



AG2R LA MONDIALE

Prendre la main
sur demain



Confédération Nationale
de la Boulangerie
et Pâtisserie
Française



Guide des bonnes pratiques RSE

À destination des artisans boulangers-pâtisseries



Introduction

Ce guide s'inscrit dans la continuité de la première édition du prix RSE « Ma boulangerie, engagée dans le développement durable » qui a récompensé en 2023 quatre artisans boulangers pour leur engagement en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) et leur contribution aux 17 Objectifs de Développement Durable (ODD)¹ adoptés par l'Organisation des Nations Unies (ONU).

1) Liste des 17 Objectifs de Développement Durable : ODD 1 « Pas de pauvreté », ODD 2 « Faim « Zéro » », ODD 3 « Bonne santé et bien-être », ODD 4 « Éducation de qualité », ODD 5 « Égalité entre les sexes », ODD 6 « Eau propre et assainissement », ODD 7 « Énergie propre et d'un coût abordable », ODD 8 « Travail décent et croissance économique », ODD 9 « Industrie, innovation et infrastructure », ODD 10 « Inégalités réduites », ODD 11 « Villes et communautés durables », ODD 12 « Consommation et production responsables », ODD 13 « Mesures relatives à la lutte les changements climatiques », ODD 14 « Vie aquatique », ODD 15 « Vie terrestre », ODD 16 « Paix, justice et institutions efficaces », ODD 17 « Partenariats pour la réalisation des objectifs ».

Il vient également compléter les initiatives RSE de la Confédération Nationale de la Boulangerie Pâtisserie Française (CNPBF) déjà existantes et à venir, en cohérence avec la grande consultation menée auprès de ses parties prenantes au printemps 2024 pour construire la boulangerie de demain autour d'une question centrale : **« quelles solutions pour des boulangeries encore meilleures pour tous ? »**.

En tant que « vitrine quotidienne de l'artisanat, du monde agricole et du lien social » les boulangeries-pâtisseries se doivent en effet de relever le défi des transitions écologique et sociale contemporaines dont l'enjeu alimentaire constitue l'une des pierres angulaires. C'est bien le sens du « dialogue essentiel et profond sur tous les enjeux de société, qu'ils soient, économiques, sociaux ou environnementaux » qu'a souhaité ouvrir la Confédération².

2) Dominique Anract, Président de la CNBF

Ce guide, dont la vocation est d'être un levier d'accélération des démarches de Responsabilité sociétale des acteurs de la profession face à des enjeux cruciaux de durabilité, a l'ambition d'inciter les professionnels à

mettre en œuvre des bonnes pratiques pour contribuer au développement durable et renforcer les nombreuses démarches d'amélioration continue déjà entreprises.

A la fois nourri par les nombreux guides déjà existants et les bonnes pratiques recueillies dans le cadre du prix RSE 2023, cette première version qui ne prétend pas à l'exhaustivité, pourra s'enrichir par la suite des retours d'expérience des artisans boulangers et connaître des mises à jour au gré des évolutions susceptibles d'impacter la filière.

Plan : le guide abordera en 3 parties l'ensemble des dimensions de la RSE en tenant compte des enjeux les plus prégnants du secteur.



Dominique ANRACT
Président de la CNBPF

La Confédération Nationale de la Boulangerie Pâtisserie Française et AG2R LA MONDIALE, ont décidé de créer le prix « Ma boulangerie, engagée dans le développement durable » visant à récompenser, chaque année, la ou les boulangeries les plus engagées dans le développement durable.

Ce prix a pour objectif de répondre aux 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) adoptés par l'Organisation des Nations Unies (ONU) et d'inciter les professionnels à mettre en lumière les pratiques responsables au sein de notre secteur.

Nos boulangeries artisanales sont profondément investies dans le développement durable. Les boulangeries lauréates travaillent en cercle vertueux et proposent des solutions innovantes en matière de RSE (panneaux photovoltaïques, réduction des emballages, anti-gaspillage, circuits courts, respect de l'environnement) ...

Par ailleurs, notre profession bénéficie d'une intensité sociale sans égal : employant trois fois plus de personnes que l'industrie à chiffre d'affaires équivalent, avec plus de 200 000 actifs et 30 000 apprentis formés chaque année.

La boulangerie est un modèle historique de RSE. Nous achetons français et produisons localement. Nous animons les centres ville, centre bourg et villages de toute la France. Les artisans boulangers s'investissent pour réduire leur empreinte « carbone ».

Bonne lecture de ce guide sur la RSE, spécifique à la boulangerie !

Très confraternellement.

Dominique ANRACT

Sommaire

Introduction	2
1. Agir en faveur de l'environnement et promouvoir la sobriété pour préserver l'habitabilité de la planète	7
1.1 Lutter contre le gaspillage alimentaire	8
1.2 Adopter des mesures de sobriété énergétique	13
1.3 Ancrer le réflexe de préservation des ressources et mettre en œuvre une gestion durable de ses déchets	17
1.4 Agir pour atténuer ses émissions de gaz à effet de serre et s'adapter au changement climatique	20
1.5 Agir en faveur de la biodiversité	21
2. Déployer une démarche RH plus responsable pour attirer et fidéliser les talents	23
2.1 Améliorer les conditions de travail et la santé-sécurité des salariés	25
2.2 Développer les compétences et enrichir les parcours professionnels	26
2.3 Promouvoir la diversité et l'inclusion et veiller à la conciliation temps personnel / temps professionnel	27
2.4 Favoriser l'engagement des salariés et renforcer le sens au travail	29

3.	Renforcer sa contribution sociétale et sa sphère d'influence pour des impacts positifs augmentés	31
3.1	Améliorer la transparence, la traçabilité et la qualité des produits	32
3.2	S'impliquer dans la vie locale et le territoire au service du vivre ensemble	34
	Conclusion	37
	Ressources	38

1. Agir en faveur de l'environnement et promouvoir la sobriété pour préserver l'habitabilité de la planète

Face à l'urgence écologique et climatique il est primordial pour toute entreprise de réduire ses impacts négatifs sur l'environnement au sens large. Si dans un contexte de crise du pouvoir d'achat, les préoccupations environnementales n'apparaissent pas comme une priorité en 2024, la conscience accrue et partagée des enjeux³ doit être une incitation à devenir davantage acteur de la transition écologique à travers une approche de sobriété globale via des pratiques qui limitent en amont la demande de ressources naturelles (énergie, eau, ressources matérielles, espace, etc.) et participe à une création de valeur positive. Il s'agit bien là d'un des piliers de durabilité du métier d'artisan boulanger.

3) Voir l'édition 2024 du baromètre ADEME « Représentations sociales du changement climatique »

1.1 Lutter contre le gaspillage alimentaire

Constat / Enjeux

Selon la loi AGEC⁴, le gaspillage alimentaire concerne « **toute nourriture destinée à la consommation humaine** qui, à une étape de la chaîne alimentaire, est perdue, jetée, dégradée ».

4) Loi Anti-Gaspillage pour une Economie Circulaire du 10 février 2020 se décline en 5 grands axes : Sortir du tout jetable, Mieux informer les consommateurs, Lutter contre le gaspillage et pour le réemploi solidaire, Agir contre l'obsolescence programmée , Mieux Produire.

Ne sont pas considérés comme du gaspillage alimentaire :

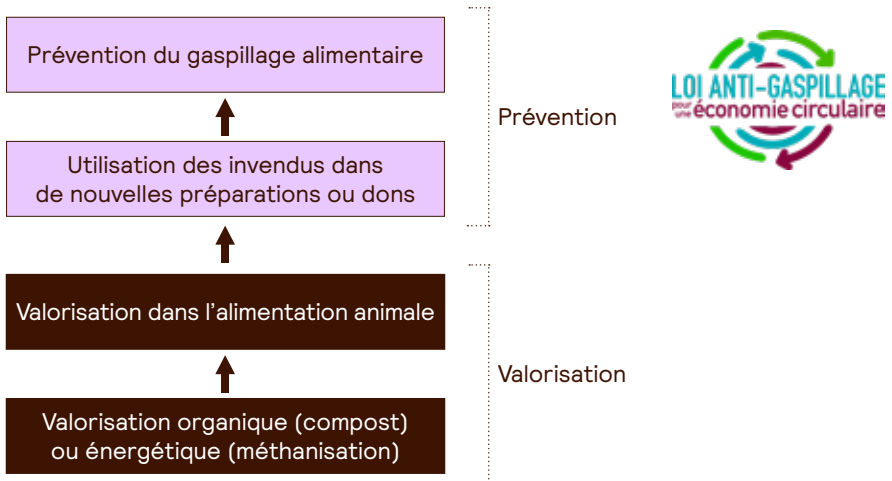
- Les produits invendus destinés aux ventes à prix réduits, au don et à la valorisation animale ;
- Les parties non comestibles des aliments issus de la préparation (épluchures, coques de noix...)



Rappelons que cette loi a introduit un **objectif de réduction de 50 %** du gaspillage alimentaire pour l'ensemble des acteurs par rapport à son niveau de 2015. Dans les domaines de la consommation, de la production, de la transformation et de la restauration commerciale. L'objectif doit être atteint d'ici

2030. La démarche s'apparente à celle suivie dans le cadre de la gestion durable des déchets qui s'appuie sur une hiérarchie des actions basée sur les 3 « R » (Réduire, Réutiliser / Réemployer, Recycler).

Hiérarchie des moyens de lutte contre le gaspillage alimentaire



Source : ADEME

Le gaspillage alimentaire est un non-sens économique, social et écologique et reste aujourd'hui un défi majeur, a fortiori dans un contexte de crises alimentaire et du pouvoir d'achat.

Comme d'autres métiers de bouche, la boulangerie-pâtisserie se doit d'être aux avant-postes de la lutte contre le gaspillage alimentaire pour atténuer les émissions de gaz à effet de serre, agir contre la dégradation des sols et des eaux, tout en s'engageant contre la précarité alimentaire.

Ces enjeux se sont accentués dans les années récentes et les résultats de l'étude ADEME « gaspillage alimentaire et métiers de bouche » de septembre 2023, à laquelle 19 boulangeries artisanales ont participé, sont riches d'enseignements :

- Le gaspillage alimentaire représente 1 204 kg/an et **1,9 % du chiffre d'affaires** pour les boulangeries-pâtisseries (ratios médians).
- En poids, **le pain est le produit le plus gaspillé**, mais en coût les plus grosses pertes sont en pâtisserie.

- En moyenne, **1 450 kg de denrées sont sauvés chaque année** par établissement, grâce aux ventes à prix réduits, au don et à la valorisation animale (dons pour l'alimentation animale).

Quelques bonnes pratiques à adopter

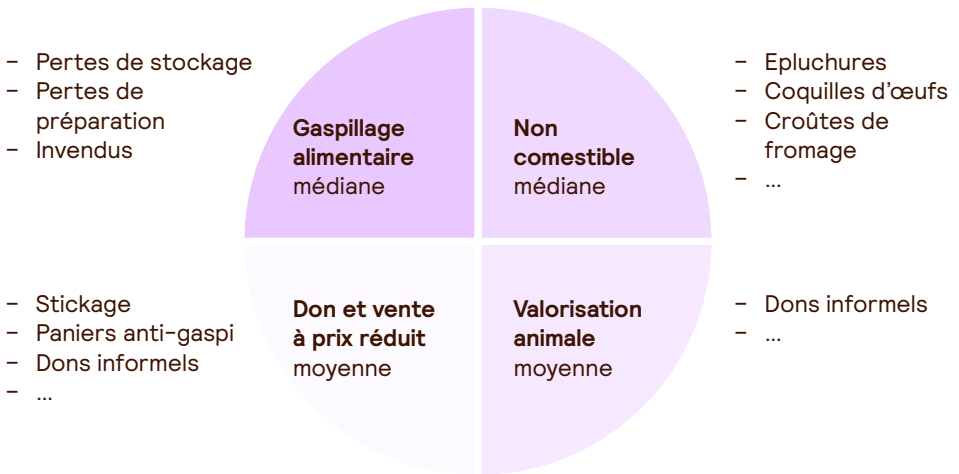
La lutte contre le gaspillage alimentaire suppose la mise en œuvre de mesures volontaristes. Parmi les plus prioritaires d'entre elles : réaliser des pesées en vue d'établir un diagnostic de départ.



Pourquoi réaliser des pesées ?

- Disposer d'un diagnostic de départ et se rendre compte des quantités perdues et coûts associés
- Identifier les principales sources et causes du gaspillage alimentaire
- S'inscrire dans une démarche anti-gaspi et valoriser l'engagement de son établissement, par exemple « anti-gaspillage »

Différents éléments évalués et ratios calculés



Plusieurs bonnes pratiques ont été identifiées pour permettre aux établissements d'atteindre **un faible niveau de gaspillage alimentaire**, parmi lesquelles :

- La gestion attentive du stock et de la production, qui permet d'éviter une offre excédentaire (Mettre en première ligne les produits dont la date limite est la moins avancée, méthode PEPS, premier entré, premier sorti) ;
- La conception de recettes basées sur la réutilisation des invendus quand c'est possible (pudding, pain grillé, cookies à base de pain, chapelure, pain perdu, etc.) ;
- La revente des invendus du jour ou de la veille à des prix réduits sous forme de panier anti-gaspi disponibles en

magasin ou en partenariat avec des acteurs ayant développé des applications spécialisées à l'instar de Too Good To Go, Phenix, Hop Hop Food ;

- Le don des invendus à des associations d'aide alimentaire (recours à Proxidon, plateforme centralisée par la fédération des banques alimentaires) ;
- La pratique du don aux clients pour l'alimentation animale (pain et viennoiseries invendus) ;
- La participation aux webinaires et événements des acteurs de la lutte contre le gaspillage alimentaire (échange de bonnes pratiques etc.) ;
- La sensibilisation des clients et des salariés aux enjeux du gaspillage alimentaire dans le

cadre des campagnes dédiées et lors de temps forts (Semaine Européenne du développement durable, journée mondiale de l'alimentation du 16 octobre...).

Grâce à ses pratiques, certains établissements parviennent à valoriser 100 % de leurs invendus. Les plus exemplaires pourront se lancer dans l'obtention du label national anti-gaspillage alimentaire institué par l'article 33 de la loi AGECE.

Ce label récompense les établissements performants, selon 3 niveaux : maîtrise, exemplaire, engagement.



 RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Témoignages :

« Afin de réduire le gaspillage alimentaire, je donne chaque soir depuis 2 ans les invendus du jour à une association locale qui les distribue gratuitement à des personnes dans le besoin. C'est une action qui permet de réduire d'un tiers mes déchets ».

Maison Delagarde

« Nous avons un partenariat avec la brasserie de la goutte d'or qui récupère nos invendus de pain pour en faire une bière : « la Phénix » et nous récupérons leurs fonds de cuve pour hydrater notre pain « le Phénix » qui lui est élaboré également avec 50 % de chapelure de pain obtenue avec nos invendus et le crumbler ».

Boulangerie Raphaëlle, Paris 18^e

1.2 Adopter des mesures de sobriété énergétique

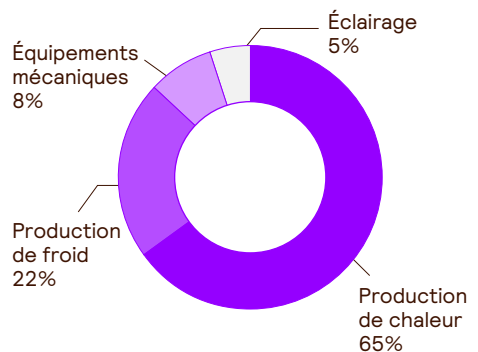
Constat et enjeux

La gestion durable de l'énergie en boulangerie est un enjeu crucial pour réduire l'impact environnemental et des coûts devenus insoutenables pour de nombreux artisans en raison de la crise énergétique. Comme l'ont montré les résultats de la grande consultation 2024, il s'agit d'une priorité pour la profession sur laquelle les instances de la branche ont déjà réagi par des actions auprès des pouvoirs publics et en proposant des outils tel que le guide de sobriété énergétique très complet élaboré par la CNBPF dont s'est largement inspirée la présente rubrique.



Les retours d'expérience montrent qu'en boulangerie, il existe une hiérarchisation bien spécifique des postes de consommation énergétique et que **la priorité des choix de chaque boulangerie va dépendre de deux facteurs : le potentiel d'économie d'une part** et la facilité de mise en œuvre d'autre part sachant que les mesures de sobriété engagées contribueront à réduire les émissions de gaz à effet de serre de l'activité et donc sur l'atténuation du réchauffement climatique. Du poste le plus énergivore, au moins énergivore voici ce qu'il faut retenir :

- 1) la production de chaleur et notamment la cuisson (les fours) ;
- 2) la production de froid (équipements de réfrigération et congélation) ;
- 3) la consommation des moteurs comme les pétrins, les façonneuses ;
- 4) l'éclairage.



Quelques bonnes pratiques à adopter

D'une manière générale, il convient d'avoir des réflexes de bon sens et de mettre en pratique des éco-gestes simples pour des résultats à court terme sur les postes les plus énergivores. Des mesures plus ciblées pourront être adoptées à moyen et long termes en fonction des résultats d'un diagnostic énergétique et des aides financière éventuellement mobilisables dans le cadre de l'accompagnement des entreprises dans la transition écologique. Il est vivement recommandé de se reporter au guide de la CNBPF pour une description détaillée des bonnes pratiques de sobriété énergétique en boulangerie-pâtisserie.

- Respecter la consigne de chauffage de 19°C maximum lorsque la boulangerie est équipée (7 % d'économie sur le chauffage par degré en moins) ;
- Réduire la consigne de température de 2°C dans les périodes d'inoccupation ;
- Procéder à l'isolation thermique du bâtiment ;
- Proposer aux salariés des doublures de veste de travail si nécessaire ;
- Privilégier du matériel moins énergivore ;

- Entretien son matériel pour en optimiser la performance énergétique et allonger sa durée de vie ;
- Encourager les salariés à adopter les éco-gestes (extinction des lampes, optimisation des appareils électriques, mise en veille et extinction...).

La cuisson

- Regrouper les cuissons car un four bien rempli a un meilleur rendement ;
- Nettoyer périodiquement les portes vitrées du four et son éclairage afin de pouvoir suivre la cuisson sans ouvrir les portes ;
- Veiller au bon état des joints de porte et des panneaux d'isolant sur les côtés et le dessus du four afin de minimiser les pertes de chaleur ;
- Calculer au plus près le temps nécessaire au préchauffage en tenant compte des différentes températures de départ possibles ;
- Dégeler les produits congelés avant la cuisson ;
- Eteindre votre four environ 10 minutes avant la fin de votre dernière cuisson ;
- Diminuer légèrement votre température de cuisson : passer de 250°C à 230°C

- permet un gain de 10 % sur la consommation ;
- Éteindre la lumière dans les étages inutilisés ;
 - En dehors de la cuisson au four, privilégier les plaques à induction en raison de leur réchauffement très rapide par simple contact, l'énergie consommée est réduite de 50 % par rapport à des plaques « classiques » ;
 - Mettre des couvercles sur les casseroles.

La production de froid

Il est important de garder en tête que la production d'une frigorie demande 3 à 4 fois plus d'énergie que la production d'une calorie avec une résistance électrique. La congélation est donc un poste très énergivore (par exemple le refroidisseur d'eau peut consommer plus que le pétrin, la diviseuse et la façonneuse réunis).

- Utiliser les températures optimales de conservation :
 - 18°C pour les congélateurs et +4°C pour les réfrigérateurs.Ainsi, le fait de diminuer de 1°C la température optimale génère une augmentation de consommation d'énergie de plus de 5 % ;
- Mixer le travail sur direct avec la pousse contrôlée tout en privilégiant la pousse lente qui permet un gain d'énergie

d'environ 35 % par rapport à la pousse bloquée ;

- Laisser refroidir les produits avant de les mettre dans un congélateur ou dans une chambre froide ;
- Regrouper les produits congelés dans un congélateur de taille restreinte tout en veillant à ce que l'air circule librement ;
- Regrouper les produits avant de les introduire dans une enceinte réfrigérée pour éviter la multiplication des ouvertures de portes qui fait rentrer de l'air chaud et provoque du givre ;
- Vérifier de temps à autre l'étanchéité des joints de porte. Pour cela vous pouvez glisser une feuille de papier dans l'ouverture et fermer la porte. Si elle glisse quand vous tirez dessus, les joints sont bons à changer ;
- Installer un allumage par détecteur de présence ou par un minuteur dans les chambres froides ;
- Éloigner les équipements frigorifiques des sources de chaleur : four, radiateur, réchauds...
- Dépoussiérer régulièrement les condenseurs (nettoyage périodique des grilles avec de l'air comprimé si possible, il conviendra de porter un masque) ;

- Placer les condenseurs des groupes frigorifiques à l'extérieur, si possible ;
- Vérifier que le dégivrage automatique se fait correctement ;
- Vider et nettoyer les tuyaux d'évacuation des eaux de dégivrage pour éviter qu'ils ne se bouchent. Pour les appareils sans dégivrage automatique, pensez à faire des dégivrages dès que le givre atteint au plus 2 mm d'épaisseur ;
- Positionner la vitrine réfrigérée à l'abri du rayonnement solaire et/ou poser des stores ;
- Placer des protections la nuit et pendant les fermetures dans la journée.
- Réduire les puissances d'éclairage du magasin pour ne pas dépasser 1000 lux au sol ni 8W/m² ;
- Prévoir un système de graduation de l'éclairage pour réduire l'intensité lumineuse durant les périodes sans clients (avant l'ouverture par ex) ;
- Éteindre les distributeurs automatiques de boissons, les fours micro-ondes et autres appareils pendant les périodes de fermetures. Ces appareils en veille continuent à consommer de l'électricité ;
- Éteindre les enseignes et les publicités lumineuses entre 1h et 6h du matin comme le prévoit le décret du 05/10/2022. Il est possible bien entendu, augmenter la durée de cette coupure.

L'éclairage

Les bonnes pratiques à adopter concernent tant les zones de circulation et lieux de stockage que les zones de ventes :

- Remplacer les sources lumineuses énergivores, partout où c'est possible, par des leds ;
- Généraliser l'intermittence de fonctionnement (détecteurs de présence ou minuterie) ;
- Mettre des voyants lumineux externes sur les pièces aveugles afin de ne pas oublier l'extinction des lumières qui, dans certains cas, peuvent restées allumées toute une nuit ;

D'autres postes moins énergivores tels que la climatisation, les équipements de lavage et de ventilation pourront également donner lieu à des mesures de sobriété.

D'autres mesures encore pourront relever de la mobilité durable autrement dit le recours à des modes de transport décarbonés, qu'il s'agisse des déplacements des salariés ou des livraisons qui génèrent également des coûts. Les bonnes pratiques

en matière de mobilité seront abordées dans le cadre de la thématique de la lutte contre le dérèglement climatique qui nécessite une réduction des émissions de gaz à effet de serre liées aux activités humaines.

1.3 Ancrer le réflexe de préservation des ressources et mettre en œuvre une gestion durable de ses déchets

Il s'agit toujours de s'inscrire dans la sobriété et de s'inspirer du modèle d'économie circulaire qui a pour but de limiter la consommation et le gaspillage des ressources et la production des déchets.

Préserver et économiser les ressources

Constat et enjeux

L'économie linéaire a vécu et l'économie circulaire tend à s'imposer peu à peu comme un nouveau modèle de production et de consommation à même d'épargner davantage les écosystèmes, milieux naturels et le vivant.

Dans le droit fil des bonnes pratiques dans le domaine de l'énergie et de la lutte contre le gaspillage alimentaire, la sobriété s'impose pour préserver et économiser les ressources et réduire les pressions sur l'environnement dans son ensemble.



Quelques bonnes pratiques à adopter

- Réaliser un diagnostic des flux comme pour l'énergie ou les déchets (sur l'eau, les matières premières) pour être en mesure de mener un plan d'actions de réduction des consommations et des coûts ;
- Impliquer son personnel sur les économies de ressources réalisées ;
- Mettre en place une démarche auprès de ses fournisseurs dans le cadre de sa filière d'approvisionnement et les sensibiliser aux enjeux (ex : réduction des volumes et du poids des emballages, recyclabilité des emballages);
- Évaluer son impact carbone au moyen des outils disponibles et accessibles gratuitement ;
- Préserver les ressources en eau douce, vitales qui sont aujourd'hui menacées par le réchauffement climatique et les pollutions nombreuses :
 - Être sobre et mesurer sa consommation (capteurs spécifiques);
 - Entretenir ses installations ;
 - Vérifier l'absence de fuite d'eau (parfois difficiles à identifier) ;
 - Se doter d'équipements spécifiques pour réduire la consommation d'eau (mousseurs, mitigeurs, douchettes etc.) ;

- Recourir à des produits et process nécessitant moins d'eau ;
- Utiliser des produits d'entretien plus écologiques certifiés NF-Environnement ou Ecolabel européen pour une meilleure dégradabilité ;
- Mettre en place un système de réutilisation de l'eau pour éviter le gaspillage;
- Limiter l'impact de ses rejets en eaux usées ;
- Sensibiliser le personnel en affichant les éco-gestes.

Réduire, Trier, Recycler et Valoriser ses déchets

Constat et enjeux

« **Le meilleur déchet est celui que l'on ne produit pas** » autrement dit, réduire en amont sa production de déchets est la première des règles en matière de gestion durable des déchets. Toute entreprise est responsable des déchets qu'elle produit et doit en assurer le tri et l'élimination selon les filières prévues, qu'il s'agisse de déchets des activités économiques ou de déchets spécifiques (notamment dangereux) soumis à des réglementations particulières (ex : les déchets d'équipements électriques et électroniques / D3E).

Au-delà des obligations qui leur incombent, les boulangeries

peuvent adopter des bonnes pratiques de gestion durable des déchets pour protéger au mieux l'environnement déjà fortement pollué. Elles ont également intérêt à sensibiliser leurs clients sur la nécessité de réduire les déchets en amont et de trier à la source.

Quelques bonnes pratiques à adopter

Il est important tout d'abord de mettre en place les indicateurs de suivi permettant de mesurer la réduction des déchets dans le temps (à l'instar des mesures de lutte contre le gaspillage alimentaire).

- Mesurer le volume des déchets produits quotidiennement et mensuellement et comparer les évolutions dans le temps ;
- Mesurer le taux de recyclage (déchets non organiques) et de compostage (déchets organiques) ;
- Suivre la quantité d'inventus réutilisés ou donnés afin de mesurer l'efficacité des initiatives anti-gaspillage alimentaire ;
- Comparer la quantité de matières premières achetées par rapport à celles effectivement utilisées permet d'améliorer la gestion des ressources et matières premières ;

- S'efforcer de produire le moins de déchets possible (choix des conditionnements des matières premières moins impactant avec des emballages recyclables...) ;
- Challenger les fournisseurs pour des conditionnements plus sobres et recyclables ;
- Trier ses déchets en vue de leur valorisation ;
- Trier à la source ses biodéchets pour les valoriser en compostage ou en méthanisation par exemple, même si leur quantité est en-dessous des seuils réglementaires ;
- Inciter et former les salariés au tri sélectif, les encourager à la réduction des déchets ;
- Sensibiliser et inciter les clients à la réduction en amont des déchets en limitant la distribution d'emballages ou contenants au strict nécessaire (promouvoir les contenants ou emballages réutilisables / recyclables et la consigne) ;
- Sensibiliser et inciter les clients à la réduction en amont des déchets en limitant les couverts jetables pour la vente à emporter (au besoin en les facturant) ;
- Limiter voire supprimer la fourniture de sacs en plastique et d'emballages à usage unique et sensibiliser la clientèle (NB :

les plastiques à usage unique sont désormais interdits). Une affiche de sensibilisation est disponible sur le site de la CGAD.

Témoignage :

« Aujourd’hui nous incitons nos clients à venir avec leurs sacs en tissus (offerts au moment de Noël), pour le pain mais aussi la viennoiserie et les boîtes en verre ou plastique apportées par les clients sont autorisées aussi pour la pâtisserie, chocolat. Les sachets utilisés pour les pains spéciaux sont des sachets réutilisables paraffinés pour conserver le pain plus longtemps et ne pas jeter du pain devenu dur, les clients reviennent avec ces sachets plusieurs fois nous les changeons lorsqu’ils sont abîmés. A chaque passage sans emballage nous tamponnons la carte zéro déchet et après 10 tampons nous offrons une baguette de tradition française »

**Brioche et pâte à choux,
Talmont Saint Hilaire**

1.4 Agir pour atténuer ses émissions de gaz à effet de serre et s’adapter au changement climatique

Constat et enjeux

Souvent qualifiée de « mère des batailles », la lutte contre le réchauffement climatique passe par la réduction drastique des émissions de CO₂ et les mesures d’adaptation qui s’imposent face à des changements climatiques désormais avérés.

« Compter pour savoir, savoir pour agir, agir pour réduire », c’est un passage obligé pour pouvoir réduire les émissions de CO₂ en actionnant les bons leviers de décarbonation au sein de sa boulangerie, en lien avec sa démarche de sobriété énergétique notamment.

Les bonnes pratiques à adopter

- Réaliser son bilan carbone ;
- Inciter les salariés à faire leur bilan carbone (Votre calculateur d’empreinte carbone personnelle - Nos Gestes Climat) ;
- Adopter une logique de circuits courts pour ses approvisionnements afin de réduire l’impact du transport (fournisseurs de proximité) ;
- Privilégier les produits de saison à tous produits

d'importation ou cultivés sous serre ;

- Optimiser ses tournées de livraison pour limiter les déplacements ;
- Se former ou former ses équipes à l'éco-conduite qui consiste à adopter un comportement de conduite souple et modéré dans le but de réduire la consommation de carburant ;
- S'équiper de véhicules moins polluants comme des véhicules électriques (ils ne rejettent pas d'émissions de CO2 pendant leur utilisation) ;
- Encourager les alternatives à la voiture solo auprès des salariés (covoiturage, vélo, transports en commun) ou l'utilisation de véhicules hybrides et/ou électriques ;
- Mettre ses déchets dans une station de méthanisation afin d'alimenter l'usine en gaz.

1.5 Agir en faveur de la biodiversité

Constat et enjeux

La biodiversité désigne l'ensemble des êtres vivants ainsi que les écosystèmes dans lesquels ils vivent. Ce terme comprend également les interactions des espèces entre elles et avec leurs milieux.

Dès que l'on aborde des enjeux de durabilité en lien avec l'alimentation, la biodiversité devrait être placée davantage au centre des préoccupations tout comme l'est la question du dérèglement climatique. En effet, la dégradation des écosystèmes et la perte de biodiversité au niveau planétaire ont des conséquences sur l'agriculture et sur les filières qui en dépendent jusqu'au consommateur final. La prise en compte de la durabilité de la fourche à la fourchette impose que l'on tienne compte des contributions vitales de la biodiversité aux populations.

Quelques bonnes pratiques à adopter

- S'approvisionner prioritairement en produits de saison ;
- Promouvoir une démarche achats responsables globale pour limiter l'impact environnemental de ses approvisionnements ;
- Ne pas utiliser de produits d'entretien biocides ;
- Pour aller plus loin, devenir une « Entreprise engagée pour la nature » grâce au programme de labellisation proposé par l'Office Français de la Biodiversité.

Outre l'engagement environnemental, la démarche RSE de l'artisan boulanger repose sur des bonnes pratiques dans la gestion et le développement des équipes et la nécessité de se « ressourcer humainement » dans son management pour contribuer au rayonnement de la profession et à son attractivité. Dans ce domaine, les bonnes pratiques se répartissent selon les thématiques « classiques » du management et du développement RH avec au rang des priorités de la grande consultation nationale 2024 : la formation et l'attractivité du métier.

Témoignage :

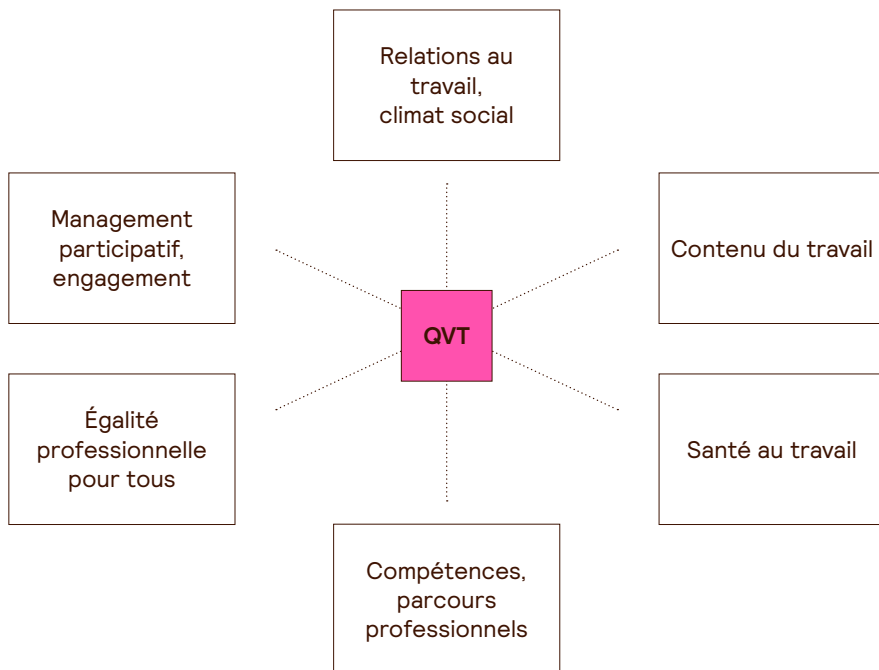
« Nous utilisons au maximum des matières premières bio, locales et en circuit-court : par exemple nous achetons des blés paysans à un paysan meunier à 1 heure de Lyon. Les blés paysans favorisent l'autonomie des agriculteurs face aux semenciers de l'agro-industrie, les blés paysans replantés chaque année permettent que les blés s'adaptent au terroir et nécessitent moins de bio-pesticides, les blés paysans ont un gluten moins fort donc sont plus faciles à digérer ».

Boulangerie Mado, Lyon 7^e

2. Déployer une démarche RH plus responsable pour attirer et fidéliser les talents

Un rappel des thématiques principales permet de mieux identifier des bonnes pratiques qui s'y rapportent et qui, dans le cadre d'une démarche RH responsable peuvent améliorer la Qualité de Vie au Travail (QVT) au sein d'entreprises à taille humaine par définition, et participer à l'attractivité de la profession.

Afin d'identifier ses priorités et axes d'amélioration, il est recommandé de s'appuyer sur l'auto-diagnostic en 30 questions proposé par le guide très complet réalisé par la CNBPF en partenariat avec l'Anact-Aract. Ce dernier offre également de nombreuses pistes de réflexion sur l'amélioration des pratiques.



Sources : guide ANACT-ARACT / CNBPF sur la QVT

2.1 Améliorer les conditions de travail et la santé-sécurité des salariés

Constat et enjeux

Les conditions de travail des salariés en boulangerie sont exigeantes et potentiellement pénibles. Elles comportent également des risques en matière de santé-sécurité y compris sur le plan psycho-social (gestion de la relation client). Les salariés travaillent tôt le matin ou tard le soir pour assurer la fraîcheur des produits et sont souvent sur le terrain les week-ends.

L'exposition à la chaleur des fours et à la poussière de farine les exposent à des pathologies respiratoires spécifiques. Ainsi, l'asthme du boulanger représente aujourd'hui la première cause d'asthme professionnel en France. Cette pathologie peut générer des arrêts de travail et conduire les salariés à l'inaptitude, contraignant alors la personne à changer de métier et ce, quel que soit son âge.

Il est primordial pour l'employeur responsable d'assurer le suivi des risques professionnels dès la première embauche par la réalisation et la mise à jour de son DUERP (Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels) et de mettre en

œuvre des actions pour les maîtriser et des bonnes pratiques de prévention.

A noter que les salariés des boulangeries sont exposés à des risques majorés par les évolutions climatiques et le réchauffement du climat en particulier.

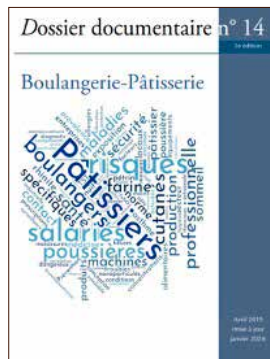
Quelques bonnes pratiques à adopter

- Agir pour une organisation du travail et des tâches propices au bien-être et à la QVT ;
- Concevoir et aménager des locaux de fabrication et de vente qui offrent une QVT en réduisant également les risques professionnels (accidents et maladies professionnelles)
- Installer des systèmes de ventilation efficaces et fournir des masques de protection ;
- Nettoyer régulièrement les surfaces de travail pour réduire la concentration de poussière dans l'air ;
- S'équiper des matériels les plus adaptés pour combattre la pulvéulence de la farine et les TMS (Troubles Musculosquelettiques). Des fiches conseils sont mises à dispositions par l'Assurance maladie et l'INRS :
 - Comment bien choisir un aspirateur adapté à l'activité de la boulangerie pâtisserie ? (PDF)

- Comment bien choisir un matériel de fabrication en boulangerie / pâtisserie à faible émission de farine ? (PDF)
- Comment bien choisir une vitrine réfrigérée à service arrière ? (PDF)
- Faire pratiquer des contrôles médicaux réguliers dans un but préventif ;
- Former les salariés aux bonnes pratiques d'hygiène et de sécurité ;
- Relayer les campagnes de prévention et se référer au Guide des Actions de prévention en boulangerie artisanale réalisé par AG2R LA MONDIALE. Parmi les thématiques abordées : la santé bucco-dentaire et le risque carieux, l'hygiène respiratoire et les allergies aux

poussières de farine, les maladies cardiovasculaires, les troubles veineux...) ;

- Procéder à l'évaluation de vos risques professionnels à partir de l'outil OIRA mis à disposition par l'INRS accessible gratuitement (<https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=outil70>) ;
- Approfondir sa maîtrise du sujet en consultant le dossier documentaire n°14 de l'INRS mis à jour en 2024.



Témoignage :

« La mise en place de la semaine de 4 jours a eu des impacts positifs : sur l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle, sur l'engagement et la fidélisation collaborateur, sur les trajets domicile/travail (un trajet de moins par semaine et par collaborateur) ».

Case à pain, Reims

2.2 Développer les compétences et enrichir les parcours professionnels

Constat et enjeux

Il est nécessaire de repenser la formation professionnelle à l'aune des évolutions sociétales et d'en améliorer les contenus pour assurer aux jeunes générations la transmissions des savoir-faire de leurs aînés car l'attractivité du métier en dépend comme l'a souligné la grande consultation 2024.

Anticiper ce que sera le boulanger-pâtissier de demain, c'est inscrire ses salariés et futurs salariés dans une dynamique d'évolution professionnelle motivante et stimulante qui renforce l'engagement et c'est aussi s'impliquer dans ces transformations en tant qu'artisan.

Quelques bonnes pratiques à adopter

- Faire participer ses équipes à des salons professionnels et des portes ouvertes dans les écoles pour mieux faire connaître le métier ;
- Accompagner ses salariés dans le développement de leurs compétences pour renforcer leur autonomie, leur employabilité et leur créativité ;
- Permettre l'accès à la formation continue pour tous ses salariés ;
- Promouvoir l'apprentissage et assurer l'intégration et le suivi des apprentis par un mentor expérimenté désigné, dans un objectif d'embauche quand cela est possible ;
- Mettre en place une politique de formation qualifiante à destination des personnes les moins qualifiées ;
- Inciter à la polyvalence et diversifier les missions pour éviter monotonie, démotivation et perte de sens.

Témoignage :

« Notre gamme « sucré-salé » représente 25 % du chiffre d'affaires ce qui permet de pratiquer l'alternance de poste des salariés. Chacun leur tour, ils prennent en compte les préparations de la gamme la veille de la fournée en alternance avec le poste de vente. Cette organisation permet d'éviter la routine, apporte un épanouissement dans la diversité des responsabilités et le contact régulier avec la clientèle ».

Lopain de terre, Gap

2.3 Promouvoir la diversité et l'inclusion et veiller à la conciliation temps personnel / temps professionnel

Constat et enjeux

Les effectifs des salariés est pour moitié des hommes (49 %) et pour moitié des femmes (51 %)*.

*Rapport d'activité 2023 - CGAD

Garantir l'égalité professionnelle c'est agir sur la conciliation vie professionnelle / vie personnelle pour davantage de mixité dans les postes (production/vente).

La diversité c'est aussi accueillir des talents généralement éloignés de l'emploi (personnes en situation de handicap, chômeurs de longue durée, salariés âgés, jeunes ...) en mettant en œuvre une démarche d'inclusion par laquelle l'entreprise prend davantage en compte les contraintes individuelles des salariés.

Quelques bonnes pratiques à adopter

- Lutter contre toute forme de discrimination (à l'embauche, à la rémunération, à l'évolution...) pour renforcer l'esprit d'équipe et la collaboration ;
- Mettre en place des plannings de façon concertée pour concilier au mieux les impératifs de l'entreprise et les contraintes organisationnelles individuelles des salariés ;
- Mettre en place des équipes alternantes semaine / week-end ;
- Pratiquer une véritable mixité femmes-hommes dans les équipes pour des bénéfices augmentés en terme de cohésion, de conditions de travail, d'organisation et d'image.

Témoignages :

« Sur le plan social notre engagement RSE se traduit par : la possibilité offerte aux salariés de bénéficier de semaines de 4 jours avec W.E. de 3 jours consécutifs toutes les 3 semaines et d'expérimenter plusieurs postes de travail pour éviter la routine, ainsi que l'absence de travail de nuit ».

Lopain de terre, Gap

« Nous mettons en place des distributeurs de pain pour réduire le temps de travail de nos vendeurs »

Boulangerie Frédéric Brangeon, la Chapelle-sur-Erdre

2.4 Favoriser l'engagement des salariés et renforcer le sens au travail

Constat et enjeux

On touche ici à l'une des évolutions majeures au sein des boulangeries-pâtisseries de demain : être en mesure d'embarquer et de fédérer des femmes et des hommes autour d'un projet d'entreprise et d'une raison d'être, faire de la reconnaissance et du sens au travail des leviers de performance. C'est en quelque sorte la synthèse de tout ce qui précède en matière de management responsable. L'impulsion de cette dynamique au sein des ressources de l'entreprise sera déterminante en termes de performance financière et extra financière et donc de durabilité.



Quelques bonnes pratiques à adopter

- Instaurer une forme de management participatif et de dialogue interne qui associent les salariés et renforcent leur adhésion au projet d'entreprise ;
- S'appuyer sur les sujets mobilisateurs de la transition écologique pour renforcer l'engagement des salariés et l'image employeur ;
- Renforcer la reconnaissance envers les salariés en saluant leur implication et leurs résultats verbalement et / ou par la rémunération et la mise en place d'autres avantages périphériques (épargne salariale, complémentaire santé, prévoyance...) ;
- Faire participer les salariés et les apprentis en particulier à des challenges collectifs (concours) ;

- Entreprendre une démarche de labellisation / certification pour fédérer les équipes et renforcer leur sentiment d'appartenance et de fierté.

Témoignage :

« Nous avons souhaité remercier une équipe dynamique et toujours partante dans nos projets avec la mise en place d'un comité d'entreprise externalisé.

Ces démarches et nos valeurs nous ont permis d'obtenir la marque boulanger de France mais aussi à deux reprises de postuler et d'obtenir le trophée éco défi décerné par la chambre des métiers de Vendée. »

**Brioche et pâte à choux,
Talmont-Saint-Hilaire**

3. Renforcer sa contribution sociale et sa sphère d'influence pour des impacts positifs augmentés

3.1 Améliorer la transparence, la traçabilité et la qualité des produits

Constat et enjeux

Dans un contexte d'urgence bioclimatique et de réduction nécessaire de l'empreinte écologique du secteur agro-industriel, alors que les besoins vont croissant, l'alimentation est un enjeu majeur du développement durable au niveau planétaire et national.

Selon l'organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), par « aliments », on entend diversité, nutrition, accessibilité et sécurité.

L'alimentation durable correspond à une offre de produits sains et nutritifs préparés ou fabriqués dans le respect de l'environnement et des personnes. A cet égard, devant certaines dérives, les attentes des consommateurs en matière de transparence (traçabilité et durabilité) et de qualité se font plus pressantes alors qu'ils sont aussi de mieux en mieux informés et protégés juridiquement face aux pratiques commerciales trompeuses.

Les résultats de la grande consultation citoyenne 2024 ont confirmé cette tendance en inscrivant au rang de priorité numéro 1 **l'amélioration de la transparence sur le « fait maison » et sur la composition des produits** ; et au rang de priorité 4 : **porter une attention particulière aux matières premières et améliorer la qualité et la diversité du pain.**

Si elles n'ont pas l'obligation de diffuser des informations sur les qualités environnementales des produits, leur composition... (allergènes exceptés), la profession artisanale a déjà pris la mesure des enjeux en édictant des recommandations pour diminuer la quantité de sel dans le pain et en proposant un décret « pain nutrition » permettant de garantir la qualité nutritionnelle du pain.

Quelques bonnes pratiques à adopter

- Sensibiliser les consommateurs afin qu'ils puissent consommer en connaissance de cause ;
- Communiquer sur ces thématiques lors de temps forts (Semaines du développement durable, journée mondiale de l'environnement, journée mondiale de l'alimentation...)

- Mettre en avant ses engagements et actions sur le plan environnemental et sur la santé environnementale en particulier;
- Fournir des informations sur la prise en compte du bien-être animal (être attentif à la montée en puissance de ce sujet sociétal) ;
- Etre en mesure d'expliquer aux clients les choix d'approvisionnement et le recours à certains additifs / adjuvants ;
- Faire le choix de la labellisation pour avoir des garanties de traçabilité de la fourche à la fourchette (NB : afin de lutter contre les allégations environnementales potentiellement infondées, la profession réfléchit à une simplification et à un meilleur contrôle des appellations, labels etc...et des allégations environnementales potentiellement infondées);
- Nouer des partenariats avec des fournisseurs locaux pour garantir la traçabilité de la filière « blé-farine-pain » et promouvoir la logique de circuits courts sur l'ensemble de ses approvisionnements ;
- S'approvisionner en matières premières qualitatives, bio ou provenant de l'agriculture raisonnée pour des produits plus nutritifs, plus sains et plus savoureux (« réenchanter les produits ») ;
- Réduire la quantité de sucre dans les préparations ;
- S'aligner sur les restrictions mises en place par la profession pour limiter l'utilisation du sel (Campagne de réduction de sel dans le pain - Confédération Nationale de la Boulangerie-Pâtisserie Française

Témoignage :

« Le choix du levain naturel et de la fermentation longue n'est pas seulement une question de qualité gustative, mais aussi une démarche respectueuse de l'environnement. Cette méthode traditionnelle permet une meilleure digestibilité du pain tout en réduisant à zéro l'utilisation d'additifs et de levure pour notre gramme boulangère. En outre, les pains d'Archibald sont des pains de garde, ce qui permet de casser le rythme de l'hyper consommation... »

Archibald, Paris

Témoignage :

« J'utilise le maximum de nutriments, le plus de local avec des farines issues de la région et des fruits et légumes les plus frais d'agriculteurs locaux pour respecter la saisonnalité et l'apport d'antioxydants et de vitamines, cet approvisionnement en circuits courts, permet ainsi de diminuer au maximum l'empreinte carbone et de favoriser une bonne nutrition. Par exemple, j'ai conçu un encas riche de 15 g de protéines végétales que j'ai appelé « bivouac energethic » pour le sportif, avec complémentarités d'assimilation des protéines végétales de céréales demi complètes et de légumineuses de France métropolitaine et qui nécessite peu de chauffe pour sa mise en œuvre, d'où son nom ».

Plantes et Pains, Lyon

3.2 S'impliquer dans la vie locale et le territoire au service du vivre ensemble

Constat et enjeux

Contribuer au lien social est un des atouts revendiqués de la profession et une de ses fiertés si l'on considère le rôle des boulangeries dans la Cité et au sein des territoires ruraux particulièrement. Face aux nombreux défis contemporains et au phénomène de territorialisation des enjeux alimentaires, ce rôle est appelé à se renouveler et à se conforter, tant sur le plan économique, que sur le plan social et environnemental. Cet ancrage dans les territoires devrait notamment passer par une dynamique d'approvisionnements en circuits courts. Les logiques partenariales, de fertilisation croisée et de dialogue avec l'ensemble des parties prenantes (pouvoirs publics, tissu associatif, partenaires de la filière agro-alimentaire, centre de formation, écoles, entreprises ...) sont à privilégier. C'est dans ce même esprit que pourront se renouveler et se renforcer les liens avec la clientèle, les consommateurs, avec à la clé des bénéfices sur l'image de la profession et son attractivité.

Les bonnes pratiques à adopter

- Privilégier autant que possible l'approvisionnement en matière première issue des territoires (circuits courts) ;
- Nouer des partenariats avec les agriculteurs / maraîchers locaux et notamment céréaliers, de même qu'avec la filière de la meunerie localement ;
- Créer de nouveaux produits basés sur le terroir local pour contribuer à sa mise en valeur, respecter la saisonnalité et garantir la fraîcheur ;
- Soutenir des associations locales pour renforcer son engagement dans la collectivité, (insertion, lutte contre le gaspillage alimentaire ; de transition et résilience alimentaire etc.) ;
- S'engager auprès d'écoles locales en organisant des ateliers pédagogiques sur la fabrication artisanale du pain ;
- Participer à des initiatives environnementales locales, comme des programmes d'économie circulaire, de préservation de la biodiversité (semences anciennes par exemple...) ;
- Sponsoriser des événements sportifs ou culturels locaux pour renforcer les liens avec la communauté ;
- Se rapprocher des acteurs de la restauration collective (scolaire, pénitentiaire, hospitalière, d'entreprise...) pour améliorer la qualité du pain servi aux convives ;
- Sensibiliser les clients / consommateurs aux enjeux du métier de boulanger-pâtissier et aux transformations à l'œuvre vers plus de durabilité ;
- Encourager et fidéliser les consommateurs par rapport à leurs efforts vers des modes de consommation plus durables ;
- Participer activement à la lutte contre la précarité alimentaire (voir la rubrique sur l'anti-gaspillage) ;

Témoignage :

Nous avons formé une centaine d'apprentis dont l'un est devenu M.O.F. Nous avons formé et donc inséré dans la société (via le syndicat, l'inbp, mon meunier et différents organismes de formation) un grand nombre de travailleurs étrangers dont certains ont repris des boulangeries, occupent des postes à responsabilité et ont gagné le grand prix de la baguette de Paris !

La renaissance, Paris 9

- Se lancer dans l'obtention de la marque « Boulanger de France » créée en 2020 par la CNBPF.

Témoignage :

Nous avons mis en place depuis presque 10 ans le système de café suspendu et sandwich suspendu. Etant un commerce alimentaire et étant dans un quartier très diversifié, nous sommes amenés à donner des sandwiches à des personnes dans le besoin. Nous faisons donc l'intermédiaire entre nos clients qui achètent les repas en attente et le sans-abris qui a besoin de se nourrir, du coup le sans-abris ne culpabilise plus de demander quand il voit les repas suspendu.

Boulangerie Raphaëlle, Paris 18

Conclusion

A travers ce guide, tout artisan boulanger pâtissier devrait pouvoir trouver quelques outils et prendre conscience de la nécessité de se mobiliser ou de continuer à se mobiliser pour une démarche RSE comme réponse possible et globale à la question « Quelles solutions pour des boulangeries encore meilleures pour tous ? »

Forte des différentes missions dont on pourrait dire qu'elles constituent sa raison d'être : maintenir et transmettre des savoir-faire internationalement reconnus, respecter des exigences de durabilité environnementale de la fourche à la fourchette et apporter sa contribution au lien social, la boulangerie-pâtisserie artisanale est à la croisée des chemins pour se réinventer, renforcer son attractivité pour demeurer l'acteur incontournable de l'économie et des métiers de bouche en particulier, qu'elle a toujours été.

Ressources

Secteur de la Boulangerie

- Guide de sobriété énergétique en boulangerie-pâtisserie - Confédération Nationale de la Boulangerie-Pâtisserie Française
- Guide transition environnementale (snarr.fr)
- [anact_guide_boulangerie_165x215_bd_pap.pdf](#) / La qualité de vie au travail (QVT) Un outil de performance pour les boulangeries et les pâtisseries
- 15 propositions pour fidéliser les salariés en boulangerie pâtisserie artisanale : guide-boulangerie-web.pdf (agrotour.fr)
- La marque Boulanger de France - Confédération Nationale de la Boulangerie-Pâtisserie Française
- Livret de gestion d'une BOULANGERIE-PATISSERIE.indd

Secteur de l'alimentaire et des métiers de bouche

- [guide-transition-ecologique-CGAD-avril-2023.pdf](#)
- [GUIDE-RSE-version-mars-2019.pdf](#) (cgad.fr)

- Fiche de bonnes pratiques de sobriété énergétique de la Confédération générale de l'Alimentation de Détail (CGAD)

Gaspillage alimentaire

- [Initiatives-lutte-gaspillage-alimentaire-2021.pdf](#) (cna-alimentation.fr)
- https://librairie.ademe.fr/cadic/8115/Gaspillage_alimentaire_dans_les_principaux_m_tiers_de_bouche.zip?Submit=
- Note de plaidoyer 2024 des structures de l'ESS actrices de la lutte contre le gaspillage alimentaire (avec le soutien de la Fondation AG2R LA MONDIALE)
- Label antigaspi alimentaire (ecologie.gouv.fr)
- [Guide-du-label-ENGAGE-RSE-2023_V8_ADE.pdf](#)

Aides et outils pour la transition écologique des entreprises

- Site du Centre de documentation Economie Finances (CEDEF)
- Le site Bpifrance Création dresse un panorama des aides et financements dédiés à la transition écologique
- Le programme gratuit Baisse les Watts s'adresse aux TPE et PME qui souhaitent pérenniser leur entreprise tout réduisant leur facture d'énergie
- Catalogue des dispositifs en faveur de la transition écologique. france-transition-ecologique.aides-territoires.beta.gouv.fr
- La plateforme publique Mission transition écologique regroupe les dispositifs de financement et d'accompagnement pour la transition écologique des entreprises

AG2R LA MONDIALE

14-16 boulevard Malesherbes
75379 Paris cedex 08

AG2R Prévoyance - Institution de prévoyance
régie par le Code de la Sécurité sociale -
Membre d'AG2R LA MONDIALE et du GIE AG2R -
Siège social : 14-16, boulevard Malesherbes
75008 PARIS - Siren 333 232 270.

