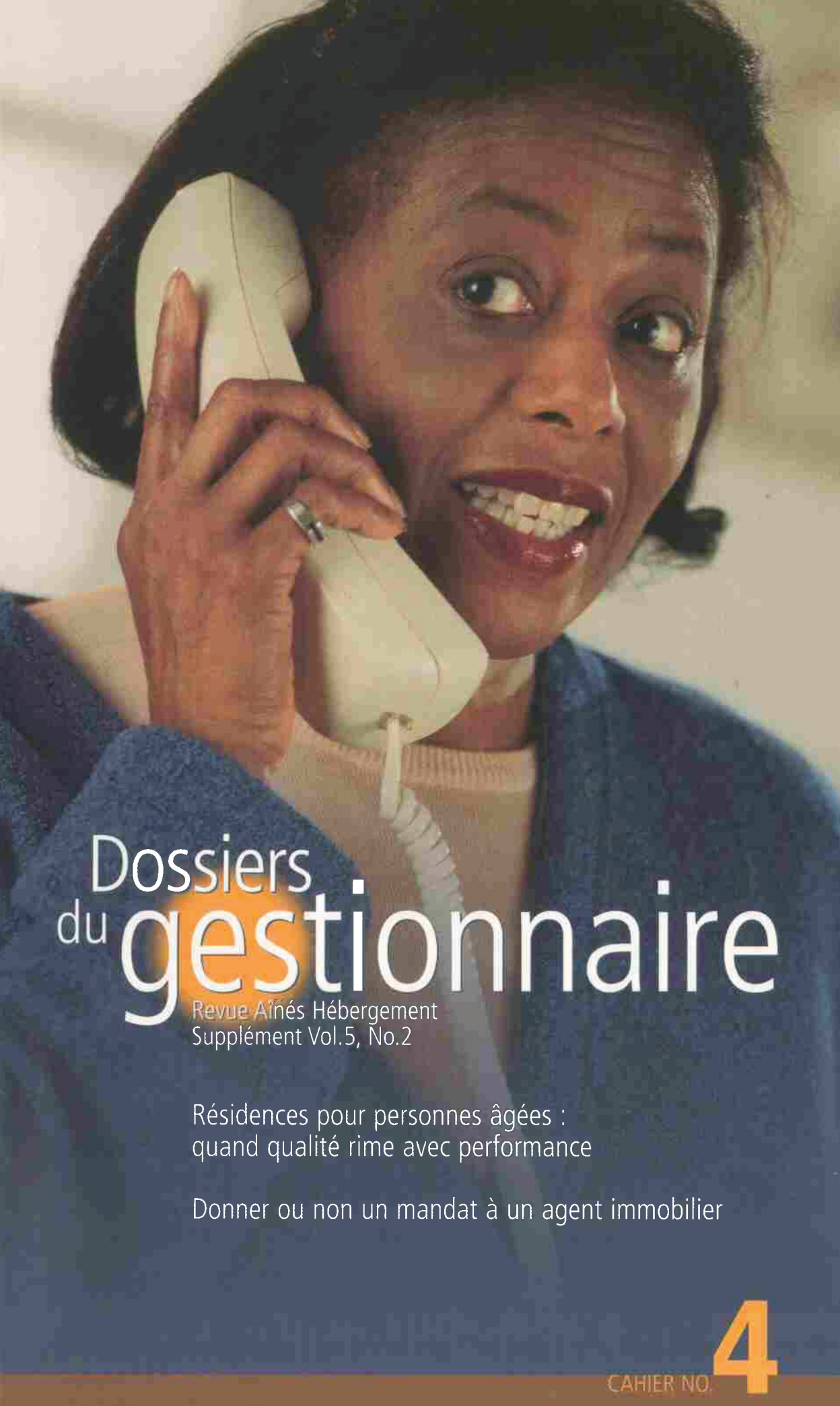




Dossiers du **gestionnaire**

Revue Aînés Hébergement
Supplément Vol.5, No.2

Résidences pour personnes âgées :
quand qualité rime avec performance

Donner ou non un mandat à un agent immobilier

Résidences pour personnes âgées : quand qualité

Par Pierre Tardif

Si tous les chemins mènent à Rome, plusieurs chemins mènent à la qualité. La première étape est sans doute une prise de conscience que la démarche qualité doit faire bonne figure au sein des valeurs et de la mission organisationnelle de toute institution.

« Il importe en tout premier lieu que cette quête continue de l'amélioration de la qualité soit reconnue comme une des valeurs institutionnelles fondamentales et non comme un exercice de gestion. La mission, la vision et les objectifs reliés à l'amélioration de la qualité sont établis au plus haut niveau d'autorité, le conseil d'administration », avance Mme Micheline Séguin-Bernier, consultante, dans un article paru dans *Revue Aînés Hébergement* et consacré à l'amélioration continue dans les services d'alimentation¹. Or, selon le système québécois d'agrément, « l'objectif de la démarche qualité vise à réduire l'écart entre le niveau de services réellement offert et le niveau d'excellence recherché² ».

La mission et les valeurs d'une organisation

S'il fallait découvrir où se cache l'« âme » d'une entreprise, on pourrait sans doute la trouver dans ce qui est communément appelé le « modèle de gouvernance », soit la vision et les valeurs de cette entreprise, pourrait-on dire au risque de simplifier. Faire un effort de réflexion en vue de déterminer le mode de gouvernance à adopter est nécessaire lorsqu'on veut effectuer un changement d'orientation de l'entreprise. « Bien sûr, on ne peut pas faire cette réflexion tous les ans, mais c'est important de le faire à cette occasion, si on veut se repositionner sur le marché aujourd'hui », soutient Mme Séguin-Bernier.

Dans le secteur des résidences privées, la nécessité de déterminer son mode de gouvernance peut se manifester dans le contexte du système de santé en pleine mutation. Les gestionnaires sont incités à

s'adapter, à se poser des questions importantes : par exemple, va-t-on accueillir des personnes autonomes ou semi-autonomes ? La haute direction ou le conseil d'administration aura souvent recours, pour le guider dans ses réflexions, à un consultant, afin de cibler, d'identifier les visions, de définir les valeurs organisationnelles, les grandes orientations à donner à l'organisation. Mais, parlant de mission et de valeurs organisationnelles, il y en a qu'on doit considérer avec intérêt, à savoir l'amélioration de la qualité et la gestion des risques.

Bien sûr, de nombreux gestionnaires ont à cœur la qualité dans leur(s) établissement(s); Mme Séguin-Bernier constate néanmoins que peu de résidences ont une démarche « clairement définie », selon ses termes. Au Québec, on semble se préoccuper de la qualité, mais sans avoir une démarche structurée. Elle conclut pourtant que ce devrait être inscrit dans la mission et les valeurs de tous les établissements. D'autant plus que les récents événements concernant certains établissements pour personnes âgées à la qualité douteuse ainsi que les discussions multiples entourant notre système de santé ont mis en évidence l'importance d'implanter des normes de qualité. Elles serviraient non seulement à corriger les pratiques de certains centres d'hébergement et résidences, mais également à soutenir les gestionnaires qui ont à cœur de promouvoir et de maintenir la qualité de leurs services.

Par ailleurs, nous vous avons déjà entretenu de la notion de qualité dans les résidences pour personnes âgées et les CHSLD³. Nous parlions notamment de l'Association des CHSLD privés conventionnés, qui a entrepris une démarche d'agrément sous la tutelle de Mme Nagia Hachimi. Nous reprenons donc le sujet en apportant des informations complémentaires.

rime avec performance

Regards sur la législation

La loi 113, adoptée en décembre 2002, oblige des établissements de santé publics et privés conventionnés à être agréés : « Elle oblige à avoir un comité, elle concerne surtout les accidents, par exemple les chutes. Elle oblige à déclarer les accidents et donc, par cette divulgation, il y aura un retour du comité sur l'événement pour faire l'analyse, dans le cadre d'une gestion des risques », précise Mme Séguin-Bernier.

Au sujet des résidences privées, elle souligne la nécessité d'appliquer des normes minimales et le contrôle de la qualité : pourquoi, dit-elle, ne pas imposer des cartes de compétence pour toutes les résidences ? Par exemple, dans le cas d'une résidence, elle pourrait témoigner d'une qualité préalablement définie à partir de critères uniformes et bien établis, comme le respect de la culture des résidents. Et il faut à ce sujet rappeler que si cette loi ne s'applique pas aux résidences privées, il leur est néanmoins possible d'entreprendre une démarche d'agrément.

Les conseils d'agrément

« Le concept de qualité sur lequel repose le système du Conseil québécois d'agrément tient compte des trois aspects suivants : la satisfaction des besoins de la clientèle, à laquelle il accorde la priorité, la mobilisation du personnel et l'utilisation efficiente des ressources⁴ ». Si cela s'appliquait au début, en 1995, au réseau des CLSC du Québec, « le conseil québécois d'agrément ne tarde donc pas à voir son mandat élargi à l'ensemble des établissements du réseau de la santé et des services sociaux quelle que soit la nature de leur mission et de leurs services⁵ ». Le Conseil québécois d'agrément venait ainsi s'ajouter au Conseil canadien d'agrément des services de santé, lequel est beaucoup plus ancien. Pour plus d'information, on peut consulter le site Internet de cet organisme⁶.

Les organismes publics et privés contingents doivent donc opter pour l'un des deux conseils d'agrément, le québécois ou le canadien, avant d'entreprendre leur démarche. Mais il faut aussi répéter que si les résidences privées ne sont pas tenues d'être agréées, il leur est tout de même possible de l'être, que ce soit par l'agrément ou toute autre forme de reconnaissance que peut recevoir une résidence privée, telle que les bien connues Roses d'or ou l'agrément du Conseil québécois de la qualité. Tous ces organismes effectuent une quelconque forme d'inspection « pour démontrer que les gens d'une résidence donnée font de la qualité », selon l'expression de Mme Séguin-Bernier. Ceci permet tant aux grosses résidences qu'aux plus petites d'être approuvées par le Conseil d'agrément, de trouver ainsi un écho à leur désir d'excellence et de visibilité. Une solution de rechange aux conseils d'agrément est le Mouvement québécois de la qualité, dont nous parlons plus haut.

Le Mouvement québécois de la qualité

« Il s'agit, note Mme Séguin-Bernier, d'un organisme qui se rattache à un ministère et qui peut agréer un établissement, c'est-à-dire le reconnaître comme membre du mouvement de la qualité. » Sur le site Internet de cet organisme, on définit son mandat comme étant de « promouvoir et [de] rendre accessibles aux organismes les meilleures pratiques d'affaires pour accroître leur performance et leur compétitivité » et donc, pour ce qui nous concerne, la qualité⁷.

Pour ce faire, le mouvement fournit un outil d'évaluation appelé le « qualimètre », qui permet aux établissements de faire leur propre évaluation, un peu comme les outils d'évaluation conçus par les conseils d'agrément. Cet outil est bien décrit sur le site Internet. Il existe donc une ressource pour promouvoir la qualité au Québec. Certains propriétaires de résidences chercheront en outre non pas à obtenir un

agrément, mais tout simplement à dresser le portrait de la pratique de la qualité dans leur résidence. Et c'est ici que des consultants comme Mme Séguin-Bernier peuvent agir auprès de ces gestionnaires. C'est une solution de rechange aux deux conseils d'agrément et au Mouvement de la qualité.

La promotion de la qualité dans une résidence : le cas d'une consultante

Mme Séguin-Bernier a travaillé deux ans à Ottawa au Conseil canadien d'agrément où elle était responsable de l'agrément pour l'ensemble du Québec. Elle a connu ces « grosses chaînes de résidences privées qui allaient au Conseil d'agrément canadien pour être agréées avec un peu dans la tête des considérations de marketing », un agrément étant bien sûr une source de prestige. Elle est en outre membre du Mouvement québécois de la qualité.

Elle constate que s'il est relativement facile pour les grosses résidences d'obtenir l'agrément (elles dispensent des services de qualité, bien sûr, mais elles ont aussi le budget nécessaire pour entreprendre une démarche d'agrément), d'autres résidences plus petites n'ont pas les moyens de faire les démarches. Elles cherchent simplement à évaluer les éléments de leur culture organisationnelle qui sont à maintenir et ceux qui sont à améliorer. Dans ce cas, conclut Mme Séguin-Bernier, les consultants peuvent « regarder l'approche des gestionnaires et de leurs employés pour l'amélioration continue de la qualité dans leur résidence ».

Pour ce faire, elle travaille souvent avec les infirmières, les directeurs... Elle dispensera aussi de la formation afin de définir les principes de la démarche de qualité, adaptée aux besoins particuliers de l'institution. La démarche peut dépendre de la grosseur d'une résidence, mais également des pratiques spécifiques de l'organisation jugées problématiques : que doit-on travailler à améliorer ? L'aspect médical ? Les relations de travail ? etc.

L'amélioration continue de la qualité

Prenons le cas de l'alimentation. Mme Séguin-Bernier, qui est nutritionniste de formation, nous parle dans son article d'une approche « préconisée par le Conseil cana-

dien d'agrément des services de santé » dans le domaine de l'alimentation, qui se compose de trois principes, qu'elle décrit un à un : « Le premier, écrit-elle, se définit comme suit : connaître ses clients et ses fournisseurs. Le deuxième met l'accent sur le processus, les considérant comme une série d'étapes interdépendantes et qui produisent des résultats en ce qui concerne les clients. Le troisième principe fait référence à l'utilisation d'une méthode scientifique (...) ».

Nous invitons les lecteurs à consulter cet article pour obtenir les détails. Mais comme il n'y a pas que l'alimentation à considérer, Mme Séguin-Bernier peut parfois diriger ses clients vers des spécialistes d'autres disciplines, comme un psychologue industriel dans le cas de conflits de travail, si c'est cet aspect qu'il faut travailler.

De plus, afin d'évaluer la démarche de qualité, Mme Séguin-Bernier a récemment utilisé pour une résidence ce qui est communément appelé la « méthode Kaizen ». Au départ, elle était appliquée au secteur manufacturier, mais elle peut être adaptée à tout autre secteur et donc à celui de la santé. Le Mouvement québécois de la qualité, sur son site Internet, définit ainsi cette méthode, qui « signifie amélioration continue. Cette approche japonaise consiste à former des équipes multidisciplinaires qui auront pour fonction d'éliminer le gaspillage des ressources ou d'améliorer le processus de fabrication.⁹ »

Mais comment appliquer cette méthode aux résidences privées ? Le principe, expliqué simplement, consiste à regarder une série d'activités effectuées pour en arriver à une fin donnée, et à repérer ce qui, dans cette chaîne d'activités, n'apporte pas de valeur ajoutée. Cette façon d'observer et de réagir le cas échéant aux activités sans valeur ajoutée peut s'appliquer tant au service alimentaire qu'à la gestion des documents, par exemple.

Mais qu'est-ce qu'une activité sans valeur ajoutée ? Pour illustrer son propos, Mme Séguin-Bernier propose le cas d'un homme qui patienterait depuis 20 minutes pour pouvoir parler à son patron; ce temps passé, la secrétaire lui dit qu'il va bientôt être reçu,

et il attend encore 20 minutes. Voilà le cas d'une activité sans valeur ajoutée. Pourquoi, durant ce temps, ne pas lui faire lire, par exemple, une documentation pertinente pour le préparer à sa rencontre avec son patron ?

Cet exemple démontre à quel point la notion de qualité doit être analysée en fonction des caractéristiques propres à chaque résidence. Il y a bien sûr des normes de qualité, mais il y a aussi des travailleurs œuvrant dans des milieux bien particuliers.

En conclusion, et pour reprendre les propos du Conseil québécois d'agrément, « les effets escomptés de la mobilisation des employés dans une démarche continue de la qualité se traduisent par un processus d'innovation, profondément ancré au sein de l'établissement, favorisant une plus grande productivité et efficacité dans son fonctionnement. En effet, plusieurs auteurs s'accordent pour dire que la qualité du travail est un facteur d'accroissement de la productivité. L'établissement, reconnu comme performant, justifie sa légitimité auprès des élus et des contribuables⁵ ».

1 Voir SÉGUIN-BERNIER, Micheline. « Une version améliorée : Le concept d'amélioration continue de la qualité dans les services d'alimentation et de nutrition clinique », *Revue Aînés Hébergement*, vol. 3, no 5 (2002), p. 39-41, passage cité p. 41.

2 Conseil québécois d'agrément. *Le système d'agrément*, Québec, version 2003, p. 19. Ce document est disponible sur le site Internet du Conseil québécois d'agrément, à l'adresse suivante : www.agrement-quebecois.ca.

3 TARDIF, Pierre. « Comment évaluer la qualité de l'hébergement pour personnes âgées ? Voici quelques profils des multiples visages d'une notion ambiguë », *Dossiers du gestionnaire*, cahier no 2, (supplément de la *Revue Aînés Hébergement*, vol. 4, no 6), p. 2-4.

4 Conseil québécois d'agrément. *Le système d'agrément*, Québec, version 2003, p. 19.

5 Conseil québécois d'agrément. *Op. cit.*, p. 7.

6 L'adresse Internet du Conseil canadien d'agrément des services de santé : www.cchsa.ca

7 Passage tiré du site Internet du Mouvement québécois de la qualité : www.qualite.qc.ca. Il semble d'ailleurs que l'on parle de plus en plus de performance au lieu de qualité, le premier terme englobant en quelque sorte le second.

8 SÉGUIN-BERNIER, Micheline. *Op. cit.*, p. 39.

9 Ce passage provient du lexique que l'on trouve dans la section RÉFÉRENCE QUALITÉ du site Internet du Mouvement québécois de la qualité cité à la note 7.

Donner ou non un mandat à un agent immobilier

Par Pierre Tardif

Voici une étude de cas visant à cerner certaines pratiques entourant la vente ou l'achat d'une résidence pour personnes âgées par le biais d'un agent d'immeubles. Les cas traités ici sont tirés d'une expérience de M. Richard Perreault, mais d'autres agents d'immeubles auraient pu y décrire leurs propres expériences.

Quant une personne désire vendre sa propriété, la question d'accorder ou non un mandat à un agent immobilier se pose nécessairement. Mais qu'advierait-il si des acheteurs se présentaient d'eux-mêmes une fois le mandat signé ? N'a-t-on pas la possibilité de vendre sans intermédiaire et donc de ne pas donner une partie du prix de vente à l'agent sous forme de commission ? Et si l'on accorde un mandat à un agent immobilier, n'y a-t-il pas danger de se retrouver « enchaîné » à lui, c'est-à-dire de ne pas avoir la possibilité de transiger soi-

même avec des acheteurs éventuels, du moins durant la période que couvre le mandat ?

À toutes ces questions, un agent d'immeubles répondrait qu'il peut être avantageux d'être lié (et non enchaîné) à un agent compétent, qui sait procéder selon les règles de l'art, c'est-à-dire « (...) ce qui constitue une bonne pratique professionnelle », comme le dit l'Association des courtiers et agents immobiliers du Québec (ACAIQ)¹.

La différence avec le secteur résidentiel

Et si ce questionnement est fréquent dans le secteur résidentiel, il l'est d'autant plus dans celui de l'hébergement ! Vendre une résidence privée n'est évidemment pas toujours facile et, de plus, on jongle avec une plus grosse somme d'argent et des exigences particulières inhérentes à la prise en charge

d'une clientèle âgée – avec ses besoins particuliers, dans des lieux adaptés –, et à un personnel spécialisé. Certaines normes sont à considérer, plus ou moins appliquées dans les faits, et qui nécessitent souvent de lourdes dépenses pour les implanter ou les mettre à jour, dans des bâtiments parfois un peu âgés.

Mais il y a d'autres aspects à considérer : qui dit résidences pour personnes âgées dit nécessairement résidences de diverses grosseurs et abritant finalement des aînés ayant divers degrés d'autonomie (autonomes, semi-autonomes, non autonomes). Être agent d'immeubles, dans ce contexte, exige donc d'opter pour la spécialisation, avec tout ce que cela implique en matière de connaissances relatives aux principes de construction et de gestion adaptés à la situation. Un agent immobilier provenant du milieu résidentiel et qui tente de passer dans le milieu des résidences pour aînés s'en trouve bien souvent étourdi. Pour sa part, le propriétaire qui veut vendre sa résidence a en tête une multitude de questionnements qui font de sa démarche une expérience laborieuse.

Pourquoi vendre ?

De fait, derrière toute résidence pour personnes âgées, il y a toujours les vendeurs et les propriétaires potentiels. Si certains propriétaires déchantent rapidement, s'apercevant qu'ils ne sont pas faits pour la tâche à accomplir, et veulent se départir de leur résidence quelques années seulement après l'avoir achetée, pour d'autres, au contraire, c'est l'âge ou la maladie qui rend la vente inévitable.

Vendre une résidence peut également être le corollaire d'un « agrandissement » (on veut vendre pour acheter plus gros) ou, au contraire, certains vendeurs potentiels pourront suspendre un moment la vente de leur résidence, le temps par exemple d'« agrandir par en dedans », afin d'augmenter le nombre de chambres et du même coup les chances de vendre par la suite. On se départit donc parfois pour des raisons administratives.

À cela s'ajoutent des situations plus particulières dont il faut parfois tenir compte lors d'une transaction, telles que l'em-

placement géographique, l'existence d'un contrat avec une institution de santé publique, faisant de la résidence une ressource intermédiaire (RI)² ou une ressource de type familial (RTF)³, ce qui nécessite une étude plus approfondie de la part du futur acquéreur. Plusieurs raisons amènent donc un individu, un groupe d'individus ou une société à vendre, et chacun représente un cas unique. C'est ici qu'entre en ligne de compte le contrat de courtage, communément appelé « mandat ».

Le mandat

Les quelques informations qui suivent sont tirées du document de formation produit par l'ACAIQ. L'expression « mandat », qui remplace souvent le terme « contrat de courtage », l'ACAIQ la définit, selon le Code civil, comme étant : « (...) le mandat par lequel une personne, le mandant, donne le pouvoir de la représenter dans l'accomplissement d'un acte juridique avec un tiers, à une autre personne, le mandataire, qui, par le fait de son acceptation, s'oblige à l'exercer⁴ ». Le contrat de courtage peut bien sûr être **non exclusif**, quand « (...) le vendeur peut offrir en vente son immeuble par lui-même ou par l'intermédiaire d'autres courtiers pendant la durée du contrat⁵ » ou **exclusif**, selon lequel, « pendant la durée du contrat, seul le courtier qui signe le contrat peut offrir l'immeuble en vente et agir à titre d'intermédiaire⁶ ». C'est ce dernier type de contrats qu'utilise Richard Perreault, pour une durée d'un an.

Acheter une résidence pour personnes âgées

Il semble compliqué de définir *a priori* un mandat d'acheteur. Comment, en effet, faire en sorte qu'un acheteur accorde à un agent le mandat « exclusif » de lui trouver une résidence, et ce, au détriment de tout autre agent ? Richard Perreault, pour sa part, a établi des rapports privilégiés avec certains acheteurs, qui reposent d'abord et avant tout sur la confiance. Ayant « fait ses preuves » aux yeux d'un acheteur donné, par son travail assidu et ses conseils judicieux dans un domaine qu'il connaît bien, il reçoit en retour de cet acheteur, dans le cadre d'un accord tacite, des « commandes » pour dénicher d'autres résidences.

On peut donc dire qu'un mandat d'acheteur, c'est en quelque sorte l'étape qui vient après qu'un acheteur ait choisi de préférence un agent d'immeubles : si ce dernier offre un rendement adéquat, il a plus de chances d'être l'unique agent et d'être rappelé par l'acheteur si celui-ci est content de son acquisition, ou de devenir l'agent privilégié pour d'autres acheteurs qui auront pris connaissance de son bon travail grâce à la diffusion de bouche à oreille ou à sa bonne réputation. Dans ce type d'entente, la qualité éprouvée du travail d'un agent d'immeubles est un gage de succès qui rend superflu le recours à d'autres agents immobiliers. C'est ce que l'on peut appeler, faute de mieux, un « mandat d'acheteur » ou, peut-être, un « recours exclusif et préférentiel à un agent d'immeubles ».

Ce principe devrait sans doute se rencontrer aisément dans le domaine des résidences pour personnes âgées, qui est bien particulier et qui nécessite des compétences spécialisées que peu d'agents d'immeubles possèdent. On aura deviné que les « mandats d'acheteurs » s'adressent souvent (quoique non exclusivement) à des acheteurs possédant de grandes ressources financières leur permettant d'investir à plusieurs reprises ou dans des projets uniques de grande envergure.

Un cas concret de « mandat d'acheteur »

Ajoutons que cette formule peut être d'une grande utilité lorsqu'une personne étrangère désire s'installer au Québec : ces gens prospères doivent être éclairés, question d'investir adéquatement dans une résidence qui leur ressemble, de comprendre nos lois et nos normes en matière de soins de santé, ainsi que notre culture. Si donc nous nous rappelons la complexité de notre système de

santé et particulièrement le monde des résidences pour personnes âgées, et qu'il est souvent difficile de s'y retrouver pour les Québécois eux-mêmes, imaginez ce que ce doit être pour, par exemple, des Français voulant investir au Québec ! Et c'est ici qu'un agent d'immeubles peut entrer en action, auprès de « nos cousins les Français⁷ ».

Il faut dire que la pratique d'accorder un mandat d'acheteur est bien implantée en France. En effet, selon ce principe, l'agent de l'acheteur négocie avec l'agent du vendeur. Mais qui, du vendeur ou de l'acheteur, est le plus avantagé dans cette démarche ? Il semble bien que les deux soient gagnants, quoiqu'on puisse croire que c'est dans le but de protéger l'acheteur que ce dernier signe un mandat avec un agent. Mais comme ce principe consiste à transiger d'égal à égal avec le vendeur, ceci implique bien entendu que ce dernier aussi y trouve son compte.

Richard Perreault a jusqu'à maintenant travaillé avec deux Français venus s'installer au Québec. Tous deux ont connu M. Perreault de bouche à oreille ou par les annonces dans les journaux. Tous deux, évidemment, ont dû être acceptés par les services de l'immigration, en démontrant leur intégrité sur les plans de la justice, de la santé ainsi que leur intention d'effectuer des investissements importants dans notre pays. Si le premier chargea M. Perreault de la tâche de gestionnaire de résidence, le second signa un « mandat d'acheteur », forgé sur le modèle de mandat d'acheteur proposé par l'ACAIQ et adapté aux résidences pour personnes âgées. Compte tenu de sa pertinence, nul doute que cette pratique est appelée à prospérer dans notre pays et que nous devons suivre les modalités de son implantation.

1 Voir BONNIER, Manon et Claude BARSALOU. *Rédaction de contrats et documents relatifs à l'immobilier*, Québec, Association des courtiers et agents immobiliers du Québec, 1995, passage cité p. 87.

2 Sur les ressources de type intermédiaire (RTF), voir : « Une expérience d'harmonisation des ressources privées et publiques sous l'égide d'un service de maintien à domicile », dans *Dossiers du gestionnaire*, supplément de la *Revue Aînés Hébergement*, vol. 4, no 5, p. 3-6.

3 Sur les ressources de type familial (RTF), voir : « Êtes-vous propriétaire d'une RTF, oui ou non ? », dans *Dossiers du gestionnaire*, supplément de la *Revue Aînés Hébergement*, vol. 4, no 5, p. 7-8.

4 BONNIER, Manon et Claude BARSALOU. *Op.cit.*, p. 41.

5 BONNIER, Manon et Claude BARSALOU. *Op.cit.*, p. 52.

6 BONNIER, Manon et Claude BARSALOU. *Op.cit.*, p. 51.

7 Voir PERREAULT, Richard, « À mon avis – Journal de voyage d'un agent immobilier », *Revue Aînés Hébergement*, vol.5, no.1, p. 6.



EXPO / CONFÉRENCE

Gériatri'x

LE SALON DE L'INDUSTRIE EN GÉRONTOLOGIE
THE GERONTOLOGY INDUSTRY TRADE SHOW

Les 15, 16 et 17 septembre 2004 - Palais des Congrès de Montréal
Mercredi: 10H à 18H • Jeudi: 10H à 18H • Vendredi: 10H à 16H

NOS ATTRACTIFS

- Conférenciers de renommée
- Des ateliers thématiques
- Carrefour interactif
- Réseautage et ressources

NOS EXPOSANTS

- Pharmaceutiques
- Équipements orthopédiques
- Formations professionnelles
- Hébergement
- Produits spécialisés
- Services de soins adaptés
- Thérapies variées
- Services de la santé
- Assurances et finances
- Immobilier

Réservez votre espace dès maintenant!

Louis Bernard • T 450-447-1121 • S/F 866-447-1121 • F 450-447-1166 • info@salondessalons.com

Une réalisation de
**salon
des
salons inc.**

CONSULTATION PARAMÉDICALE
A.J. GERBER

Membre de
APEQ Association des professionnels en exposition du Québec

Commanditaire
AMPQ

Hébergement

Graphisme et publicité

STOCKMEDIA

www.expo-geriatrix.com