieux avoir des porteurs de projets qui ont déjà eu une expérience en solitaire et qui y voit des petits soucis. Par contre partager et mutualiser des espaces de stockage, du marketing, là il y a plein de choses à faire. Mais en tout cas, moi, aujourd'hui, si je lance un projet de ferme communautaire : on mise sur un modèle de coopérative, mais où on fait rentrer uniquement des professionnels

qui doivent être déjà autonomes financièrement. Ils ne doivent pas compter sur la coopérative pour gagner leur vie. Ça selon moi, ça plante un projet collaboratif.

Simon : Tout à fait, et c'est comme ça qu'on le voyait nous aussi. C'est de faire appel à des porteurs de projets qui sont indépendants et qui gèrent leur l'activité de manière autonome mais qui, en se retrouvant dans cette structure et, en étant réunis au sein d'un même lieu, peuvent bénéficier de la mutualisation de certains coûts ou de fonctions de support comme le marketing que tu évoquais. C'était plus dans ce sens-là. En termes de communication et de ventes par exemple, Ils sont regroupés sous un même un même chapeau, mais ils louent leurs surfaces à l'exploitation et sont indépendants et autonomes au niveau de des revenus qu'ils génèrent.

Simon :

- Ça c'est une bonne idée. Il y a juste selon moi un verrou à lever, c'est l'apport d'outils d'intelligence collective et ça, il faut que ce soit une personne extérieure ou une structure externe qui vienne les amener, de mon expérience en tout cas. Moi, j'ai lancé mon activité avec mes meilleurs amis et il y'a un moment on était sur la ligne de crête, et il y'en a un qui aurait pu chuter il n'était pas encore encordé ? Donc il faut faire gaffe à ça parce que s'il n'y a pas quelqu'un d'extérieur qui est là pour faciliter la dynamique, ça peut devenir très explosif.

Et donc ça c'est vraiment un truc clé, enfin moi en tout cas c'est comme ça que j'accompagne aujourd'hui les fermes, c'est qu'elles doivent construire une vision commune. Un cadre de vision commune qui doit s'inscrire dans une charte, dans des actes concrets, dans des engagements à court-, moyen- et long-terme. Et puis, il y a l'introduction d'outils d'intelligence collective parce que sinon dans des projets collaboratifs tu te retrouves vite à avoir des réunionistes, avec toutes les semaines 2 à 3 soirs de réunion et les gens tiennent un an mais pas plus.

Et pour ça, il existe différents outils d'intelligence collective. Tu as des outils digitalisés, que tu dois connaître comme Slack ou Trello, donc la communication passe par là. Il y a aussi des outils de prise de décision comme la décision par consentement, l'élection sans candidat Et aussi tout ce qui touche à la gestion de conflit la communication non violente, les tables de médiation. Ce sont tous des outils auxquels on n'est pas formé. En fait théoriquement ça s'acquiert assez vite, mais du point de vue de l'expérience humaine ça prend des années avant de savoir les gérer.

Simon : Ok et donc ça pour vous, il faut l'implémenter par une personne externe et puis j' imagine que ça se gère de manière collective et indépendante ?

Interviewé : C'est ça, donc il y a une personne extérieure qui vient amener tous les outils qui vient montrer comment est-ce qu'on les utilise, qui fait des petits jeux pour que ce soit utilisé dans un cadre bienveillant et puis une fois qu'ils sont pris en main par le collectif, alors tu peux avoir un accompagnement à distance. Et s'il y a un problème ou un conflit que personne ne sait résoudre, on appelle un facilitateur. Après ça, il y a de la formation continue aussi là-dessus parce qu'on est toujours en train d'apprendre. On est tous en train d'évoluer tout le temps. Il y a des questions qui émergent, quand il y'a très peu de chiffres sur les salaires, sur qui gagnent quoi, comme c'est le cas dans une coopérative, où il n'y a plus vraiment de notion de la réalité économique, du temps de travail, où celui qui fait la transformation gagne beaucoup plus que celui qui fait de la production, ça peut générer des conflits. Ce n'est pas lié à la ferme mais au système qui est déconnecté de la réalité.

Simon : Et ça par exemple, avez-vous déjà fait part de structure où il y avait une mutualisation non pas seulement des coûts et des ressources mais parfois des revenus ou une remise dans un pot commun ? Comment ça marche d'un point de vue financier ? Et quelles sont les tensions qui peuvent émerger de ça ?

Interviewé : Par exemple à la Ferme des Maraîchers à Wépion, je ne sais pas s'ils le font toujours, mais il y a une époque où ils définissaient leur salaire pour une durée donnée, en fonction de leurs besoins. Il y en a un qui disait « moi, je vais avoir un gamin bientôt, j'aurais besoin que mon salaire augmente un petit peu », un autre « moi ma compagne m'a quittée je vis dans une cabane, j'ai plus besoin de payer mon loyer ». Et donc il y avait des discussions comme ça et une harmonie en fait sur les besoins instantanés de chacun. Donc ça, ce sont des modèles qui ont qui ont fonctionné, je ne sais pas combien de temps. Mais moi ce sont des modèles qui m'inspirent, d'écouter les besoins d'étudier les coûts de revient de chacun. Parce que c'est un problème dans l'agriculture aujourd'hui, on se base sur les prix du marché qui sont prix du marché qui sont plombés. En fait, tu dois vendre des tomates à 5,50€ le kilo si tu veux gagner ta vie et pas à 3€ comme le fait le supermarché et là-dessus tu ne dois pas tergiverser, c'est une réalité.

Simon : Je vois. Là vous parlez d'un modèle où ils sont copropriétaires de la coopérative et ils redistribuent les revenus en fonction des besoins de chacun mais comment vous feriez pour pâler aux besoins dont vous venez de parler en se basant sur un système de loyer par exemple ?

Interviewé : Moi la réflexion que j'ai c'est si je monte une coopérative, tout membre de la coopérative doit financer la coopérative tout en gardant une autonomie. Mais je ferais ça en

fonction du revenu, enfin de la capacité financière de chacun plus que le prix du loyer. Mais après ça a du sens parce que si tu gagnes bien ta vie, après tu payes plus la coopérative et la coopérative, l'idée c'est quand même qu'elle fasse mieux gagner tout le monde donc ça s'équilibre.

Simon : Et par rapport à cela, le fait que ceux qui gagnent plus contribuent plus, dans les projets dans lesquels tu fais partie, est ce que ça marche ou est-ce que ça lève des tensions ?

Interviewé : Ça dépend des besoins et si c'est de la marge brute, je crois que ça ne pose pas de problème parce que les gens qui veulent faire des investissements dans leur projet, ils les font et puis ça réduit la marge brute. Tu vois ? Plutôt que de payer à l'État, tu payes à la coopérative, donc tu vas te dire « ok je vais donner un peu parce que ça me profite, mais j'ai aussi envie de pouvoir investir sur mon projet. Moi je trouve que c'est un bon équilibre.

Simon : Ok top. Et quel type d'activité selon vous aurait sa place dans ce type de projet ? Le fait de coupler de la production et de la transformation avec d'autres activités comme de l'agritourisme, et des choses comme ça, est ce que vous voyez des synergies ou pas spécialement ?

Interviewé : Ça dépend des humains qui sont autour de la table. Moi, personnellement, je crois qu'il faut de quoi faire du pain., de quoi faire du fromage, de quoi faire des légumes et de quoi faire des grandes cultures. Après tu peux tout faire tourner autour de l'agriculture, tu peux faire du théâtre, tu peux faire de l'artistique mais il faut un noyau dur qui a une vision commune sur la l'agroécologie en fait. Une vision sur comment dans 20 ans, dans 50 ans, comment sera en Europe, en Wallonie. Et ce sont ceux qui produisent en fait qui doivent imposer cette vision, ce ne sont pas ceux qui consomment ou qui transforment.

Simon : Je vois. Pour finir, je pense qu'on a un peu parlé au début mais quel seraient les freins pour vous de rentrer dans une telle structure ?

Interviewé : C'est un peu de perte d'autonomie, c'est de devoir faire confiance à un collectif, c'est de comprendre que tu dois investir dans le collectif aussi si tu veux que ça marche. Faire ensemble, moi ça ne me pose pas de problème, je suis convaincu que c'est toujours riche. Le tout est d'arriver à trouver l'équilibre entre soi et les autres.

Simon : Merci beaucoup. Est-ce que par hasard vous auriez des contacts que je pourrais joindre pour essayer de comprendre leurs besoins et tester le projet avec eux ?

Interviewé : Je peux vous envoyer le contact du maraicher de la ferme des Arondes et celui d'un ami qui est parti en France parce qu'il n'avait pas d'accès à la terre, il fait de l'élevage de moutons.

Simon : Ok super

Interviewé : Sinon saches qu'aujourd'hui, 20 hectares sur une ferme classique d'agriculture, même bio, ça ne fait vivre qu'un salaire donc il faut vraiment développer une rentabilité au mètre carré importante et valoriser à fond la production. Si vous faites du maraîchage par contre, alors là avec 20 hectares vous pouvez faire gagner une dizaine de salaire sans soucis. Moi, je pense qu'il faut un mix de tout. Il y a un projet qui peut vous intéresser d'ailleurs, c'est la ferme du Coin Coin. Il fait de l'élevage de canard, mais sur petite surface et il gagne sa vie. En fait si vous voulez mettre plusieurs personnes sur 20 ha il faut trouver des projets qui ont une très forte rentabilité au mètre carré. Parce que problème de la Belgique pour le moment, c'est que les terres agricoles sont beaucoup trop chères. Et donc pour pouvoir les rentabiliser, il faut vraiment investir dans des outils de production. C'est pour ça que chez Grow, ils viennent de construire une serre multi chapelles de 4000 m² qui nous a coûté 250000€. Donc si on veut que ça gagne, il faut investir. Mais si vous avez plus de question par rapport à tout cela, moi dans mon équipe il y a Alain Peters qui est le maître absolu de l'agroécologie en Wallonie.

Simon : Super ! Ça peut être en effet hyper intéressant. Merci ! Dernière question à laquelle je pense, est ce que le fait de vivre sur le site, notamment pour les porteurs de projet, renforce la dynamique où est-ce que vous voyez ça comme un frein ?

Interviewé : Ça dépend de l'intention de chacun. Mathieu, le chef de production chez nous ne voulait pas. Parce que le maraîchage, quand tu vis sur le site de production on vient toujours t'embêter. On sait que tu es là tout le temps et donc les gens viennent tout le temps. Quant à l'élevage, certains préfèrent être près de leurs bêtes ça dépend un petit peu de la sensibilité de chacun. Mais le problème c'est que quand on est sur des espaces à haute valeur ajoutée et qu'on vient te piquer toutes tes tomates en une nuit, ce qui peut arriver, et bien ce sont 10 000€ qui sont partis en fumée, ça fait mal quoi donc certains préfèrent vivre sur leur site d'exploitation

Simon : Ok nickel. Un tout grand merci et une très bonne journée à vous alors !

Interview #12 – Sophie, Yoga Teacher

Dimitri: Bonjour, je vous remercie beaucoup de m'accorder ce temps pour cet entretien, c'est très gentil à vous.

Professeur de Yoga: Avec grand plaisir!

Dimitri: Je vous propose de commencer tout de suite, comme ça je ne prends pas trop de votre temps. Comment vous appelez vous?

Professeur de Yoga: Sophie

Dimitri: Quel âge avez-vous?

Professeur de Yoga: J'ai 40 ans.

Dimitri: Pouvez-vous me décrire votre activité ?

Professeur de Yoga : Alors je suis professeur de yoga et je fais de la yoga thérapie en individuel ou en groupe. Le yoga c'est en fait l'union du corps, du mental dans l'accueil de l'être émotionnel. Et l'accueil de l'être spirituel, rien à voir avec Dieu spécialement, à chacun son support, mais donc l'être spirituel, c'est tout ce que tu ne peux pas voir en faisant une radio ou que tu ne peux pas toucher : ta joie de vivre, ta confiance en toi, ta part de créativité, ta part de douceur, de clairvoyance et donc tout ça ne peut bien prendre sa place et tu ne peux l'exprimer que si tu as ton être émotionnel apaisé. Et donc l'émotionnel c'est les peurs, les colères, les regrets, le jugement, la tristesse. Parce que si on est en colère, forcément on ne peut pas être dans la douceur, on ne peut pas être dans la joie, si on a peur pareil. Et donc c'est vraiment à travers les postures, à travers le souffle - ça c'est la première chose pour le yoga - on met en lien les problèmes physiques des personnes avec ce qu'ils traversent pour l'instant dans leur vie, s'ils ont des problèmes émotionnels, des difficultés autour d'eux, et cetera. Et inversement, s'il y a burn out, forcément le corps va moins bien aussi et donc il y a des exercices, des mouvements, des postures, il y a des massages bien spécifiques, massage des pieds via les points réflexes. Je ne suis pas réflexologue mais alors il y a des postures passives donc c'est moi qui fait bouger la personne pour qu'elle elle lâche prise, elle entre en confiance et donc tout ça est mis en lien avec qui on est dans la vie. En fait, si on est tout le temps dans le contrôle (forcément c'est bien de contrôler un peu), c'est comme ça qu'on tombe malade et donc une fois qu'on est dans ce contrôle-là, tout le corps est rigide. Et donc ça je fais prendre conscience à la personne en essayant de bouger et qu'on constate qu'il n'y a rien qui bouge. Tu vois ton corps aussi il coince, il est dans le contrôle à travers la respiration. Du coup, on

revient dans le relâchement de tous ces muscles là et en même temps, ça se fait dans l'autre sens. Il y a vraiment quelque chose qui lâche dans le global de la personne et qui va l'aider dans sa vie de tous les jours. Et puis donc méditation aussi en même temps, pendant que je fais le massage visage et crâne pendant une demi-heure pour terminer. Et pendant ce temps-là, soit silence si la personne préfère, juste du silence et de la respiration, soit en même temps, je donne une méditation. Et ça ce sont des choses que je fais aussi, des méditations pures d'une heure.

Dimitri : Depuis combien de temps exercez-vous ce métier ?

Professeur de Yoga : Depuis 20 ans.

Dimitri : Dans quelle mesure est-ce qu'intégrer le projet décrit précédemment pourrait vous intéresser et quels sont les aspects/raisons qui vous pousseraient à le faire ?

Professeur de Yoga : Alors, pas moi maintenant en fait, dans l'absolu, parce que d'abord c'est loin par rapport à ma clientèle actuelle et que j'ai d'autres projets qui vont m'amener encore plus loin. Mais plus tôt dans ma carrière, oui c'est le genre de choses que j'aurais trouvé vraiment chouette parce que j'adore tout ce qui est collaboration, le fait de mettre les différentes énergies, différentes idées ensemble et en effet, c'est vraiment le genre de d'énergie dans lequel je me sens bien. Et en plus si c'est orienté bio c'est encore mieux, parce que voilà, c'est tout ça, c'est le fait de consommer plus justes, plus local, plus bio, si possible au moins local.

Dimitri : Je vois donc ce qui vous attirerait en premier lieu c'est cette idée de dynamique collaborative et locale. Vu sous un autre angle, est-ce que le fait de pouvoir mutualiser vos coûts et notamment ceux lié à des fonctions de support est quelque chose qui pourrait vous attirer ?

Professeur de Yoga : Alors tout ce qui est charges communes évidemment, ça me paraît logique. Enfin, quand je dis évidemment c'est ça ne doit pas être évident, ce sont des choses auxquelles on pense, parce que quand quelqu'un prend 5 bains par semaine et l'autre il trouve que ça ne se fait pas, mais lui qui trouve que ça ne se fait pas par contre il laisse la lumière allumée tout le temps partout. Enfin voilà, tout le monde a des priorités dans certains domaines et ça fait partie de la difficulté pour moi du vivre ensemble, mais qui est important d'apprendre aussi donc ça peut être très intéressant. Je suis bien consciente que ça peut mener à certains conflits. Et alors en termes de fonctions de support, tout ce qui est pub c'est intéressant, surtout peut être au début. Après je pense que le bouche-à-oreille fonctionne suffisamment bien. Mais c'est vrai que je fonctionne aussi dans l'esprit yoga, je pense que j'attire à moi ce qui est possible pour moi de faire et ce qui est juste pour

moi, par rapport à mon énergie, par rapport à l'état d'esprit dans lequel je suis à certains moments, et cetera. Et donc si à un moment ça fonctionne moins bien, que j'ai moins de monde, et bien c'est comme ça, c'est bien, c'est parfait, c'est juste. Et alors je ne prendrais pas un comptable pour moi mais c'est vrai que ça pourrait être pratique si il était dans la Communauté et qu'il pouvait faire la comptabilité. En fait, j'ai déjà un comptable actuellement, je suis obligée déjà là aujourd'hui. Parce que les chiffres, dans 5 minutes j'ai oublié, je ne sais pas, mon cerveau n'intègre pas les chiffres.

Dimitri : Parfait merci. Si vous deviez-vous lancer dans ce genre de projet, dans quelle mesure seriez-vous intéressée par la possibilité de louer un logement sur place ?

Professeur de Yoga : Ça ce ne serait pas pour moi. J'aime bien rentrer chez moi, sauf pour des stages. Ça, oui, mais alors du coup logement pour pas juste pour moi, pour tout le groupe.

Dimitri : Quels types d'activités devraient selon vous se retrouver ou ne pas se retrouver dans ce type de projet.

Professeur de Yoga : Des cours de cuisine, de cuisine saine et justement avec des produits locaux à thème une fois végétarien, une fois les graines,... Enfin voilà, ça je trouve chouette. Éventuellement aussi la communication intuitive avec les animaux qui est aussi bien en lien avec le yoga, les énergies, la méditation et cetera. Donc ça pourrait être amusant pour justement faire un stage avec des pairs, pour des personnes qui apprennent, qui sont formés pour la communication intuitive. Ça pourrait être un chouette endroit.

Dimitri : Est-ce qu'au contraire il y a des activités que vous préféreriez ne pas retrouver ?

Professeur de Yoga : Moi, je travaille au ressenti, avec l'énergie et donc c'est vrai que s'il y a un groupe qui viendrait avec des ordinateurs pour une formation sur ordinateur ou je ne sais quoi avec la Wifi, avec la 5G, forcément je n'aurais pas du tout envie de travailler en même temps qu'un groupe comme ça. Par rapport à mon domaine, il ne faudrait pas que ce soit un groupe trop bruyant si c'est en même temps, pas que je n'aime pas ça parce que moi-même je pourrais aller participer à quelque chose de plus bruyant mais j'ai déjà travaillé en salle de sport et ça c'est embêtant, les gens n'arrivent pas à se concentrer.

Dimitri : Quels pourraient être les freins pour vous à intégrer un tel projet ?

Professeur de Yoga : Bah c'est intéressant l'histoire de la vie en communauté parce que vivre en communauté oui, mais moi je trouve important qu'il y ait est quand même un chacun chez soi. On parle beaucoup de communautés aujourd'hui, mais on n'a pas tous la même vision de la vie en communauté et pour moi c'est important d'avoir des lieux communs, partager une machine à laver,

partager une salle de sport ou de bien être et que chacun amène ses compétences, c'est parfait, mais pour moi, c'est important d'avoir un moment donné, cric crac, je suis chez moi et je ne suis pas dérangée.

Je dirais aussi une chose qui a toujours été importante pour moi dans les toutes les propositions que j'avais, on m'appelle tout le temps pour des salles, les gens qui ont leur salle chez eux et qui la louent normal : « Est-ce que vous n'êtes pas intéressée ? » Mais non, parce que moi j'ai ma salle chez moi parce que pour un prof, si tu n'as pas ta salle chez toi ce n'est pas rentable. Si tu fonctionnes qu'avec des locations de salles enfin même avec des cours extérieurs, ce n'est pas rentable parce que tu perds beaucoup de temps dans les trajets, tu as ton essence et donc ça peut être en plus, mais il faut avoir quelque chose chez soi. Et à partir du moment où tu as quelque chose chez toi, il faudrait déjà que ce soit très intéressant, peut-être justement quelqu'un qui comme moi à Louvain-La-Neuve qui se dit les gens de Charleroi ou de Nivelles ne viendraient pas chez moi, ok une fois par semaine je me déplace et je vais donner un cours là-bas. Mais donc je n'accepterais que si j'avais une commande, une facture que je pouvais rentrer. Ce n'est pas moi qui fais la pub à ce moment-là pour une salle là. Je réponds à une demande de quelqu'un qui va gérer la pub, le groupe et à qui je vais facturer mon heure en venant une fois par semaine. Il y en a certainement qui louent des salles, mais j'en connais beaucoup qui disent non, ça je ne peux pas. Après, oui, c'est intéressant de faire d'autres choses en plus, parce qu'on se fait connaître en tant que thérapeute, en allant dans des salles comme ça mais un espace à plein temps, ça ce n'est pas nécessaire. Et tout dépend aussi du prix de la salle. Il y a parfois des gens qui ont un truc chez eux qui louent leur grenier pour 12€/heure alors à ce moment-là oui je ne vais jamais y perdre donc je n'hésite pas à louer de temps en temps mais parfois c'est beaucoup plus cher.

Dimitri : Super merci ! Et alors j'ai une dernière petite question, est-ce que vous connaissez des porteurs de projets qui pourraient être intéressés par ce genre d'initiative ?

Professeur de Yoga : Alors tu pourrais contacter Muriel Enceve dans la région de Nivelles, près de Tubize.

Dimitri : Parfait ! Et bien encore un tout grand merci pour votre temps et bonne continuation.

Professeur de Yoga : Avec grand plaisir, bonne chance pour ton mémoire. Au revoir.

Interview #13 – Stephanie, Permaculturist

Dimitri: Bonjour Madame, je vous remercie de prendre le temps de répondre à mes questions c'est très gentil de votre part.

Entrepreneuse en permaculture: Pas de souci, ça me fait très plaisir, j'espère que je pourrai aider!

Dimitri: J'en suis persuadé ! Si cela vous va, je vous propose de commencer tout de suite, comme ça je ne prends pas trop de votre temps. Comment vous appelez-vous ?

Entrepreneuse en permaculture: Stéphanie

Dimitri: Quel âge avez-vous?

Entrepreneuse en permaculture: J'ai 40 ans.

Dimitri: Pouvez-vous me décrire votre activité ?

Entrepreneuse en permaculture: Donc comment est-ce que j'ai commencé quand j'ai commencé il y a 5 ans, pour voir si c'est officiellement ou officieusement, mais donc tu vois, d'abord tranquillement et puis maintenant forcément tout à fait proprement. Chez moi, c'est du pur commercial, c'est à dire que à l'origine, enfin, c'est pur commercial, mais avec un peu de psychologie, en fait c'est comme si j'étais un architecte de jardin. Donc ce n'est pas tout à fait de la permaculture au sens propre du terme.

Dimitri: Donc si je comprends bien, vous vous occupez uniquement de la conception ?

Entrepreneuse en permaculture: En fait je m'adresse au particulier qui vont consommer pour eux, donc il n'y a jamais une idée de revendre derrière. Je dis ça parce que j'ai eu l'un ou l'autre projet avec des gens qui allaient revendre mais en fait moi ça ne m'amuse pas, ou j'ai eu aussi l'un ou l'autre projet de société. Et voilà, ça ne m'amuse pas. Ce qui moi m'amuse, c'est expliquer ce que c'est, créer un potager. L'idée, c'est d'être plus ou moins autonome en légumes et en fruits. Mais en comprenant comment ça marche et en l'entretenant soi, mais parce qu'on comprend le principe des du sol, des plantes. Enfin bref, voilà donc un peu la permaculture pure, qui est un thème que je trouve très chouette. Et c'est aussi ce que je trouve très chouette dans le modèle que tu viens de présenter, c'est que c'est appliquer les 3 principes de la permaculture ? Tu vas les appliquer à celui qui va faire ses champignons à celui qui va réparer des vélos à celui qui va être maraîcher, c'est les fameux, je prends soin de des hommes, je prends soin de la terre et je distribue équitablement les ressources. Je trouve ça le point de base de tous les projets comme le tien. Et en

fait, chez moi, c'est exactement ça, enfin les points ils sont sauf que je ne distribue équitablement les ressources parce qu'en fait, quand je donne mes cours ou quand les gens viennent suivre les cours, oui, ils repartent ici avec la moitié de mes plantes ou je donne pleins de gratuits mais parce que c'est du gratuit qui m'arrange parce que ce sont des plantes, c'est du surplus. Je dois soigner mes plantes en les divisant, ça leur fait plaisir aux plantes, elles restent en meilleure santé et du coup je donne gratuitement mais tu vois ce n'est pas vraiment distribuer équitablement les ressources parce que c'est dans mon avantage aussi. Par contre si ce n'est pas le cas, je ne le fais pas. Quand je vais chez quelqu'un, je suis comme un architecte de jardin privé, ça coûte X pour le plan. Si vous ne savez pas planter ou que vous n'avez pas le temps, vous avez peur ou je ne sais pas quoi vous venez acheter les plantes chez moi, ça coûte Y, je me prends une marche. Et si vous voulez que je plante, que je mette en place le potager ça coûte Z et je me prends une marge. Donc c'est purement commercial, ce qui n'est absolument pas, je crois, l'essence même de la permaculture.

Dimitri : Alors je me permets tout de même de clarifier tout un aspect du modèle, c'est qu'il aspire à être rentable, donc l'idée, n'est pas de tout mettre en commun et de tout redistribuer. En tout cas pour le moment, nous ne nous dirigeons pas vers une mutualisation des revenus. En revanche, on recherche à mutualiser au maximum les coûts et donc dans cette optique-là, on reste au centre du principe collaboratif.

Entrepreneuse en permaculture: Oui je vois, ce que je voulais dire par là, c'est que ce qui est négatif chez moi par rapport à la permaculture, c'est que je suis toute seule, ce n'est pas comme si je travaillais avec 3 fournisseur de plantes qui créent ces plantes et puis alors après avec un entrepreneur qui va planter, c'est très commercial.

Dimitri : Alors évidemment, toute cette dynamique de gens qui travaillent ensemble, les synergies, c'est très important dans ce type de projet. Mais ici, dans un premier temps c'est vraiment d'étudier si ce projet est potentiellement réaliste d'un point de vue commercial, il faut une structure qui tourne. Et pour ça, évidemment, la première étape, c'est de voir s'il y a des porteurs de projets intéressés et de voir si cette offre rencontre une demande. Donc j'en viens à ma question, dans quelle mesure pourriez-vous être intéressée par ce type de projet ?

Entrepreneuse en permaculture: Alors moi je suis à chaque fois prise entre les 2, parce que voilà le partage, l'entraide c'est super mais en même temps on vit avec des copains qui gagnent très bien leur vie, on a des bouches à nourrir. Alors il y a 20 ans oui 100%, mais aujourd'hui? Moi j'y

participerais pas. Investir, pourquoi pas mais je ne crois pas à 100 % au modèle parce que j'ai un peu l'impression que c'est seulement ceux qui ont de l'argent derrière, qui sont capables de le faire.

Dimitri : Donc ici, je me permets d'insister qu'on est sur un modèle où la coopérative ne met pas tout en commun, c'est-à-dire que chaque porteur de projet est actionnaire bien sûr, mais à côté de ça il est locataire et exerce son activité commerciale séparément, même si bien sûr l'entraide et les synergies sont hyper importantes dans le projet. Au final c'est implanter son activité commerciale dans une structure collaborative.

Entrepreneuse en permaculture: Ah oui d'accord, alors je trouve que ça c'est génial, parce que la vision un peu trop excessive et puriste de je mets tout en commun et on va tous réussir parce qu'on est tous complémentaires, j'avoue que moi j'y crois pas. Par contre, dans le modèle que tu as décrit, là ok, si. D'ailleurs on a acheté une maison en Provence qui est basée sur ce modèle. C'est à dire que c'est exactement ça, on a chacun mis des sous, un peu comme si on faisait un prêt, mais chacun gère sa maison comme il le veut. Et si tu entretiens, pas ton toit et tes trucs, c'est ton business, tant pis pour toi. Donc ça oui ça j'y crois. Et alors je voulais juste dire un autre pourquoi un modèle trop collaboratif, j'y crois qu'à moitié, c'est parce qu'en fait il y a toujours le point de vue humain qui est derrière. Tous les tempéraments ne sont pas les mêmes, chacun ne gère pas ses sous de la même manière, il y a des gestionnaires et des visionnaires. Mais donc tout ensemble, j'y crois qu'à moitié. Par contre s'il y a un intérêt économique derrière, d'économies d'échelle, oui, ça j'y crois à 100 % et je ne comprends pas pourquoi on ne le fait pas déjà nous aujourd'hui, nous les vieux parents. Des maisons de vacances partagées, des navettes partagées, la communication média. Enfin, voilà. Donc oui ça je trouve ça très malin. Je pense que ça se passe comme ça à la ferme de la Préale d'ailleurs, tous les maraîchers louent leurs terres et bénéficient de tout le système de communication, de facturation, ça c'est top. Parce qu'en fait, les maraîchers, il y a un gros problème dans tout ce thème-là de permaculture, potager c'est aussi l'accès à la terre. Et aussi à la main d'œuvre qualifiée. Parce que les gens se lancent là-dedans, ils ont envie de changer de vie. Mais en fait, après quelque temps, ils constatent que c'est vraiment épuisant. Ils commencent en se disant ça va être super, ça va être super, mais en fait c'est un changement de vie mais c'est pas du tout ça qu'ils voulaient et qu'ils croyaient.

Et un autre problème, c'est qu'on est beaucoup trop cher, c'est pourquoi il y a de plus en plus des cueillettes des autres cueillettes. C'est parce qu'en fait, c'est beaucoup trop cher. Voilà ça pour moi, c'est un grand thème, tout le monde est pour manger convenablement, produire proche de chez soi

mais si la main d'œuvre n'est pas qualifiée ou que c'est beaucoup trop cher, c'est plus compliqué. Et en fait, qualifiée n'est pas le bon mot, ce n'est plutôt pas fiable. Quand je plante chez les gens, comme je suis toute seule je constate que j'ai besoin d'aide, parce que je lui et parce que ça va plus vite. Donc je prends toujours un soi-disant étudiant, mais parfois c'était pas du tout des étudiants, c'était des gens qui étaient en changement de vie et je constate que souvent les gens ne sont pas fiables. Cette année-ci, j'avais moins de clients, donc je me suis dit, je vais le faire moi-même. Et tu penses bien qu'en fait, j'ai bien mieux gagné ma vie cette année. Et ce n'est pas qu'une question de marge. Ces gens ne sont pas fiables, soit ils ne viennent pas, soit ils arrivent en retard.

Alors moi dans le collaboratif demain, j'y vais tout de suite. Mais je voudrais que ce soient des gens comme moi qui soit dans le même mindset.

Dimitri : Super merci plein d'informations ici. Et mis à part le fait de ne pas être avec des gens qui fonctionnent comme vous ou qui n'ont pas le même mindset, est-ce que vous auriez d'autres freins à rentrer dans ce projet?

Entrepreneuse en permaculture: Non, je ne pense à rien d'autre là tout de suite.

Dimitri : Est-ce que par exemple le fait de devoir apporter du capital dans le projet ça pourrait être un frein ?

Entrepreneuse en permaculture: Non, pas du tout. S'il est ficelé par quelqu'un qui connaît très bien son boulot.

Dimitri : Parfait merci. Alors j'ai une autre question, si vous veniez à vous installer dans ce genre de ferme, quel genre de projet complémentaire aimeriez-vous retrouver ?

Entrepreneuse en permaculture: C'est rigolo, tu peux mettre tout ce que tu connais donc en effet la production et la transformation et intégrer un gîte pourquoi pas. Je rajouterais le thème école aussi, enfin enseignement tout ce qui est parascolaire. Apprendre à cuisiner ou peu importe, une activité avec un aspect didactique.

Dimitri : Et est-ce que au contraire, il y a des activités que vous m'aimeriez pas avoir?

Entrepreneuse en permaculture: Non, je sais ce que les gens te répondent d'office, c'est qu'ils veulent que ce soit du durable et que donc il faudrait surtout pas qu'on roule tous avec des grosses voitures, la consommation des de pétrole et tout ces trucs là. Mais en fait moi je m'en fous.

Par contre niveau passage et cetera, enfin je trouve que tout dépend des gens. Par exemple on a une petite prairie et il y a 2 chevaux dedans, on les prête pour de l'ergothérapie. Je trouve que le

thème est super, donc ça nous fait un peu notre petit bénévolat. Mais ça nous ouvre les yeux parce que je commence à en avoir marre après 5 ans, il y a des gens 3 fois par semaine, je ne me sens plus chez moi. Peu importe l'activité, mais il faut que je puisse continuer à me sentir chez moi. C'est bien d'être dans du collaboratif, mais il faut que je puisse avoir ma terrasse, mon chez moi, c'est pas tout le temps quelqu'un qui passe.

Dimitri: Est-ce que si vous vous implantiez là-bas et que vous pour donner vos formations en permaculture, vous aimeriez loger sur place ?

Entrepreneuse en permaculture: Comme je disais au début à 20 ans, oui d'office, mais aujourd'hui, avec notre vie, avec nos 4 enfants. Entre autres parce qu'on a construit notre truc ici, donc il est ici notre modèle collaboratif. Il est chez nous. Et sinon, oui, d'office pour le l'attrait du principe et je trouve que c'est très bien pour les enfants aussi.

Dimitri : Dans quelle mesure seriez-vous intéressée par la possibilité de mutualiser certaines fonctions de support ?

Entrepreneuse en permaculture: Alors tu peux mettre tout ce qui est côté financier d'office, donc les comptables. Tout ce qui sites, réseaux sociaux aussi d'office. C'est parce que je vois dans ma petite activité, ça ne marche très bien que par le bouche-à-oreille. Mais faire ma pub, je me rends compte que je n'y connaît rien, ce n'est pas mon métier et ce n'est plus de mon âge.

Dimitri : Super merci. Et alors j'ai peut-être une dernière question, est ce que dans le cadre de vos activités, vous avez rencontré des gens peut-être plus jeunes qui pourraient être intéressés par ce type de projet ?

Entrepreneuse en permaculture: Dans le même genre d'activité que moi non. Comme je disais, je pense qu'il y en a qui ont envie et qui souvent sont justement un peu trop tout est beau, tout est facile. Et puis il faut constater, après 2 ans qu'ils n'ont gagné que X et à la limite la même chose que s'ils étaient au chômage et donc ils vont se remettre au chômage. Il faut être un tout petit peu idéaliste parce que tu ne gagnes pas du tout bien au début. Évidemment dans votre modèle c'est très intéressant, parce que si je pouvais enlever tous mes frais fixes, ça changerait la donne.

Par exemple, j'ai finalement décidé de ne pas acheter une camionnette, parce que j'en ai pas du tout besoin tout le temps. Ça me fait penser à un autre point d'ailleurs, c'est que c'est important de réfléchir à une complémentarité en termes de saisonnalités. Le maraîcher, à un moment, il n'a rien

à faire. En novembre, il ne se passe rien autre, donc par exemple la camionnette ou louer l'emplacement au marché, tout ça, ça ne va pas ouais.

Dimitri : Et bien un tout grand merci pour votre temps, je n'ai plus d'autres questions.

Entrepreneuse en permaculture: Génial, bonne journée alors !

Dimitri : Bonne journée, au revoir.

Interview #14 – Marie, Cannery and Restaurant Owner

Simon : Bonjour, merci pour votre temps !

Interviewée : Pas de souci, c'est avec plaisir !

Simon : Alors avant de commencer est ce que vous pourriez m'expliquer brièvement votre activité depuis quand vous êtes dedans, et la région dans laquelle vous exercez ?

Interviewée : Alors nous on exerce en province du Luxembourg. L'activité c'est une activités transformation orientée autour de la rillettes donc on a des rillettes de viande, de poisson, de légumes. Ça c'est un premier temps. A côté de ça on fait aussi de la restauration, donc sur le même site on un resto de petite taille où on cuisine essentiellement avec des produits de petits producteurs de la province de Luxembourg et on travaille des produits frais de saison. Voilà. Avec une carte qui change assez régulièrement.

Simon : Ok et quels seraient les aspects positifs où les raisons qui pourraient vous pousser à intégrer un projet de coopérative comme celui que je vous ai présenté ?

Interviewée : Les avantages, c'est qu'on n'est pas tout seul donc et puis avec des activités complémentaires ça peut toujours être un plus en termes de visibilité. Après voilà le plus compliqué dans une coopérative pour moi c'est l'entente hein. Et plus on est, plus c'est compliqué de s'entendre. Donc oui moi ça ça pourrait être un frein. Nous on fait déjà partie d'une coopérative qui rassemble toute une série de 80 producteurs et épiciers et ce n'est pas évident de mobiliser tout le monde sur un projet commun hein Ils ont également une épicerie coopérative et ce n'est pas toujours facile quoi. Sinon c'est clair qu'avoir des producteurs directement sur le lieu c'est sympa, sinon il faut galoper à gauche et à droite et en général ça prend du temps ou on doit commander sur un site, donc c'est un avantage. Ensuite, par exemple avoir des maraîchers, des agriculteurs sur un même site, en tant que restauratrice, j'avoue que je serais assez tenté par cette partie-là.

Simon : Et est-ce qu'en termes de visibilité pour vous ce serait un plus d'être assimilé, entre guillemets, à cet écosystème alimentation durable, à proximité des champs par rapport à là où vous êtes située actuellement ?

Interviewée : Justement par rapport à la visibilité, ce serait intéressant au niveau visibilité aussi parce qu'en ce moment on a un gros souci de visibilité, parce qu'on partage le bâtiment avec un commerce de laines et les gens nous assimilent donc c'est assez dérangent. Donc oui, ça pourrait être intéressant, mais comme nous on vit justement ce problème qui nous pompe d'être englobé

justement avec cette autre activité, il faudrait quand même réussir ce qu'on puisse avoir notre propre identité, ne pas être englobé. Moi, c'est ma crainte, d'être englobée.

Simon : Oui non c'est sûr, c'est le but de notre projet. On pense qu'il y a des synergies qui pourraient exister et des partages de clientèle entre les activités mais ça resterait des projets indépendants, donc c'est assez autonome en fait.

Interviewée : Quel est l'intérêt de la coopérative alors ?

Simon : L'intérêt de la coopérative, c'est justement que les loyers qui sont payés par les porteurs de projets et les potentiels habitants, leurs permettent d'avoir accès à des investissements communs auxquels ils n'auraient pas accès seul, et que les coûts de support soient eux aussi portés par le collectif plutôt qu'à titre individuel.

Interviewée : Ok maintenant je comprends mieux c'est sûr que des investissements comme ceux-là c'est un réel plus. Moi quand je me suis lancée en 2014, j'ai eu beaucoup de mal à trouver une cuisine de transformation ou pouvoir exercer. On a commencé à louer un espace dans une salle des loisirs mais il y avait très peu d'endroits déjà aménagés et à louer donc faire partie d'une structure comme la vôtre nous aurait beaucoup aidé oui. Au niveau des fonctions de supports comme vous me les avez présentées, ce serait intéressant aussi c'est vrai que nous on est très occupé par la production et donc la communication, faire la promotion de notre restaurant c'est secondaire. La comptabilité on fait une partie nous-même, le reste on est aidé par un comptable mais des tâches comme celles-là si quelqu'un qui a plus de temps et de connaissances que nous pouvais s'en charger ça nous enlèverait une épine du pied certainement.

Simon : Oui j'imagine et c'est assez global aux différents porteurs de projets qu'on a interviewés. Merci ! Pour revenir sur les freins, vous m'en avez parlé au début du fait que vous craigniez que les gens se marchent dessus, de la complexité à travailler à plusieurs porteurs de projet aux activités différentes et à se mettre d'accord, vous en voyez d'autres ?

Interviewée : Ce qu'il y a c'est que moi je ne suis pas très réunion donc la coopérative oui, je suis sûr qu'il y a certaines choses à gagner en rentrant dans ce type de structure mais s'il ne faut pas consulter tout le monde tout le temps sinon c'est un bazar monstre. Et sinon comme je disais, il faut faire attention au nombre. Si le groupe est trop grand, comme c'est le cas avec la coopérative avec laquelle on travaille ça peut vite être difficile à gérer. Ou du moins il faut des personnes à temps plein pour faciliter la communication, la gestion, l'organisation quoi.

Simon : Je vois. Et quel genre d'activités est-ce que vous verriez dans ce genre de projet ?

Interviewée : Moi je verrais des activités culturelles ou des locations de salle pour des occasions. Des trucs qui attirent des gens qui ne viendraient pas uniquement si c'était une ferme. Il faut voir ce qui manque dans la région et peut-être proposé ça sur le site. Comme ça les gens viennent et puis découvre qu'il y a un pannel d'activités qui se cachent derrière ce lieu et qu'on n'y élève pas juste des animaux. Après je pense qu'avoir quelque chose de mobile, je ne sais pas moi une espèce de foodtruck ou une petite camionnette qui vend des produits de la coopérative et fait parler du projet à l'extérieur quoi c'est intéressant. Surtout au début, pour faire connaître le projet et donner aux gens l'envie de venir sur le site.

Simon : C'est vrai que c'est une bonne idée ! Merci beaucoup ! Pour finir j'ai une dernière question, est ce qu'un logement sur le site ça pourrait vous intéresser ou vous préférez différencier vie professionnelle et privée ?

Interviewée : Non clairement, on serait hyper intéressées parce qu'avec les horaires qu'on a dans la restauration, on finit à pas d'heure puis il faut encore prendre la route. Nous notre rêve ce serait d'habiter à côté de notre cuisine oui ! En plus c'est un moyen de s'investir dans le projet en dehors de ces heures de travail où on n'a pas toujours le temps. Donc franchement, oui !

Interview #15 – Geneviève, Chocolate Maker

Simon : Bonjour, un tout grand merci pour votre temps. Est-ce qu'avant tout vous pourriez vous présenter en quelques mots, donc votre âge, votre activité, depuis quand vous exercez et dans quelle région ?

Interviewée : Pas de souci. Donc j'ai 50 ans, l'activité telle qu'elle est pour l'instant, je suis en personne physique. Donc j'ai un petit magasin, une petite boutique à l'avant et l'atelier derrière. Et je suis situé près de Gembloux, dans un petit village dans un bâtiment que je loue.

Simon : Ok magnifique et vous avez commencé l'activité il y a plus ou moins combien de temps ?

Interviewée : En 2019. Avant j'ai eu une faillite par contre, j'étais en coopérative et donc et là j'ai eu une faillite. On était avec 45 coopérateurs qui était plutôt des investisseurs et on avait 2 implantations une à Liège et une à l'atelier donc toujours à Gembloux.

Simon : Ok je vois, ce sera doublement intéressant d'avoir votre avis alors ! Qu'est-ce que selon vous une coopérative et le fait de travailler en collectif peut apporter ? Quels seraient les aspects ou les raisons qui vous pousseraient à réintégrer un projet comme celui de la ferme ou qui vous ont poussé à travailler en coopérative par le passé ?

Interviewée : Bah c'est de la mutualisation, mutualiser certains frais ça c'était une des raisons de mon intérêt. Et puis le fait de s'associer à des gens qui partagent les mêmes valeurs, attirer un certain public aussi tout ça c'est positif.

Simon : Et en termes de mutualisation, dans votre dans votre domaine, à quoi est-ce que vous pensez en termes d'investissement ou de frais qui pourraient être mutualisés ?

Interviewée : Je dirais tout ce qui est envois et livraisons, ce genre de choses. Je pense qu'il y a pas mal de choses qu'on peut mutualiser quand on s'associe à plusieurs comme ça je n'ai pas énormément d'idées en tête comme ça mais il y a beaucoup d'économies d'échelle. Sinon le marketing, tout ce qui est visibilité etc. Ça peut être utile de mutualiser ça aussi.

Simon : Ok top ! Donc vos points de vente actuellement, c'est le magasin en lui-même. Est-ce que vous travaillez avec d'autres commerçants ? Ou est-ce que par exemple la vente vous pensez qu'une partie peut être mutualisée, s'il y avait un point de vente au sein d'un lieu comme celui de la ferme ?

Interviewée : Non, ça je n'y crois pas trop vu que c'est de l'artisanal. En fait, dès que c'est sorti de son lieu, ça perd de la magie. Par contre, ce qui pourrait selon moi marcher, c'est de refaire un petit atelier artisanal donc, de nouveaux qui pourrait prendre une partie de la production sur place. Donc répliquer la formule que j'ai dans un autre endroit, ça ça pourrait marcher.

Simon : Ok donc il faut qu'il y ait ce cet aspect conception et production à l'arrière et vente à l'avant pour garder le même cachet ? Mais s'il y avait un magasin qui vendrait uniquement ou en tout cas en grande majorité, les produits de la ferme et que la vente soit ainsi faite sur place mais pas directement par vous-mêmes est-ce que ça marcherait aussi ? Ou est-ce que selon vous c'est mieux que chaque producteur, chaque transformateur, vende ses propres produits dans un dans un point de vente personnel ?

Interviewée : Oui bien sûr, la ferme qui vend ses produits, c'est bien aussi. Tout dépend de la nature du magasin. Mais ce que je remarque c'est que moi par exemple on m'a déjà demandé de vendre du vin et d'autres produits artisanaux. J'ai essayé au début mais en fait je me rends compte que les gens viennent chez moi pour du chocolat et pas autre chose à priori. Et moi aussi, je ne vends pas aussi bien les produits de quelqu'un d'autre que les miens. Donc si c'est le magasin d'un producteur, je pense que naturellement chacun vend mieux ce qu'il produit.

Simon : C'est ça. Donc il n'y a pas un réel souhait de se consacrer plus à la production et moins à la vente ?

Interviewée : Je pense que vendre fait partie de la chose aussi. Moi je n'ai pas envie de faire de la distribution, par contre j'aimerais bien développer des points de collecte un peu comme les paniers bio que les gens vont chercher quelque part. Moi je préférerais développer ce genre de distribution pour garder toujours un lien direct avec le client.

Simon : Et vous parliez de mutualisation, est-ce que par exemple le fait de bénéficier d'une cuisine qui serait partagée avec d'autres transformateurs ça pourrait vous intéresser ? Peut-être avez-vous d'autres investissements en tête ou même vous avez parlé de marketing, est-ce que la comptabilité, la gestion administrative vous pensez que ce sont des tâches qui peuvent être confiée à quelqu'un pour consacrer plus de temps à votre activité ?

Interviewée : Oui, c'est ça pourrait. Tout ce qui est communication pour moi, c'est vraiment, c'est souvent quelque chose qu'on néglige. Vous voyez, la gestion des réseaux sociaux, la communication, répondre aux mails, demander d'aller sur un site de vente en ligne. Si tu veux

mettre ça en place, ce sont toutes des choses qui prennent un temps fou et que je ne sais pas faire quand je produis, donc j'imagine que d'autres producteurs auraient le même besoin ?

Simon : Ok. Quels seraient selon vous les freins qui pourraient vous empêcher de rentrer dans une structure comme celle-là ?

Interviewée : Les gens ont tendance à être trop réunionites, avec des réunions parfois pour rien. Donc ça ça serait un frein. Sinon je dirais, des divergences dans les valeurs parce qu'au début, on commence toujours avec des idées etc. Mais à un moment donné, une fois qu'il y a des crises ou qu'on commence à faire beaucoup d'argent souvent on bascule dans les valeurs. Et là, j'aurai du mal.

Simon : Et est-ce qu'il y a des activités que vous verriez particulièrement bien dans un projet comme celui-ci ?

Interviewée : Moi, je verrais pas mal d'activités de sensibilisation à plein de choses, que ce soit de la nutrition, que ce soit du bio, que ce soit même pour les jeunes. Parce que finalement, en sensibilisant les jeunes, on sensibilise les parents. Donc je dirais vraiment de la sensibilisation. Je pense que ça va avec ! Donc des formations, des stages, ou peut-être des choses peut être plus ludiques. S'inspirer un peu des fermes pédagogiques par exemple, où on apprend à faire le lien entre le cochon et la côtelette. Peut-être aussi pour les enfants, faire un peu de jardinage ou quoi pour qu'ils se rendent compte du travail que ça représente et la valeur qui se cache derrière le produit qu'on achète. Vraiment faire rencontre et promouvoir les activités de la ferme en permettant aux enfants ou aux adultes de s'immiscer dans le quotidien des artisans. Puis j'imagine des petits événements, que ce soit des petits marchés ou avec des invités.

Simon : Ok et est-ce que pouvoir bénéficier d'un logement sur le site autant d'un point de vue dynamique que pratique, c'est quelque chose qui pourrait vous intéresser ou est-ce qu'au contraire, vous préférez faire la part des choses entre vie privée et vie professionnelle ?

Interviewée : Oui, moi je préfère. Tout le temps être dans mon travail, surtout si c'est du collectif ça me pèserait, donc j'aurais besoin de prendre ma distance. Même si un petit logement d'appoint si c'est loin de la maison pour la semaine ça pourrait m'intéresser éventuellement.

Simon : Ok c'est noté ! Un grand merci pour votre input !

Interview #16 – Arthur, Founder of a Local Grocery Shop

Simon : Bonjour, merci pour votre temps. Avant de commencer est-ce que pourriez-vous vous présenter brièvement ?

Interviewé : Oui donc moi j'ai 26 ans, j'ai fait des études de droit mais je ne me voyais pas vraiment commencer là-dedans directement et avec mon frère on a toujours eu envie de lancer quelque chose à deux donc il y a maintenant deux ans on a lancé notre magasin de vrac à Jodoigne.

Simon : Super. Avant tout est ce que le projet tel que je vous l'ai décrit vous tente et quels seraient les aspects qui pourraient vous pousser à intégrer ce genre de projet ?

Interviewé : Alors moi pour être honnête non. Parce que ce qu'il y a c'est que je suis quelqu'un d'assez solitaire et que devoir prendre des décisions et me mettre d'accord avec d'autres porteurs de projets je sais que je n'y arriverais pas. Je suis avec mon frère dans le magasin et ça se passe très bien mais d'autres gens, des inconnus, non. Mais c'est personnel hein, vous demandez à 9 personnes sur 10 dans mon domaine ils vous diront oui. Et puis c'est à la mode, non je suis sûr que ça marche juste ce n'est pas fait pour moi.

Simon : Ok, je peux tout à fait comprendre, ça dépend du caractère de chacun. Mais donc rien de spécial qui pourrait vous intéresser dans une structure comme celle-là ?

Interviewé : Si, il y a sûrement des bonnes choses à prendre c'est sûr ! Je pense qu'au niveau de la visibilité il y a quelque chose à gagner. C'est sûr qu'être associé à l'image de la ferme et être entouré de maraîchers bah c'est d'autant plus attractif pour le client. Mais je pense que c'est plus un modèle pour les producteurs, les agriculteurs, qui ont peut-être plus besoin de se soutenir, d'être moins seul.

Simon : Et en termes de mutualisation par exemple, est-ce qu'il y a certaines tâches que vous faites vous-même aujourd'hui, qui vous prennent du temps et dont vous aimeriez pouvoir vous débarrasser ?

Interviewé : Euh oui. Des tâches comme les réseaux sociaux c'est quelque chose dont je m'occupe pour le moment et je suis sûr que certains feraient ça mieux que moi. En fait ce n'est pas tellement dur c'est juste que je ne prends pas le temps, par exemple répondre aux mails, la page Facebook. C'est plein de choses qui mises bout-à-bout prennent vite du temps. Et au magasin, il faut toujours être disponible pour aider les clients donc ce sont des choses qui passent vite après.

Simon : Je vois, vous voyez d'autres choses ? L'administratif, la comptabilité ?

Interviewé : Honnêtement je ne suis pas encore débordé à ce niveau-là donc pas spécialement, et la comptabilité bah j'ai un comptable donc ça ne me changerait pas grand-chose pour moi.

Simon : Ok. Donc si j'ai bien compris ce projet n'est pas réellement fait pour vous. Mais est-ce que c'est lié à votre caractère ou il y a d'autres freins ?

Interviewé : Caractère oui mais moi j'aime bien avoir mon magasin à moi en fait. Être constamment associé et lié à un groupe, devoir défendre mes intérêts dans un collectif à la longue je ne pourrais pas. C'est assez égoïste je sais. Et au-delà de ça, je ne parle pas pour moi uniquement mais ce genre de structure en fait je pense que quand tout va bien c'est sympa et il peut y avoir une chouette dynamique, mais quand les problèmes surgissent je peux m'imaginer à quel point c'est compliqué. Tout devient source de problèmes une fois que les gens sont plus dans la dynamique et alors c'est là qu'on commence à en perdre quelques un. Puis, mais là c'est uniquement personnel mais il y a aussi le fait que c'est loin de chez moi. Moi j'ai choisi de me réorienter pour avoir quelque chose qui me convenait mieux et il y'a pas à dire, avoir une activité là où j'ai grandi et dans ma ville ça a joué beaucoup aussi.

Simon : Oui je comprends, la localisation ça a été mis en avant par d'autres porteurs de projet aussi. Même si ce n'est pas le genre de projet dans lequel vous rentreriez, quelles activités serait-il intéressant d'avoir dans ce genre de projet selon vous ?

Interviewé : Bonne question. Vu le projet comme vous me le vendez, c'est sûr qu'une épicerie ça fait sens s'il y'a tout un réseau d'agriculteurs et d'artisans autour. Moi je vois, ce que j'aime bien aussi dans mon métier c'est le contact avec les producteurs qui viennent mettre leurs produits en dépôt ici. Donc oui, mieux les connaître et travailler avec les mêmes je peux comprendre que ça en attire certains. Sinon je pense qu'un petit resto et des activités culturelles ça ça doit attirer pas mal de monde. Après le challenge je pense que c'est ça aussi, être capable de ramener des gens qui ne viendraient pas parce que c'est une ferme, il faut penser à comment les ramener. Parce qu'il y en a, s'ils voient « nouvelle ferme coopérative », ils ne vont jamais venir parce qu'ils ont déjà je ne sais pas moi leur boulanger ou leur marchand de légumes près de chez eux. Tandis que si y a une salle de concert ou quoi, là peut-être qu'en allant à l'événement ils vont se dire tiens on reviendrait bien faire un tour pour ça et ça.

Simon : Oui non c'est tout à fait vrai ! Alors je vous pose quand même la dernière question parce qu'on la pose à tout le monde mais j'imagine que pour vous c'est peu probable. Disposer d'un logement sur place j'imagine que vous ça ne vous tenterait pas trop ?

Interviewé : Oui non moi je ne pourrais pas, on est déjà tout le temps au magasin, le soir j'ai besoin de prendre une pause. Rentrer chez moi c'est vraiment signe que ma journée est finie quoi. Après habiter proche de son lieu de travail, quand on s'y rend tous les jours, ça 100%. Moi c'est le cas, j'y suis vite. Mais mélanger les deux non. De nouveau, comme je vous ai dit, il y en a qui aiment bien hein, de descendre et d'être dans leur boutique mais moi pas. Voilà.

Simon : Pas de souci je comprends bien. Eh bien un grand merci pour votre temps. C'était intéressant d'avoir l'avis de quelqu'un qui ne se voit pas là-dedans, vous étiez le premier. Merci beaucoup !

Interview #17 – Bénédicte, Kinesiologist

Simon : Bonjour, merci pour votre temps, est ce que vous pourriez vous présenter en deux mots à commencer par votre âge?

Interviewée : Oui, j'ai 50 ans.

Simon : De quelle région venez-vous ?

Interviewée : Alors je suis née à Bruxelles mais j'ai vécu la plus grande majorité de ma vie en Brabant Wallon.

Simon : Pourriez-vous me décrire en quelques mots votre activité professionnelle ?

Interviewée : J'ai travaillé pendant 20 chez Glaxo Smith Kline en Recherche et Développement avant de me réorienter dans la kinésiologie il y'a maintenant 6 ans. Je reçois à mon domicile et dans un centre médical à Limal et en parallèle je donne cours et forme des futurs kinésologues à l'IBK.

Simon : Je vois. Merci beaucoup. Est-ce que maintenant, sur base du projet tel que je vous l'ai décrit vous pourriez me dire quels seraient les aspects qui pourraient vous pousser à intégrer ce genre de projet ?

Interviewée : Euh oui moi ça me parle d'intégrer un projet où cohabitent plusieurs professions. Comme je vous l'ai dit, je travaille actuellement avec des médecins, des kinés et je trouve que partager des infrastructures avec d'autres personnes il y a une chouette dynamique. On a tout à gagner à s'associer et collaborer en fait. Alors bien sûr il faut fixer des règles et s'assurer que ça match entre les gens et il y'a une certaine balance à trouver entre l'autonomie et la collaboration. Donc oui c'est sûr qu'un projet comme ça, si j'habitais dans le coin et que je pouvais facilement rediriger ma clientèle vers une nouvelle adresse ça m'intéresserait beaucoup.

Simon : Oui j'imagine que pour vous c'est un peu loin. Mais qu'est-ce que vous pensez qu'un projet comme ça pourrait vous offrir de plus ?

Interviewée : C'est une bonne question. L'aspect communauté, développement de l'activité, une interaction entre les différents porteurs de projets. Mais moi je le verrai plus à titre professionnel que privé. Sinon au niveau visibilité, je pense qu'il y a un effet boule de neige, une visibilité à gagner des autres activités. Si j'ai l'occasion de bénéficier de la pub du site internet ce serait top aussi. Maintenant est-ce que c'est forcément une plus-value pour le bien-être d'être dans ce genre de projet je ne sais pas. Pour moi le critère serait seulement s'il y a une un espace au calme et pas

trop perturbé par les autres activités. Pas que ce soit parmi des projets bruyants, trop près de machines agricoles ou des activités avec de la musique. J'ai besoin de calme sinon ça va à l'encontre du bien-être qu'est censé offrir une séance de kinésio. Ça soulève aussi la question de vie privée et du secret professionnel, je ne suis pas sûr que tous mes patients apprécieraient de traverser la cour comme ceux qui vont au marché. Tout dépend de l'endroit où mettre le cabinet par rapport aux autres activités

Simon : Qu'est ce qui pourrait vous intéresser d'autre ?

Interviewée : Moi ce serait le développement d'ateliers. S'il y avait une salle polyvalente pour les gens qui sont dans le bien être par exemple, qui soit bien au calme et bien situé. Ça pourrait être une émulation pour faire des choses avec plusieurs thérapeutes, des ateliers comme de la prévention sur le burnout, des ateliers à thèmes quoi. Si on pouvait monter une sorte de formules d'abonnement où on est plusieurs à proposer des activités différentes comme du yoga, du bien-être, gestion de stress, massage ça ça m'intéresserait et ça occuperait à ce moment-là le local en full time sur le mois ça peut être pas mal. Parce que ce qu'il y a c'est que moi c'est une activité en développement, je loue un local dans un centre à Limal et j'ai une partie de mes visites chez moi mais je ne pourrais jamais louer un espace au mois, c'est infaisable ce ne serait pas rentable. Sinon le fait que ce soit près du zoning, ça pourrait drainer des boîtes, comme le fait OASIS à LLN, à qui je pourrais proposer des ateliers que ce soit sur le temps de midi ou en mode afterwork.

Simon : Et est-ce qu'il y a des tâches qui vous pèse et que vous souhaiteriez confier à quelqu'un d'autre dans votre profession ?

Interviewée : Clairement s'il y avait quelqu'un de qualifié en communication et en comptabilité qui serait payée par la coopérative ça pourrait être top maintenant à quel prix ce service-là serait proposé ça c'est une question aussi. Après moi, tous les endroits que j'ai loués, c'était quand même à moi à démarcher. Il y avait beau avoir un site internet, c'était un médecin, une kiné, ce n'était pas des pros qui gérait donc il faudrait vraiment que ce soit quelqu'un de qualifié.

Simon : Ok et donc les freins majeurs à intégrer le projet pour vous, ce serait quoi ?

Interviewée : La localisation géographique, moi je serais plutôt pour ce projet plus proche de chez moi, proche de ma clientèle. Sinon ce que je crains comme je vous l'ai dit c'est un manque d'intimité pour les gens qui s'y rendent et aussi le fait que je paie déjà un loyer ici.

Simon : Et quand je vous parle du projet, quel type d'activités est-ce vous verriez dans ce projet ?

Interviewée : Tout ce qui est légumes bio, boulangerie style chez Greg, fromages, ça oui et pourquoi pas des cours collectifs. Sinon ce que je verrais encore bien c'est pourquoi pas un resto gastronomique aussi qui cuisine des trucs locaux. Après d'autres trucs en vogue en ce moment c'est comme ce que la sœur d'une amie à moi a lancé ce sont des bijoux éthiques et artisanaux. Ça c'est sympa ! Tt après un genre de café citoyen, où tu as à certaines heures des karaokés, des ciné-clubs, des brunchs ou des artistes qui exposent leurs toiles comme à Mon-Saint-Guibert ça c'est génial et ça attire les familles et tous les âges.

Simon : Ok, plein de bonnes idées merci. J'ai une dernière question. Est-ce que vous pourriez être intéressée de bénéficier d'un logement sur le site ?

Interviewée : Si le logement est super craquant je pourrais peut-être un jour m'imaginer faire d'une pierre deux coups et payer pour un logement qui me donne accès à certaines heures à une salle pour exercer. Parce que le cadre m'attire donc ça pourrait être un bon plan, mais tout ça est une question de groupe, de taille, c'est une question d'atmosphère qui y règne. Après je ne sais pas trop comment c'est mais j'aimerais quand même que ce soit un lieu à la fois, au calme et à la fois accessible, pas un trou perdu, loin de tout.

Simon : Ok un tout grand merci pour votre temps !

Appendix 7 – Qualitative Survey, Content Analysis

Tables are too large to be included. However, it can be accessed online via this link :

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1pPLOXXzNW2yWeuci7fS8DShNsPldweu/edit?usp=sharing&ouid=117236334565810891338&rtpof=true&sd=true>

Appendix 8 - Quantitative survey, Questionnaire

Etude de marché - Ferme coopérative @Nivelles

Merci de participer à cette enquête !

Dans le cadre de notre mémoire nous réalisons une étude de marché sur l'intérêt des habitants et travailleurs de la région de Nivelles par rapport au développement d'un projet de ferme coopérative à la Ferme de la Vieille Cour. La ferme, située à la frontière entre terres agricoles et le parc d'activités économiques de Nivelles-Sud, sera un lieu pour l'entrepreneuriat rural, favorisant les échanges entre producteurs et consommateurs de la région. Maraichage, élevage, transformation alimentaire, restauration, formation, agritourisme, le champ des possibles est immense mais nous avons besoin de votre avis pour co-crée ce projet.

Aidez-nous à permettre à ce projet de voir le jour en répondant aux quelques questions ci-dessous. Ce questionnaire ne devrait pas vous prendre plus de 3 minutes.

Si vous souhaitez recevoir les résultats de cette enquête à l'avenir, veuillez indiquer votre adresse électronique à la fin de l'enquête.

Merci d'avance pour votre aide

* Required

1. Quel âge avez-vous ? *

Mark only one oval.

☐ 18-24

☐ 25-30

☐ 30-40

☐ 40-50

☐ 50-60

☐ 60+

2. Quelle est votre identité de genre? *

Mark only one oval.

- ☐ Homme
☐ Femme
☐ Autre

3. Travaillez ou habitez-vous à Nivelles? *

Mark only one oval.

- ☐ J'habite à Nivelles ou communes limitrophes
☐ Je travaille à Nivelles *Skip to question 16*
☐ Les deux
☐ Je n'habite ni ne travaille à Nivelles *Skip to question 20*

Mix de
Projets

Cette partie du questionnaire cherche à évaluer l'attractivité des projets potentiels

4. Où achetez-vous vos fruits et légumes ? *

Mark only one oval.

- ☐ Grande Surface
☐ Chaîne de magasins Bio
☐ Commerce Local
☐ Un Mix des 3

5. Etes-vous satisfait(e) de l'offre actuelle de fruits et légumes à Nivelles? *

Mark only one oval.

- ☐ Oui
☐ Je souhaiterais davantage d'alternatives locales
☐ Je souhaiterais davantage de grandes surfaces

6. Où achetez-vous vos oeufs et votre lait? *

Mark only one oval.

- ☐ Uniquement Grande Surface
- ☐ Chaîne de magasins Bio
- ☐ Uniquement Commerce Local
- ☐ Un Mix des 3

7. Etes-vous satisfait(e) de l'offre actuelle d'oeufs et de lait à Nivelles? *

Mark only one oval.

- ☐ Oui
- ☐ Je souhaiterais davantage d'alternatives locales
- ☐ Je souhaiterais davantage de grandes surfaces

8. Où achetez-vous votre pain? *

Mark only one oval.

- ☐ Uniquement Grande Surface
- ☐ Chaîne de magasins Bio
- ☐ Uniquement Commerce Local
- ☐ Un Mix des 3

9. Etes-vous satisfait(e) de l'offre actuelle de pain à Nivelles? *

Mark only one oval.

- ☐ Oui
- ☐ Je souhaiterais davantage d'alternatives locales
- ☐ Je souhaiterais davantage de grandes surfaces

10. Où achetez-vous votre viande et charcuterie? *

Mark only one oval.

- ☐ Uniquement Grande Surface
- ☐ Chaîne de magasins Bio
- ☐ Uniquement Commerce Local
- ☐ Un Mix des 3
- ☐ Je ne mange pas de viande

11. Etes-vous satisfait(e) de l'offre actuelle de viande et charcuterie à Nivelles? *

Mark only one oval.

- ☐ Oui
- ☐ Je souhaiterais davantage d'alternatives locales
- ☐ Je souhaiterais davantage de grandes surfaces
- ☐ Je ne mange pas de viande

12. Etes-vous satisfait(e) de l'offre actuelle de restaurants à Nivelles? *

Mark only one oval.

- ☐ Très satisfait
- ☐ Satisfait
- ☐ Indifférent
- ☐ Peu satisfait
- ☐ Insatisfait

13. Au-delà des commerces cités ci-dessus, quel(s) autre(s) projet(s) pourriez vous *
être intéressé(e) de retrouver à la ferme?

Mark only one oval per row.

	Pas intéressé	Peu intéressé	Intéressé	Très intéressé
Epicerie locale (Apéros, condiments, bocaux,...)	☐	☐	☐	☐
Brasserie	☐	☐	☐	☐
Gîte	☐	☐	☐	☐
Tiny House	☐	☐	☐	☐
Formations, cours et stages (permaculture, naturopathie,...)	☐	☐	☐	☐
Thérapies diverses	☐	☐	☐	☐

14. Dans quelle mesure seriez-vous intéressé(e) par un espace de coworking sur le *
site?

Mark only one oval.

- ☐ Pas intéressé
- ☐ 1x/mois
- ☐ 2x/mois
- ☐ 1x/semaine
- ☐ 2-3x/semaine
- ☐ + de 2x/semaine

15. Travaillez-vous dans le parc d'activités économiques de Nivelles Sud ? *

Mark only one oval.

- ☐ Oui *Skip to question 16*
- ☐ Non *Skip to question 24*

16. Quelles sont vos habitudes en termes de lunch durant vos heures de travail? *

Check all that apply.

[illegible]

17. Êtes-vous satisfait(e) de l'offre actuelle concernant les alternatives mentionnées précédemment? *

Check all that apply.

- ☐ Oui
- ☐ Je souhaiterais plus d'alternatives locales pour les repas achetés et consommés sur mon lieu de travail (cantine d'entreprise)
- ☐ Je souhaiterais plus d'alternatives locales pour les repas achetés à proximité et consommé sur mon lieu de travail (sandwicherie, prêt à manger, grande surface, épicerie)
- ☐ Je souhaiterais plus d'alternatives locales pour les repas commandés et consommés sur mon lieu de travail (livraison en entreprise)
- ☐ Je souhaiterais plus d'alternatives locales pour les repas achetés à proximité de mon lieu de travail et consommés sur place(restauration)

18. Seriez-vous intéressé(e) par la possibilité de vous faire livrer des paniers de la ferme sur votre lieu de travail ? *

Mark only one oval.

- ☐ Je ne suis pas intéressé par les produits de la ferme
- ☐ Je pourrais être intéressé par les produits de la ferme mais pas par les services de livraison
- ☐ Je pourrais être intéressé par les services de livraison

19. Quelle est la situation de votre entreprise concernant les salles de réunions? *

Mark only one oval.

- ☐ Mon entreprise dispose de ses propres salles de réunions
Skip to question 24
- ☐ Mon entreprise loue des salles de réunions dans le zoning
Skip to question 24
- ☐ Mon entreprise ne dispose pas de salles de réunion et cela constitue un problème *Skip to question 24*
- ☐ Mon entreprise ne nécessite pas de salles de réunions *Skip to question 24*

Section Tourisme

Le site du Gite



La localisation du Gite



20. A quelle fréquence seriez-vous intéressé(e) par un séjour en gîte dans le Brabant Wallon? *

Mark only one oval.

- ☐ Pas intéressé(e)
☐ 1x/an
☐ 2x/an
☐ + de 2x/an

21. A quelle fréquence seriez-vous intéressé(e) par un séjour en tiny house dans le Brabant Wallon? *

Mark only one oval.

- ☐ Pas intéressé(e)
☐ 1x/an
☐ 2x/an
☐ + de 2x/an

22. Dans quelle mesure pourriez-vous être intéressé(e) par un séjour au sein de cette ferme ? *

Mark only one oval.

- ☐ Pas intéressé(e)
☐ Peu intéressé(e)
☐ Intéressé(e)
☐ Très intéressé(e)

23. Si pas intéressé(e), pour quelle(s) raison(s)?

24. Avez-vous des services additionnels que vous aimeriez retrouver dans un projet tel que celui-ci dessus? Si oui, n'hésitez pas à nous partager vos idées.

25. Seriez-vous prêt(e) à soutenir ce projet ?

Check all that apply.

- ☐ Non
- ☐ Oui, via un engagement en tant que bénévole (investissement humain)
- ☐ Oui, via un engagement en tant que coopérateur (investissement financier à impact)
- ☐ Oui, via un engagement en tant que partenaire (création de réseau)
- ☐ Oui, en partageant l'information

Merci pour vos réponses

Appendix 9 – Quantitative Survey, Changes made during the pre-test

Change #1: Question 10 and 11

Before

10. Où achetez-vous votre viande et charcuterie? *

Mark only one oval.

- ☐ Uniquement Grande Surface
- ☐ Chaîne de magasins Bio
- ☐ Uniquement Commerce Local
- ☐ Un Mix des 3

11. Etes-vous satisfait(e) de l'offre actuelle de viande et charcuterie à Nivelles? *

Mark only one oval.

- ☐ Oui
- ☐ Je souhaiterais davantage d'alternatives locales
- ☐ Je souhaiterais davantage de grandes surfaces

After

One of our test-respondent raised that he did not eat meat and did not know what to answer to question 10 and 11. We therefore decided to add this option to the possible answers.

10. Où achetez-vous votre viande et charcuterie? *

Mark only one oval.

- ☐ Uniquement Grande Surface
- ☐ Chaîne de magasins Bio
- ☐ Uniquement Commerce Local
- ☐ Un Mix des 3
- ☐ Je ne mange pas de viande

11. Etes-vous satisfait(e) de l'offre actuelle de viande et charcuterie à Nivelles? *

Mark only one oval.

- ☐ Oui
- ☐ Je souhaiterais davantage d'alternatives locales
- ☐ Je souhaiterais davantage de grandes surfaces
- ☐ Je ne mange pas de viande

Change #2: Question 25

Before

25. Seriez-vous prêt(e) à soutenir ce projet ?

Check all that apply.

- ☐ Non
- ☐ Oui, via un engagement en tant que bénévole (investissement humain)
- ☐ Oui, via un engagement en tant que coopérateur (investissement financier à impact)
- ☐ Oui, via un engagement en tant que partenaire (création de réseau)

After

One of our test-respondent raised that he would be willing to support the project in a way that did not require too much involvement from his end, by sharing information for instance. We therefore decided to add this option to the possible answers.

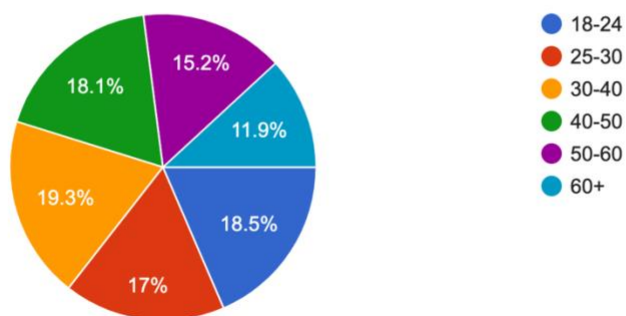
25. Seriez-vous prêt(e) à soutenir ce projet ?

Check all that apply.

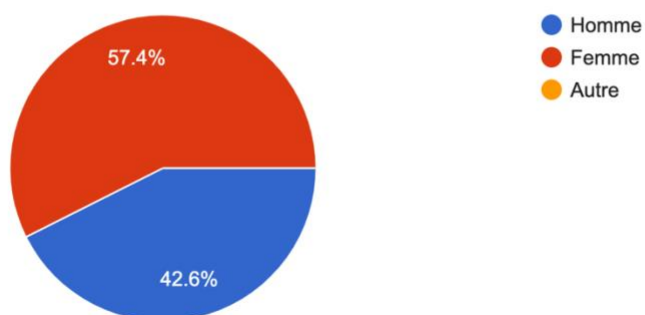
- ☐ Non
- ☐ Oui, via un engagement en tant que bénévole (investissement humain)
- ☐ Oui, via un engagement en tant que coopérateur (investissement financier à impact)
- ☐ Oui, via un engagement en tant que partenaire (création de réseau)
- ☐ Oui, en partageant l'information

Appendix 10 – Quantitative Survey, Results

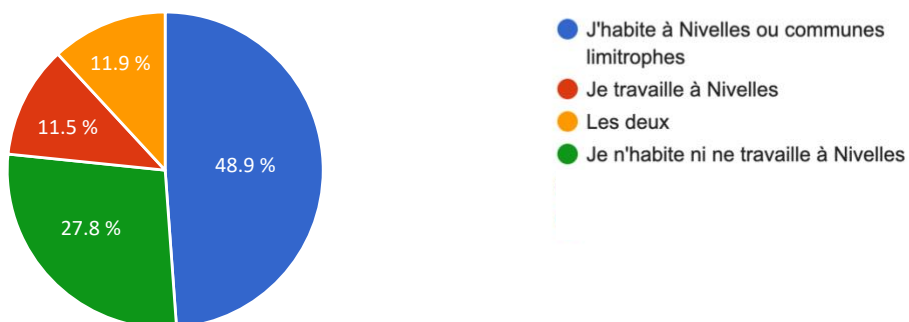
Quel âge avez-vous ?



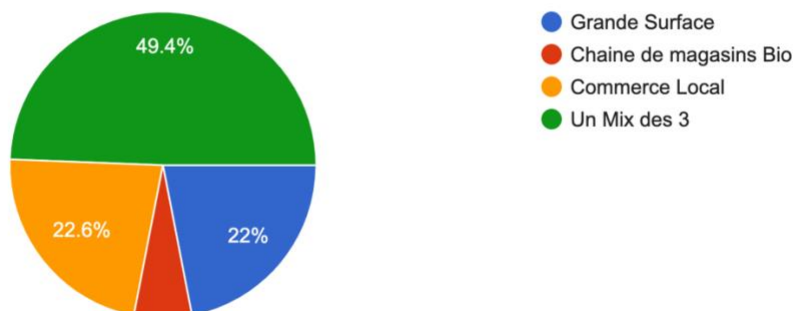
Quelle est votre identité de genre?



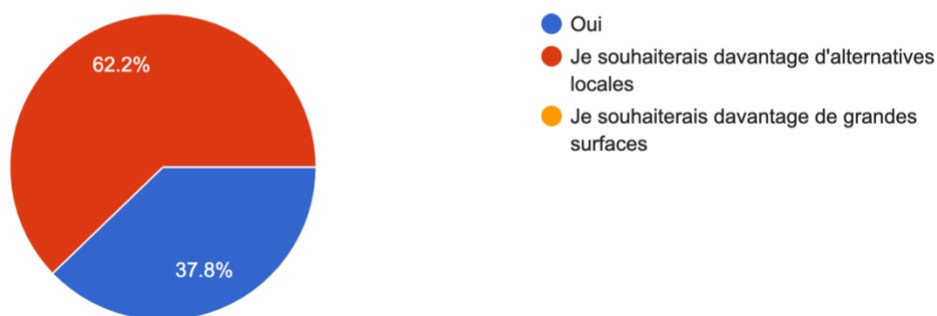
Travaillez ou habitez-vous à Nivelles?



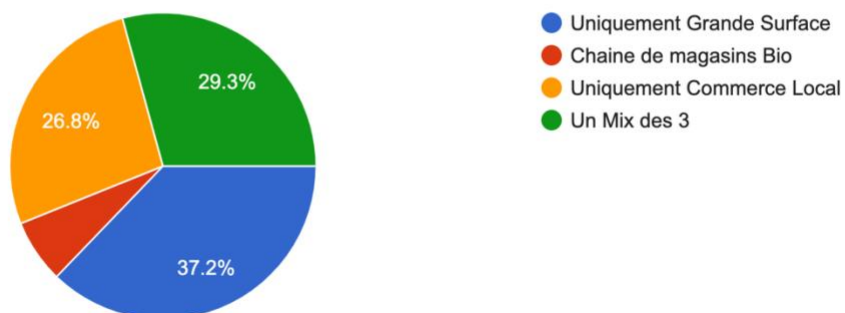
Où achetez-vous vos fruits et légumes ?



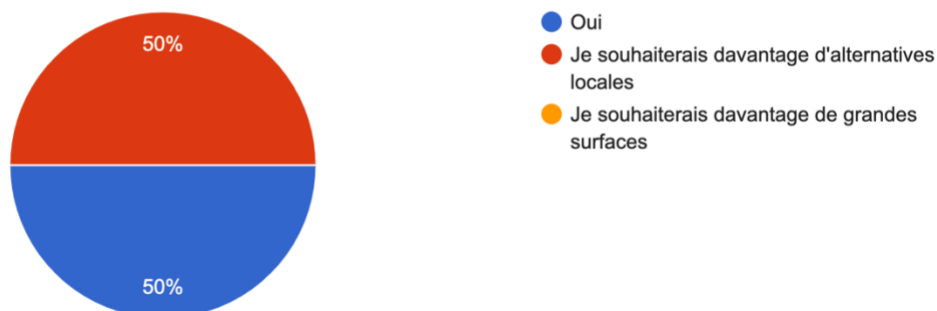
Etes-vous satisfait(e) de l'offre actuelle de fruits et légumes à Nivelles?



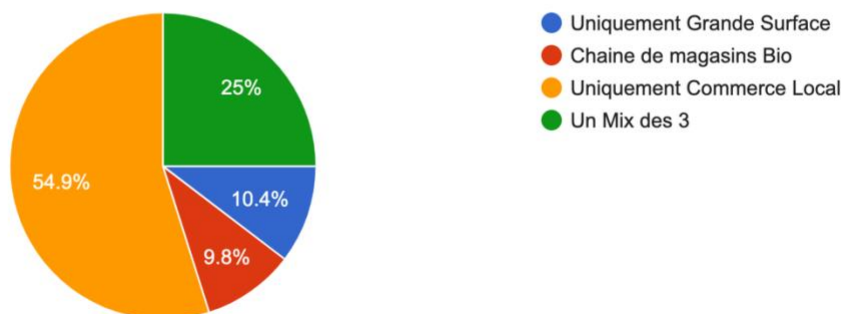
Où achetez-vous vos oeufs et votre lait?



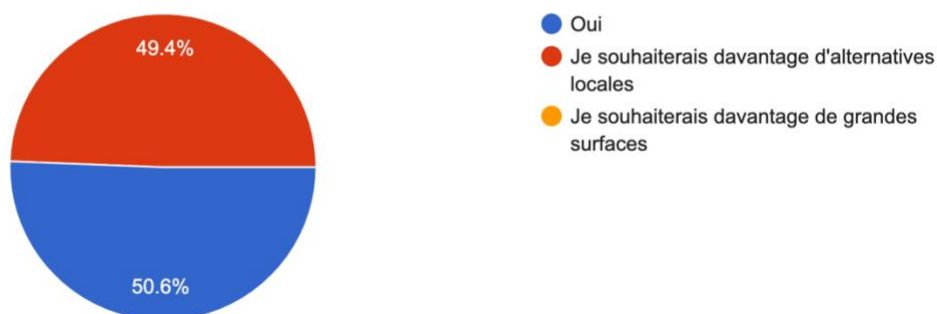
Etes-vous satisfait(e) de l'offre actuelle d'oeufs et de lait à Nivelles?



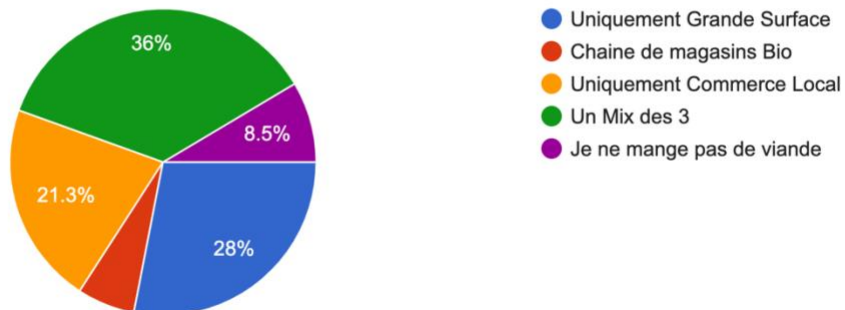
Où achetez-vous votre pain?



Etes-vous satisfait(e) de l'offre actuelle de pain à Nivelles?



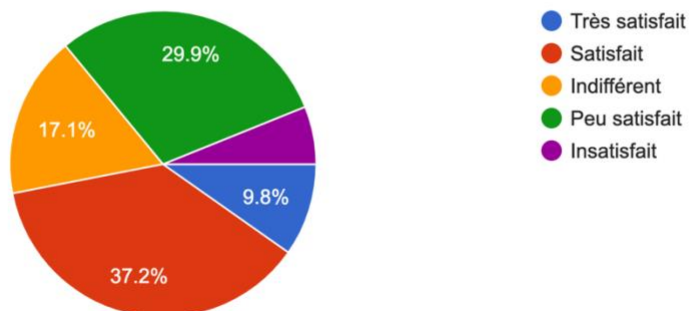
Où achetez-vous votre viande et charcuterie?



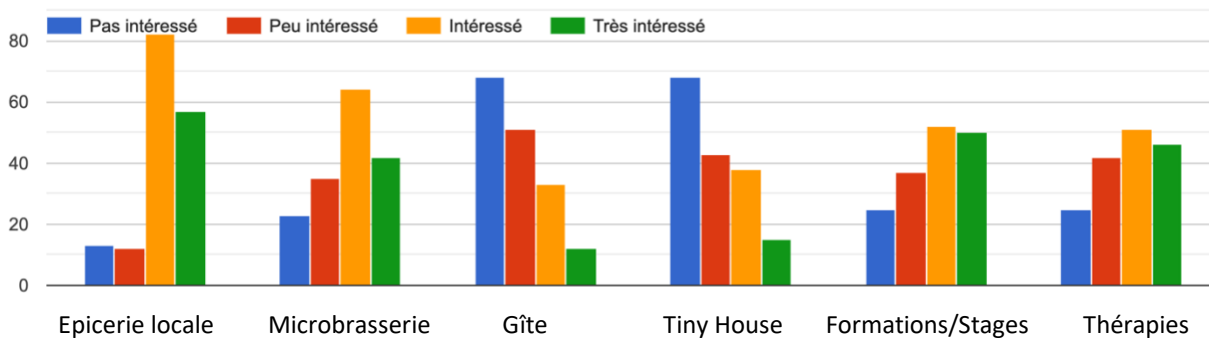
Etes-vous satisfait(e) de l'offre actuelle de viande et charcuterie à Nivelles?



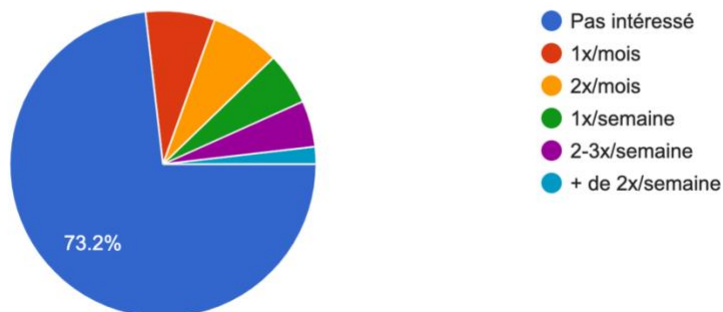
Etes-vous satisfait(e) de l'offre actuelle de restaurants à Nivelles?



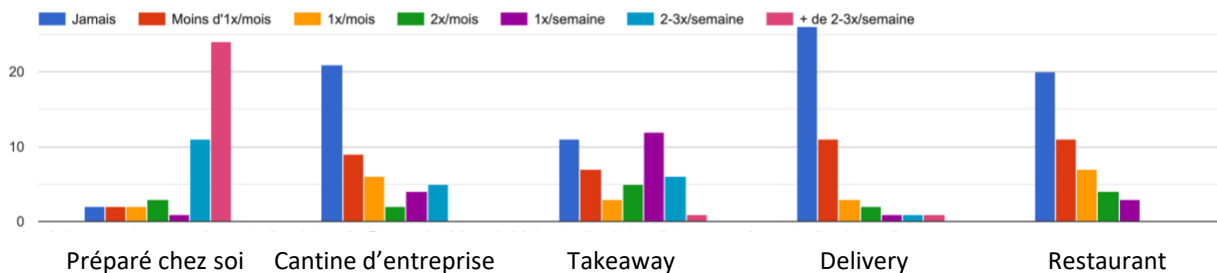
Au-delà des commerces cités ci-dessus, quel(s) autre(s) projet(s) pourriez vous être intéressé(e) de retrouver à la ferme?



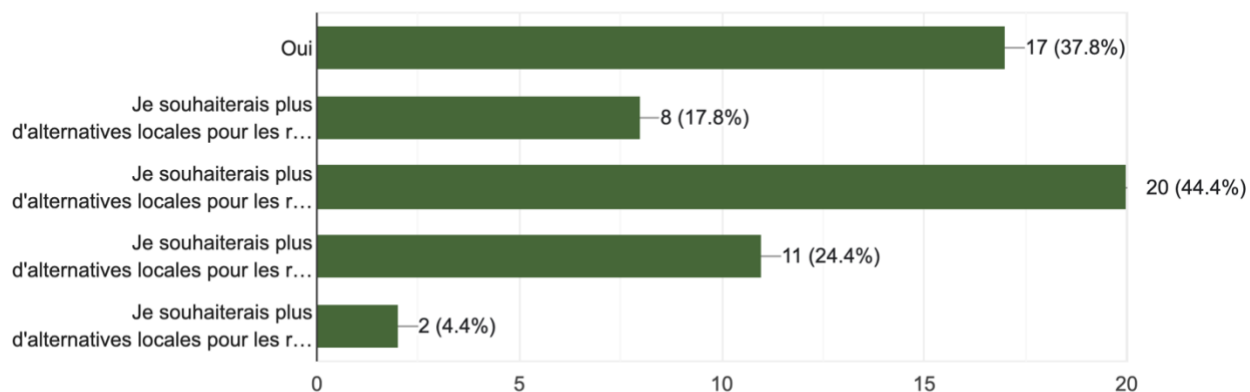
Dans quelle mesure seriez-vous intéressé(e) par un espace de coworking sur le site?



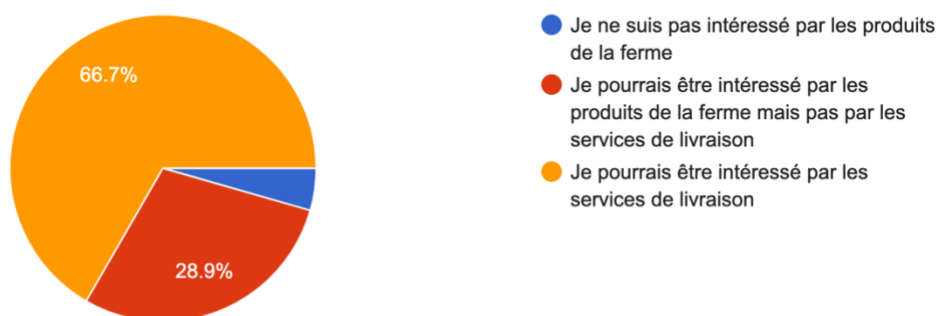
Quelles sont vos habitudes en termes de lunch durant vos heures de travail?



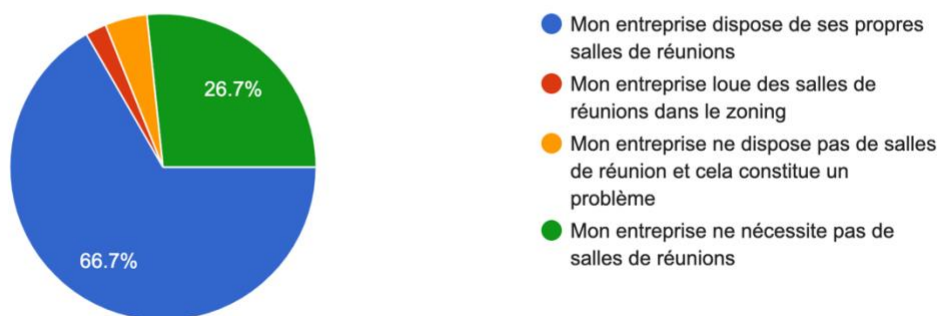
Êtes-vous satisfait(e) de l'offre actuelle concernant les alternatives mentionnées précédemment?



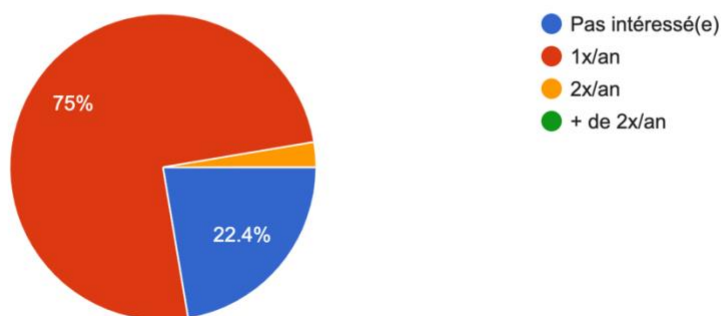
Seriez-vous intéressé(e) par la possibilité de vous faire livrer des paniers de la ferme sur votre lieu de travail ?



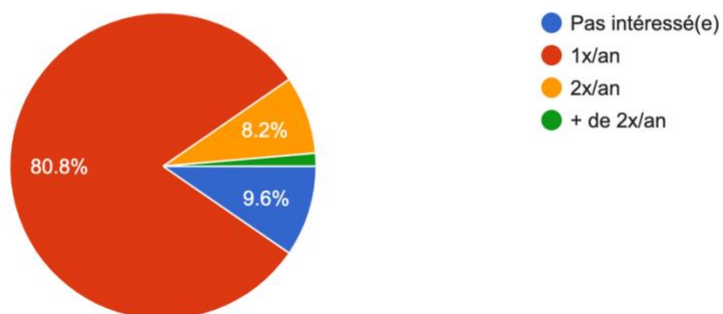
Quelle est la situation de votre entreprise concernant les salles de réunions?



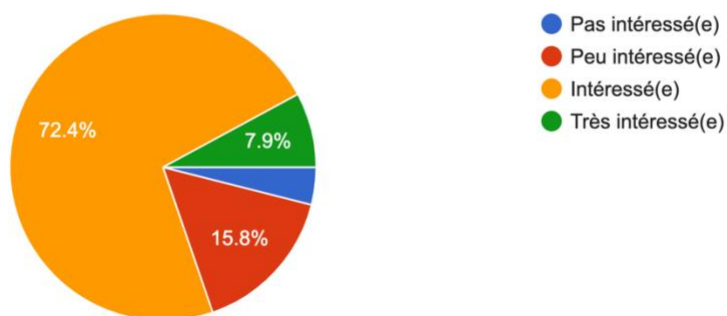
A quelle fréquence seriez-vous intéressé(e) par un séjour en gîte dans le Brabant Wallon?



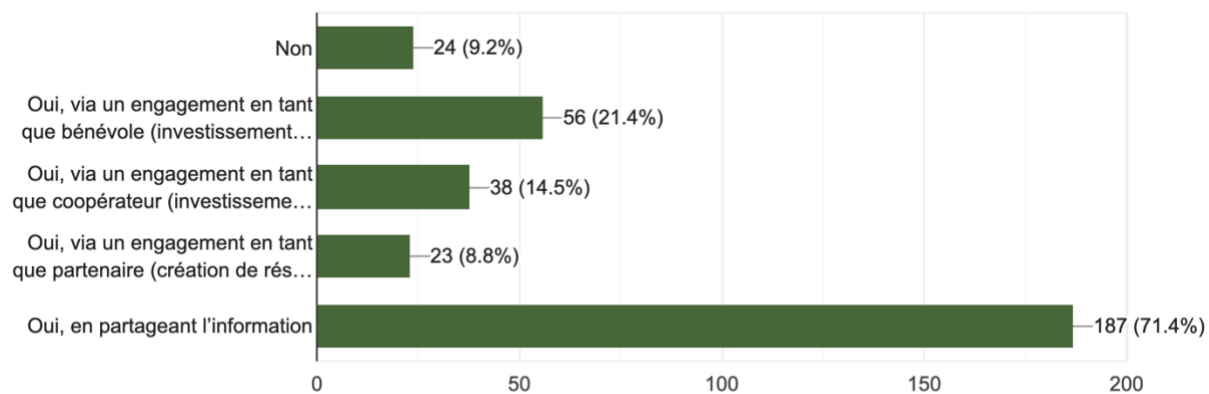
A quelle fréquence seriez-vous intéressé(e) par un séjour en tiny house dans le Brabant Wallon?



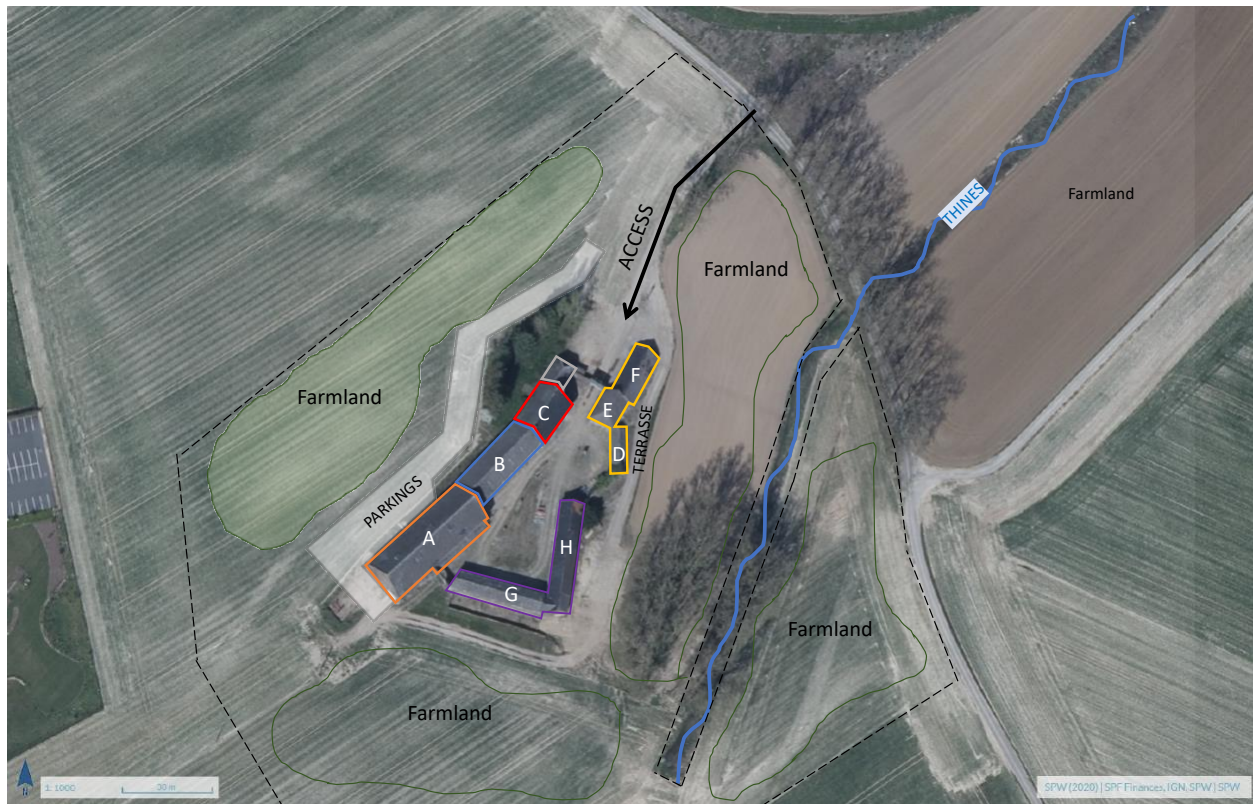
Dans quelle mesure pourriez-vous être intéressé(e) par un séjour au sein de cette ferme ?



Seriez-vous prêt(e) à soutenir ce projet ?



Appendix 11 – Final Buildings' Allocation



Building A	
R0	Commercial Surfaces
R+1	Co-working Space
R+2	Co-working Space
Building B	
R0	Guesthouse
R+1	Guesthouse
Building C	
RDC	Commercial Surfaces
R+1	Common Space and Management Offices
R+2	Multipurpose Hall
Building D	
R0	Grocery Shop
Building E	
R0	Big Kitchen
Building F	
R0	Restaurant
Building G	
R0	Housing
R+1	Housing
Building H	
R0	Housing
R+1	Housing

Appendix 12 – Project Set-Up Timeline, Expenses and Investments

Timeline - Project Set Up		1Q - 2023	2Q - 2023	3Q - 2023	4Q - 2023	1Q - 2024	2Q - 2024	3Q - 2024	4Q - 2024	TOTAL 2023	1Q - 2024	2Q - 2024	3Q - 2024	4Q - 2024	TOTAL 2024
Forming the Project Owner Team (Phase I) Crowdfunding (Phase II) WALTER and Banks Fundraising Project Set Up Preparing for opening (Phase III) Drafting Remodelling Permit Obtention of the Permit Preparing for Construction works Construction Works		2 months	3 months	2 months											
				2 months											
					6 months										
		2 months													
Project Set-Up		1Q - 2023	2Q - 2023	3Q - 2023	4Q - 2023	1Q - 2024	2Q - 2024	3Q - 2024	4Q - 2024	TOTAL 2023	1Q - 2024	2Q - 2024	3Q - 2024	4Q - 2024	TOTAL 2024
Service, Goods & Administrative Expenses															
Presentation booklet - outsourced		500,00 €								500,00 €					
Travel Expenses		300,00 €	300,00 €							600,00 €					
Marketing Expenses		200,00 €	200,00 €							400,00 €					
Sponsored content		1.500,00 €	1.500,00 €							3.000,00 €					
Press Kit			2.000,00 €							2.000,00 €					
Software Licenses		32,40 €	32,40 €							97,20 €					
Envelope Opening Day											16,20 €	16,20 €			64,80 €
Human Resources															
Managing Director - Administration/Finance/HR		3.750,00 €	3.750,00 €	3.750,00 €	3.750,00 €					15.000,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €			6.000,00 €
Business Developer		6.500,00 €	6.500,00 €							13.000,00 €					3.250,00 €
Social charges Managing Director		1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €					6.000,00 €	600,00 €	600,00 €			2.400,00 €
Social charges Business Developer		2.190,50 €	2.190,50 €							4.381,00 €					1.095,25 €
Investments															
RE - Property acquisition											600.000,00 €				600.000,00 €
RE - Acquisition Fees											84.000,00 €				84.000,00 €
RE - Renovation											2.650.533,82 €				2.650.533,82 €
RE - Renovation Fees											765.466,18 €				765.466,18 €
Incorporation and Notary Fees															
IT - Website Development		1.500,00 €								1.500,00 €					
IT - SEO Optimization		5.000,00 €								5.000,00 €					
EQU - Management Offices															
EQU - Common Areas		598,00 €								598,00 €					
EQU - Co-working Space															
EQU - Tiny Houses															
EQU - Multipurpose Hall															
EQU - Advertising sign & other communication elements															
Equity & Loans															
Issuance of Shares - Project Owners & Founders		200.000,00 €								200.000,00 €					
Issuance of Shares - Public offering			2.000.000,00 €							2.000.000,00 €					
Issuance of Shares - Institutions				500.000,00 €						500.000,00 €					
Bank Loan															
Bridge Loan		75.000,00 €								75.000,00 €					

Appendix 13 – Project Set-Up, Equipment Investments Details

Equipment Common room & kitchen	Amount	
1 kitchen	€	280,00
1 fridge	€	200,00
1 microwave	€	65,00
1 coffee machine	€	290,00
1 water fountain	€	600,00
2 big sofa	€	600,00
1 small sofa	€	200,00
1 small table	€	40,00
1 carpet	€	130,00
4 dining tables	€	8.000,00
15 chairs	€	375,00
1 lamp	€	70,00
30-piece cutlery set	€	35,00
30 plates	€	17,70
30 water glasses	€	30,00
30 wine glasses	€	37,50
Kitchenware set (7pcs)	€	90,00
TOTAL	€	11.060,20

Equipment Management Office & Meeting room	Amount	
4 desks	€	260,00
4 office chairs	€	236,00
4 office cabinets	€	1.916,00
4 wastebaskets	€	28,00
4 desk lamps	€	80,00
4 laptops	€	1.196,00
1 meeting Table	€	600,00
10 office chairs	€	590,00
1 white board	€	349,00
1 video projector	€	399,00
1 wastebasket	€	7,00
1 storage cabinet	€	145,00
TOTAL	€	5.806,00

Equipment Co-Working Space	Amount
13 large tables	€ 7.800,00
50 office chairs	€ 2.950,00
1 water fountain	€ 600,00
4 storage cabinets	€ 580,00
1 office printer	€ 1.184,00
13 wastebaskets	€ 91,00
Decoration Budget	€ 1.000,00
2 meeting Tables	€ 1.200,00
20 office chairs	€ 1.180,00
2 white boards	€ 698,00
2 video projectors	€ 798,00
2 wastebasket	€ 14,00
2 storage cabinets	€ 290,00
1 kitchen	€ 280,00
1 fridge	€ 200,00
1 microwave	€ 65,00
1 coffee machine	€ 290,00
1 water fountain	€ 600,00
2 big sofa	€ 600,00
1 small sofa	€ 200,00
1 small table	€ 40,00
1 carpet	€ 130,00
4 dining tables	€ 236,00
20 chairs	€ 500,00
2 lamp	€ 140,00
50-piece cutlery set	€ 70,00
50 plates	€ 29,50
50 water glasses	€ 40,00
TOTAL	€ 21.805,50

Equipment Multipurpose hall	
20 chairs	€ 500,00
1 storage cabinet	€ 150,00
1 carpet	€ 130,00
TOTAL	€ 780,00

Appendix 14 – Operating Profit of New Farm's Activities

Co-working	2025	2026	2027
Revenues	€ 75.600,00	€ 85.680,00	€ 100.800,00
Costs			
<i>Cleaning Costs</i>	€ 8.320,00	€ 8.320,00	€ 8.320,00
<i>Utilities</i>	€ 16.104,00	€ 16.104,00	€ 16.104,00
<i>Office expenses</i>	€ 1.400,00	€ 1.400,00	€ 1.400,00
Operating Profit	€ 49.776,00	€ 59.856,00	€ 74.976,00
Investment	1.049.060,16 €		
ROI	4,74%	5,71%	7,15%

Co-Working	
Number of seats	50
Max Number of monthly pass holder (3x/week)	70
Filling rate 2025	75%
Filling rate 2026	85%
Filling rate 2027	100%
Price rate monthly pass	€ 120,00
Cleaning cost (/hour)	€ 10,00
Cleaning hours (/week)	16
Utilities (incl. Internet) (/year)	16104
Offices expenses (year)	€ 1.400,00
<i>Paper</i>	€ 100,00
<i>Pens & Pencils</i>	€ 200,00
<i>Toilet expenses</i>	€ 400,00
<i>Coffee & Tea</i>	€ 500,00
<i>Cleaning products</i>	€ 200,00

Real Estate Activities	2025	2026	2027
Revenues			
<i>Private units Revenues (incl.utilities)</i>	€ 117.155,94	€ 117.155,94	€ 117.155,94
<i>Commercial units revenues (incl. Utilities)</i>	€ 158.763,54	€ 158.763,54	€ 158.763,54
Costs			
<i>Utilities</i>	55359,48	55359,48	55359,48
Operating Profit	€ 220.560,00	€ 220.560,00	€ 220.560,00
Investment	2.855.745,32 €		
ROI	7,72%	7,72%	7,72%

Real Estate Activities	
Rent of a 2-room unit in Nivelles (excl. charges)	€ 900,00
Rent of a 3-room unit in Nivelles (excl. charges)	€ 1.100,00
Rent of a 50m2-commercial space in Nivelles (excl. charges)	€ 800,00
Rent of a 145m2- commercial space in Nivelles (excl. charges)	€ 1.280,00
Rent of a 240m2-restaurant space in Nivelles (excl. charges)	€ 2.000,00
Acces to common - Lodges	€ 300,00
Number of 2-room units	6
Number of 3-room units	2
Number of commercial Units	9
Total Surface private units(sqm)	763,41
Total Surface commercial units(sqm)	864,81
Utilities price/sqm	34

Agricultural activities	2025	2026	2027
Revenues	€ 5.600,00	€ 5.600,00	€ 5.600,00
Costs			
<i>Agricultural land rent</i>	€ 5.600,00	€ 5.600,00	€ 5.600,00
Operating Profit	€ -	€ -	€ -

Agricultural activities	
Rent (/ha/year)	€ 400,00
Number of ha	14

Agritourism	2025	2026	2027
Revenues	€ 21.375,00	€ 32.062,50	€ 42.750,00
Costs			
<i>Cleaning Costs</i>	€ 2.565,00	€ 3.847,50	€ 5.130,00
<i>Utilities</i>	€ 286,72	€ 430,08	€ 573,44
Operating Profit	€ 18.523,28	€ 27.784,92	€ 37.046,56
Investment	45.000,00 €		
ROI	41,16%	61,74%	82,33%

Agritourism	
Number of tiny houses	3
Nights booked per year (Target)	114
Filling rate 2025	50%
Filling rate 2026	75%
Filling rate 2027	100%
Price of 1 night	€ 125,00
Room preparation cost (/hour)	€ 10,00
Room preparation hours (per night)	1,5
Utilities (/year)	€ 612,00

Multipurpose hall	2025	2026	2027
Revenues	€ 8.736,00	€ 13.104,00	€ 17.472,00
Costs			
<i>Cleaning Costs</i>	€ 1.040,00	€ 1.040,00	€ 1.040,00
<i>Utilities</i>	€ 2.720,00	€ 2.720,00	€ 2.720,00
Operating Profit	€ 4.976,00	€ 9.344,00	€ 13.712,00
Investment	104.015,61 €		
ROI	4,78%	8,98%	13,18%

Multipurpose hall	
Hourly rate	€ 15,00
Potential amount of hours to rent per week	56
Filling rate 2025	20%
Filling rate 2026	30%
Filling rate 2027	40%
Cleaning cost (/hour)	€ 10,00
Cleaning hours (/week)	2
Utilities (/year)	€ 2.720,00

Appendix 15 – Income Statement, Items Details

Operating Revenues	2023	2024	2025	2026	2027
Revenues from Operating Activities					
Co-working	0	0	€ 75.600,00	€ 85.680,00	€ 100.800,00
Agritourisme	0	0	€ 21.375,00	€ 32.062,50	€ 42.750,00
Multipurpose Hall	0	0	€ 8.736,00	€ 13.104,00	€ 17.472,00
Revenues from Rental					
Rent Housing (incl. Utilities)	0	0	€ 117.155,94	€ 117.155,94	€ 117.155,94
Rent commercial surfaces (incl.utilities)	0	0	€ 158.763,54	€ 158.763,54	€ 158.763,54
Access to common area - Lodges	0	0	€ 3.600,00	€ 3.600,00	€ 3.600,00
Rent agricultural lands	0	0	€ 5.600,00	€ 5.600,00	€ 5.600,00
Costs of Goods Sold	2023	2024	2025	2026	2027
Office Expenses Co-working	0	0	€ 1.400,00	€ 1.400,00	€ 1.400,00
Service, Goods & Administrative Expenses	2023	2024	2025	2026	2027
Utilities (Water-Electricity-Gas-Internet)			€ 85.408,24	€ 85.551,60	€ 85.694,96
Cleaning Costs Mutualized activities			€ 11.925,00	€ 13.207,50	€ 14.490,00
Software Licenses			€ 1.123,20	€ 1.123,20	€ 1.123,20
Marketing Envelope			€ 1.200,00	€ 1.200,00	€ 1.200,00
IT expenses (Website-Intranet-App)			€ 2.000,00		
Common area & Management supplies Expenses			€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00
Insurance (RC, Fire and Water Damage)			€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00
Maintenance Budget			€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00
Agricultural land rent			€ 5.600,00	€ 5.600,00	€ 5.600,00
TOTAL SG&A	€ 6.597,20	€ 1.764,80	€ 118.256,44	€ 117.682,30	€ 119.108,16
Human Resources	2023	2024	2025	2026	2027
Managing Director - Administration/Finance/HR			€ 30.000,00	€ 30.600,00	€ 31.212,00
Accountant (Part-time)			€ 13.000,00	€ 13.260,00	€ 13.525,20
Marketing & Business Development (Part-time)			€ 13.000,00	€ 13.260,00	€ 13.525,20
Quality analyst (1day/week)			€ 5.200,00	€ 5.304,00	€ 5.410,08
Social charges Managing Director			€ 12.000,00	€ 12.240,00	€ 12.484,80
Social Charges Employees			€ 10.514,40	€ 10.724,69	€ 10.939,18
TOTAL HR	€ 38.381,00	€ 12.745,25	€ 83.714,40	€ 85.388,69	€ 87.096,46
Other Operating Expenses	2023	2024	2025	2026	2027
Property Tax	€ -	€ -	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00
Depreciation & Amortization	2023	2024	2025	2026	2027
Total	€ 119,60	€ 119,60	€ 137.790,34	€ 137.790,34	€ 137.790,34
Financial Expenses	2023	2024	2025	2026	2027
Bridge Loan	€ 144,00	€ 144,00	€ 144,00	€ 144,00	€ 144,00
20Y Loan			€ 1.590,00	€ 1.590,00	€ 1.590,00

Amortization Table	Acquisition Value	Yearly Amortization Rate	Yearly Amortization
2023			
Incorporation and notary fees	€ 1.500,00	20%	€ 300,00
Website & SEO	€ 5.000,00	20%	€ 1.000,00
Equipment	€ 598,00	20%	€ 119,60
2024			
Incorporation and notary fees	€ 1.500,00	20%	€ 300,00
Website & SEO	€ 5.000,00	20%	€ 1.000,00
Equipment	€ 598,00	20%	€ 119,60
2025			
Incorporation and notary fees	€ 1.500,00	20%	€ 300,00
Website & SEO	€ 10.000,00	20%	€ 2.000,00
Buildings	€ 3.250.533,82	3%	€ 97.516,01
Acquisition Fees	€ 84.000,00	3%	€ 2.520,00
Renovation Fees	€ 765.466,18	3%	€ 22.963,99
Agritourism	€ 45.000,00	10%	€ 4.500,00
Equipment - Furniture, Equipment & Machinery	€ 39.951,70	20%	€ 7.990,34
TOTAL 2025			€ 137.790,34
2026			
Incorporation and notary fees	€ 1.500,00	20%	€ 300,00
Website & SEO	€ 10.000,00	20%	€ 2.000,00
Buildings	€ 3.250.533,82	3%	€ 97.516,01
Acquisition Fees	€ 84.000,00	3%	€ 2.520,00
Renovation Fees	€ 765.466,18	3%	€ 22.963,99
Agritourism	€ 45.000,00	10%	€ 4.500,00
Equipment - Furniture, Equipment & Machinery	€ 39.951,70	20%	€ 7.990,34
TOTAL 2026			€ 137.790,34
2027			
Incorporation and notary fees	€ 1.500,00	20%	€ 300,00
Website & SEO	€ 10.000,00	20%	€ 2.000,00
Buildings	€ 3.250.533,82	3%	€ 97.516,01
Acquisition Fees	€ 84.000,00	3%	€ 2.520,00
Renovation Fees	€ 765.466,18	3%	€ 22.963,99
Agritourism	€ 45.000,00	10%	€ 4.500,00
Equipment - Furniture, Equipment & Machinery	€ 39.951,70	20%	€ 7.990,34
TOTAL 2027			€ 137.790,34

Utilities	
Price/m2	34 €
Surface (sqm)	2468,28
Total (Water-Electricity-Gas)	83.922 €
Internet plan (Proximus) (/year)	€ 600,00
Number of Installations	2
Internet costs Common area & Co-working	€ 1.200,00
Software Licenses	
4 MS Office licenses	€ 259,20
2 Odoo Licenses (incl. accounting app)	€ 864,00

Appendix 16 – Balance Sheet 31/12/2024

Balance Sheet	Dec-24
Long Term Assets	€ 4.193.612,50
Set Up Fees	€ 1.500,00
Intangible assets	€ 8.000,00
Website	€ 10.000,00
Cumulated D&A	-€ 2.000,00
Property, Plant & Equipment	€ 4.184.112,50
Land & Improvements	
Buildings & Improvements	€ 4.100.000,00
Equipment	€ 84.951,70
Cumulated D&A	-€ 839,20
Financial Assets	
Current Assets	€ 2.772,05
Inventory	
Accounts Receivables	
Cash & Cash equivalents	€ 2.772,05
TOTAL ASSETS	€ 4.196.384,55
Equity	€ 2.636.384,55
Common Stock and Paid in Capital	€ 2.700.000,00
Retained Earnings	-€ 63.615,45
Capital Subsidies	
Long term & Current Debt	€ 1.560.000,00
Long Term Debt	€ 1.560.000,00
Short Term Debt	
TOTAL LIABILITIES	€ 4.196.384,55

Appendix 17 – Renovations Budget

Tables are too large to be included. However, it can be accessed online via this link :

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1pPLOXXzNW2yWeuci7fS8DShNsPldweu/edit?usp=sharing&ouid=117236334565810891338&rtpof=true&sd=true>

Abstract :

Our current economy has shown its limits at both social and environmental levels. The agri- food sector is one of the most impacted by the level of competition and inequalities generated by the linear model. An evolution towards a regenerative framework is therefore essential. In this context, the goal of this thesis is to develop of a model for NewFarm, the multipurpose structure developed around the Ferme de la Vieille Cour located in Nivelles. In a broader perspective, the operating model is meant to be replicable to other initiatives and thereby support regenerative entrepreneurship.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm