

POLITIQUE DE GESTION DES ESPACES

Émetteur	Direction des services techniques	
Direction responsable	Direction des services techniques	
Destinataires	Communauté interne du CIUSSS de l'Estrie-CHUS	
Entrée en vigueur	2025-06-16	
Adopté par	Séance de signature du PDG du CIUSSS de l'Estrie - CHUS	Date 2025-06-16
Signature	Original signé par	
	Dr Stéphane Tremblay, président-directeur général	

Table des matières

1. Mise en contexte	2
2. Objectifs	2
3. Définition des termes	2
4. Champs d'application	5
5. Principes directeurs	5
6. Orientations organisationnelles	7
7. Rôles et responsabilités	9
8. Modalités d'application	13
9. Ouvrages consultés	13
10. Dispositions finales	14
Annexe A – Historique des versions	15

1. Mise en contexte

Le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (CIUSSS de l'Estrie – CHUS) se doit de gérer de façon efficace et efficiente l'ensemble des ressources financières et matérielles à sa disposition et souhaite offrir des milieux de travail qui contribuent au développement et à l'épanouissement en cohérence avec la Stratégie 23-27.

L'évolution de l'offre de soins et services du CIUSSS de l'Estrie – CHUS amène à revoir les besoins d'espaces pour offrir des soins et services de qualité.

La présente politique est orientée sur l'utilisation et la gestion optimales du parc immobilier du CIUSSS de l'Estrie – CHUS en tenant compte de l'offre de services aux usagers, des besoins de la communauté interne et de ses désignations, telle que la mission universitaire.

L'évolution rapide du télétravail et de la télésanté sont des opportunités permettant de revoir l'utilisation des espaces.

2. Objectifs

2.0 Les objectifs de la présente politique sont de :

- 2.0.1 Établir les critères guidant l'utilisation des espaces;
- 2.0.2 Assurer l'accessibilité aux espaces;
- 2.0.3 Maximiser l'utilisation des espaces en fonction de l'offre de service aux usagers et des besoins de la communauté du CIUSSS de l'Estrie – CHUS;
- 2.0.4 Planifier les besoins d'espaces;
- 2.0.5 Offrir un soutien aux directions dans les processus de gestion des espaces;
- 2.0.6 Responsabiliser les membres de la communauté.

3. Définition des termes

3.0 Communauté du CIUSSS de l'Estrie – CHUS

L'ensemble des membres du personnel, gestionnaires, médecins, chercheurs, résidents en médecine, étudiants, stagiaires, bénévoles, membres des instances officielles et toute autre personne jouant un rôle actif dans l'organisation.

3.1 Densification

Maximiser l'utilisation des espaces.

3.2 Espace de travail

Espace nécessaire à la réalisation d'activités administratives, cliniques, de soutien, etc.

3.3 Espace collaboratif

Espace dédié au travail collaboratif, idéalement équipé de manière à accommoder une variété d'activités offrant aux équipes un maximum de flexibilité et d'opportunités pour la réalisation de leurs tâches.

3.4 Espaces de travail virtuels

Environnements dématérialisés regroupant de façon virtuelle les outils de référence (manuel d'utilisation, guide, norme, livre, etc.), de collaboration (téléphonie, salle de pilotage, tableau blanc, agenda, rencontre, document collaboratif, etc.) et les dossiers usagers.

3.5 Gestionnaire de proximité

Chef de service, chef de secteur, coordonnateur d'activités, gestionnaires CHSLD/MDA et coordonnateur opérationnel local administratif et médical qui supervisent des opérations quotidiennes dans une installation en présence du personnel.

3.6 Guide

« Guide d'utilisation des espaces » spécifiant les règles d'utilisation des espaces, les étapes du processus de demande d'espace de travail, les priorisations des requêtes, les besoins d'espace des collaborateurs internes et externes, les normes et standards d'aménagement et le processus de déménagement;

3.7 Local administratif

Espace de travail utilisé pour effectuer des activités de nature administrative.

3.8 Local clinique

Espace de travail utilisé pour réaliser des activités cliniques avec les usagers, notamment les gymnases, les salles d'examen, les salles de consultation et les unités cliniques.

3.9 Local polyvalent gestionnaire

Espace de travail polyvalent réservé aux gestionnaires.

3.10 Local de soutien

Espace dont la fonction est de supporter les activités de l'établissement comme les salles de reprographie, utilités, rangements, locaux d'entreposage, salles d'archives, salles d'attente, salles de toilette, salles de réunion, cafétérias, salles de pause, etc.;

D'autres espaces de soutien technique supportent les activités de l'établissement tels que les quais de réception, salles de serveurs et satellites informatiques, locaux d'hygiène et salubrité, salles mécaniques et électriques.

3.11 Optimisation

Maximiser l'utilisation des espaces en fonction des orientations organisationnelles.

3.12 Parc immobilier

Installations du CIUSSS de l'Estrie – CHUS, propriétés du réseau de la santé et des services sociaux, installations en location ou sous entente d'occupation dont tous les espaces de travail et mobiliers lui appartenant sont mises à la disposition des services et directions.

3.13 Poste de travail

Surface de travail, souvent agrémentée de tiroirs ou de compartiments de rangement, sur laquelle sont réalisées des activités tels que la lecture, l'écriture et le travail assisté par ordinateur. Les postes de travail peuvent être attitrés, partagés, polyvalents, en local individuel, multiple ou aire ouverte, selon le cas.

3.14 Poste de travail attitré

Poste de travail dépersonnalisé assigné à une fonction précise et utilisée à temps plein pour celle-ci.

3.15 Poste de travail partagé

Poste de travail dépersonnalisé utilisé par plusieurs utilisateurs dans une unité fonctionnelle à accès restreint.

3.16 Poste de travail polyvalent

Poste de travail dans un local individuel ou à occupation multiple disponible à tous les membres de la communauté du CIUSSS de l'Estrie – CHUS.

3.17 Requête

Le formulaire spécifique à la gestion des espaces à compléter lors des arrivées, mouvements et déménagements du personnel.

3.18 Salle de consultation polyvalente

Tout espace de travail pour réaliser des activités cliniques en présence d'usagers, ne nécessitant pas d'équipements médicaux.

3.19 Salle d'examen polyvalente

Tout espace de travail pour réaliser des activités cliniques avec les usagers, qui requièrent des équipements médicaux.

3.20 Salle de rencontre

Salle de formation : salle dont la configuration et l'équipement sont appropriés au déroulement d'activités destinées à la formation de personnes;

Salle de réunion : espace consacré aux rencontres cliniques, administratives et académiques, dont la configuration et l'équipement visent à réunir les conditions optimales de communication;

Salle de visioconférence : espace aménagé pour la tenue de visioconférences liées aux activités cliniques, administratives et académiques.

3.21 Travail à distance

Ensemble des tâches ou activités ne nécessitant pas une présence physique dans les installations du CIUSSS de l'Estrie – CHUS, telles que des tâches administratives et des rencontres virtuelles. On fait référence au télétravail et à la télésanté.

3.22 Travail en mobilité

Ensemble des tâches ou activités réalisées par des employés à l'extérieur de leur port d'attache et qui sont munis d'équipements de mobilité.

3.23 Transformation numérique

L'intégration des nouvelles technologies dans toutes les facettes d'une organisation afin d'améliorer l'efficacité, la sécurité et la collaboration.

3.24 Unité fonctionnelle

Unité qui représente un service ou un programme de soins ou services et qui peut se subdiviser en plusieurs composantes constituant des secteurs d'activités plus spécialisés avec ou sans usagers. À titre d'exemple, services alimentaires, bloc opératoire, URDM, unité de vie en CRJDA, laboratoire de simulation clinique, laboratoire de recherche, l'urgence, la radiologie.

4. Champs d'application

4.0 La présente politique s'applique à :

- 4.0.1 L'ensemble de la communauté du CIUSSS de l'Estrie – CHUS;
- 4.0.2 L'ensemble des espaces faisant partie du parc immobilier du CIUSSS de l'Estrie – CHUS, ainsi qu'à tous les projets, les programmes fonctionnels touchant de nouvelles constructions ou des réaménagements d'espaces, excluant les espaces pour lequel le CIUSSS de l'Estrie – CHUS est locateur.

5. Principes directeurs

5.0 Le CIUSSS de l'Estrie – CHUS privilégie :

- 5.0.1 Le positionnement des espaces de travail assurant la meilleure accessibilité aux usagers;
- 5.0.2 La prévalence des locaux destinés aux soins et services directs aux usagers;
- 5.0.3 Le respect de nos obligations en lien avec la mission universitaire de l'établissement.

5.1 Le CIUSSS de l'Estrie – CHUS reconnaît que l'optimisation des espaces de travail s'actualise par :

- 5.1.1 Le respect de « la présente politique »;
- 5.1.2 La dépersonnalisation et le partage des espaces de travail;
- 5.1.3 La conversion des locaux cliniques et des postes de travail en espaces de travail polyvalent pour la communauté du CIUSSS de l'Estrie – CHUS;
- 5.1.4 La saine utilisation des espaces au quotidien en utilisant le bon endroit pour la tâche donnée;
- 5.1.5 L'utilisation de la pleine disponibilité des espaces de travail des installations;
- 5.1.6 Des stratégies intra et interéquipes pour assurer l'utilisation optimale des espaces sur l'ensemble des jours ouvrables;
- 5.1.7 La prise en compte des espaces existants et les contraintes qui y sont associées;
- 5.1.8 Le respect des règles d'utilisation, processus, normes d'aménagement contenus dans le *Guide d'utilisation des espaces*;
- 5.1.9 Le partage des locaux de soutien;
- 5.1.10 Le partage des équipements et des mobiliers;
- 5.1.11 La transformation numérique;
- 5.1.12 Le développement d'espaces de travail virtuels;
- 5.1.13 L'utilisation optimale des outils de communication et de collaboration virtuels;
- 5.1.14 Le développement d'outils de suivi de l'occupation des espaces.

6. Orientations organisationnelles

Sous réserve de certains critères d'exclusion, les règles suivantes s'appliquent à l'ensemble de la communauté :

- 6.0.1 Tous les postes de travail doivent être dépersonnalisés et partagés;
- 6.0.2 Tous les locaux cliniques sont polyvalents, les activités s'y effectuant sont obligatoirement en présence d'un usager;
- 6.0.3 Tous les locaux administratifs sont polyvalents;
- 6.0.4 Seules les fonctions nécessitant l'utilisation à temps complet d'un espace de travail pourront utiliser un poste de travail attribué;
- 6.0.5 Les heures de disponibilité des espaces de travail doivent être exploitées à leur plein potentiel;
- 6.0.6 Les réunions de direction doivent alterner entre présentiel et virtuel, afin que toutes les directions puissent accéder aux salles de rencontre et aux locaux polyvalents.
- 6.0.7 Chaque unité fonctionnelle, selon la situation, doit fonctionner et absorber son développement à même les espaces qui lui sont dévolus tout en appliquant les principes de la politique.

6.1 Personnel cadre

- 6.1.1 La fonction de gestionnaire de proximité a un accès prioritaire à un local gestionnaire qu'il partagera avec les autres cadres lors de ses absences;
- 6.1.2 Tous les hors cadres, directeurs, directeurs adjoints, adjoints au directeur et coordonnateurs ont une entente de télétravail de trois jours et plus et utiliseront des postes de travail polyvalents de gestionnaires ou disponibles;
- 6.1.3 Tous les gestionnaires autres que de proximité ont une entente de télétravail de trois jours et plus et utiliseront des locaux polyvalents de gestionnaires.

6.2 Personnel des services administratifs et des activités administratives des directions cliniques

- 6.2.1 Les directions mettent tout en œuvre pour favoriser le télétravail à trois jours ou plus par semaine auprès de ce personnel qui devra utiliser des locaux polyvalents lorsqu'en présence sur site.

6.3 Personnel des équipes cliniques dont la fonction engendre du travail en mobilité

- 6.3.1 Les directions mettent tout en œuvre pour favoriser le télétravail à trois jours ou plus par semaine auprès de ce personnel qui devra utiliser des locaux polyvalents lorsqu'en présence sur site;
- 6.3.2 Ils effectuent leurs tâches administratives dans des postes de travail polyvalents du CIUSSS de l'Estrie – CHUS ou dans tout autre espace jugé adéquat;
- 6.3.3 Au besoin, ils utilisent les locaux cliniques polyvalents pour recevoir les usagers.

6.4 Personnel des équipes cliniques effectuant des consultations dans les installations du CIUSSS de l'Estrie – CHUS

- 6.4.1 Le personnel utilise les locaux cliniques polyvalents pour recevoir les usagers;
- 6.4.2 Les directions mettent tout en œuvre pour favoriser le télétravail à un jour ou plus par semaine auprès de ce personnel qui devra utiliser des locaux polyvalents lorsqu'en présence sur site;
- 6.4.3 Ils effectuent leurs tâches administratives dans les postes de travail polyvalents du CIUSSS de l'Estrie – CHUS ou dans tout autre espace jugé adéquat.

6.5 Médecins, médecins professeurs et apprenants

- 6.5.1 La dépersonnalisation des espaces, l'utilisation des locaux cliniques polyvalents en présence d'usagers et l'utilisation des locaux polyvalents pour leurs tâches administratives sont à appliquer;
- 6.5.2 Lorsqu'un médecin dispose d'un bureau dédié à la faculté ou dans un centre de recherche, il doit utiliser ce dernier pour ses tâches administratives;
- 6.5.3 Dans les installations sans locaux facultaires, les médecins professeurs dépersonnalisent les espaces de travail. Ils utilisent les locaux cliniques polyvalents lors de rencontres avec un usager et les locaux polyvalents pour leurs tâches administratives.

7. Rôles et responsabilités

7.0 Le président-directeur général

- 7.0.1 Adopte la présente politique sur recommandation de l'équipe de gestion exécutive.

7.1 Équipe de gestion exécutive (EGE)

- 7.1.1 Approuve la présente politique;
- 7.1.2 Recommande la présente politique au président-directeur général;
- 7.1.3 Soutient l'application de la politique et de ses orientations organisationnelles;
- 7.1.4 Veille à l'alignement et à la cohérence de l'optimisation de l'utilisation des espaces dans l'organisation;
- 7.1.5 Rend les décisions sur les propositions qui lui sont soumises par la DST; Approuve l'utilisation des ressources financières nécessaires aux coûts d'immobilisation ou de location d'immeuble;
- 7.1.6 Approuve l'utilisation des ressources financières nécessaires aux coûts d'immobilisation ou de location d'immeuble.

7.2 La Direction des services techniques (DST)

- 7.2.1 Propose à l'EGE les règles d'utilisation des espaces;
- 7.2.2 S'assure, dans le cadre de projets d'aménagement, de l'utilisation optimale des locaux et d'une saine gestion du parc immobilier;
- 7.2.3 Définit les normes et standards d'aménagement selon le type d'espace de travail;
- 7.2.4 Diffuse, déploie, voit à l'application, la mise à jour et la pérennité de la présente politique;
- 7.2.5 Met à la disposition de la communauté des espaces de travail, selon les critères établis dans le Guide;
- 7.2.6 Soumet à l'EGE des propositions pour les cas ayant des impacts importants, affectant plusieurs sites ou impliquant plusieurs directions;
- 7.2.7 Planifie l'utilisation du parc immobilier à moyen et long terme;
- 7.2.8 Autorise le changement de vocation d'un local;
- 7.2.9 Procède à la rédaction du devis pour un ajout d'espace locatif;
- 7.2.10 Effectue la mise à jour des coûts de location d'espace dans l'outil de suivi ministériel (Actif+).

7.3 La Direction des services techniques - Équipe gestion des espaces (DST - Gestion des espaces)

- 7.3.1 Définit le processus de demande d'espace dans le cadre de développement de services;
- 7.3.2 Supporte les directions dans l'intégration des développements de service parmi nos installations existantes;
- 7.3.3 Participe à la recherche des solutions de relocalisation temporaire dans le cadre de projets immobiliers;
- 7.3.4 Autorise l'utilisation des espaces et assure la gestion des espaces libérés;
- 7.3.5 Informe les services concernés d'un changement de vocation d'un local;
- 7.3.6 Propose des scénarios d'optimisation en adéquation avec l'offre de services;
- 7.3.7 S'assure que l'ameublement et l'aménagement répondent adéquatement aux standards du CIUSSS de l'Estrie – CHUS;
- 7.3.8 Procède aux demandes d'acquisition de mobiliers lors de l'optimisation des espaces de travail;
- 7.3.9 Coordonne et procède aux types de déménagements générés par l'optimisation des espaces;
- 7.3.10 Identifie les espaces de travail polyvalents et s'assure de l'application des règles d'utilisation;
- 7.3.11 Identifie les salles de rencontre et les espaces collaboratifs et en assure le bon usage.

7.4 La Direction des services techniques – Service du fonctionnement et des installations matérielles (DST – Installations matérielles)

- 7.4.1 Collabore avec la DST - Gestion des espaces dans l'élaboration de solutions;
- 7.4.2 Effectue les relocalisations temporaires requises dans les cas urgents (dégât d'eau, etc.);
- 7.4.3 Réalise des déménagements mineurs sous la coordination de l'équipe DST - Gestion des espaces, dans la même installation;
- 7.4.4 Réalise à la demande d'un service des déplacements mineurs de mobiliers, sans toutefois augmenter ou diminuer la capacité d'un local ni en changer la vocation;
- 7.4.5 Assure le remplacement des mobiliers et équipements, désuets ou brisés, sous sa responsabilité dans les locaux de soutien.

7.5 Les directions

- 7.5.1 Assurent l'application de la *Politique de gestion des espaces* et du développement de la culture d'optimisation de l'utilisation des espaces dans leur direction;
- 7.5.2 Collaborent entre elles pour le partage des espaces de travail, des mobiliers et équipements;
- 7.5.3 Mettent tout en œuvre pour favoriser le télétravail et conviennent de stratégies intra et interéquipes ou direction pour assurer l'utilisation optimale des espaces sur l'ensemble des jours ouvrables.

7.6 Le gestionnaire

- 7.6.1 Diffuse et applique la présente politique;
- 7.6.2 Met tout en œuvre pour favoriser le télétravail et convient de stratégies intra et interéquipes ou direction pour assurer l'utilisation optimale des espaces sur l'ensemble des jours ouvrables;
- 7.6.3 Collabore au partage optimal des espaces de travail polyvalent avec les autres directions et participe aux solutions innovantes;
- 7.6.4 Analyse ses besoins et veille à intégrer ses nouvelles activités dans les espaces de travail existants tout en intégrant ceux de la communauté médicale relevant de son service;
- 7.6.5 Complète et transmet des requêtes pour faire un déménagement généré par l'optimisation des espaces ou le déménagement souhaité d'un secteur;
- 7.6.6 Demande l'autorisation de la DST - Gestion des espaces pour tout changement d'usage d'un local;
- 7.6.7 S'assure de la participation de son équipe au processus de déménagement et l'informe des orientations retenues;
- 7.6.8 Soutient son équipe dans la gestion de changement;
- 7.6.9 Assure une présence lors des déménagements;
- 7.6.10 S'assure de la disponibilité des espaces d'entreposage avant de procéder à la commande d'équipements, de matériel, etc.;

7.7 La Direction des ressources informationnelles et technologiques (DRIT)

- 7.7.1 Développe, diffuse et met en œuvre des moyens technologiques afin d'assurer la mobilité du personnel;
- 7.7.2 Met à la disposition des directions et services les outils technologiques requis afin d'opérationnaliser la politique incluant les équipements informatiques collaboratifs, de mobilité et de télésanté;

- 7.7.3 Évalue et conseille en matière d'équipements et de configuration des outils et supporte les services vers les nouvelles technologies;
- 7.7.4 S'assure que les services ont les outils nécessaires à leur bon fonctionnement;
- 7.7.5 Analyse les requêtes et en définit les impacts et les échéanciers requis;
- 7.7.6 Collabore aux aménagements selon la priorité établie;
- 7.7.7 Participe à la réalisation des déménagements autorisés;

7.8 La Direction des ressources humaines (DRH)

- 7.8.1 Fait la promotion et fournit les données sur le télétravail;
- 7.8.2 Soutient et outille les gestionnaires dans les nouvelles modalités de travail permettant d'optimiser les espaces de travail et propose des formations en lien avec la gestion de ces modalités;
- 7.8.3 Accompagne la gestion de changement par, entre autres, des communications en lien avec les nouvelles modalités de travail;
- 7.8.4 Promeut la santé et sécurité au travail et s'assure du respect de la Loi sur la santé et la sécurité au travail, des règles qui en découlent et des normes applicables;
- 7.8.5 Évalue les aménagements de postes de travail lors des demandes d'employés et proposent des modifications pour la santé et la sécurité de ceux-ci.

7.9 La Direction médicale des services professionnels (DMSP)

- 7.9.1 S'assure d'informer les gestionnaires concernés des mouvements des effectifs médicaux dans leur secteur d'activité tels que l'arrivée, l'absence à long terme ou le départ d'un médecin;
- 7.9.2 Soutient les directions pour les situations de locaux touchant plusieurs services médicaux ou pour dénouer les enjeux n'ayant pu être résolus au sein de secteurs d'activité.

7.10 La Direction de la coordination de la mission universitaire (DCMU)

- 7.10.1 Promeut la télésanté intramuros et extramuros;
- 7.10.2 Pilote l'intégration de la télésanté dans les services cliniques (santé et services sociaux) tout en tenant compte de l'optimisation de locaux;
- 7.10.3 Fourni les données sur la pratique de la télésanté.
- 7.10.4 Soutient la réflexion et le dénouement des défis liés aux locaux nécessaires à l'enseignement;
- 7.10.5 Élabore les politiques de gestion des espaces des Centres de recherche en s'appuyant sur les principes de la présente politique.

7.11 La Direction de la qualité, de l'éthique, de la performance et du partenariat (DQEPP)

- 7.11.1 Soutient les directions quant aux ententes d'utilisation d'espaces de travail avec les organismes communautaires.

7.12 La Direction des ressources financières (DRF)

- 7.12.1 Confirme la disponibilité budgétaire pour les dossiers d'immobilisation ou pour la location d'immeuble.

7.13 La coordination opérationnelle locale

- 7.13.1 Assure une vigie pour une utilisation optimale des espaces et partage à la DST - Gestion des espaces ses constats et sa vision;
- 7.13.2 Collabore à la recherche de solutions d'optimisation de locaux avec les directions concernées, lorsque des enjeux sont soulevés;
- 7.13.3 Oriente les gestionnaires vers les processus officiels en matière de gestion des espaces.

8. Modalités d'application

- 8.0.1 La présente politique est accompagnée d'un guide incluant les processus établis (à venir).

9. Ouvrages consultés

- 9.0.1 Cadre de référence de la mission universitaire
- 9.0.2 Cadre de référence en matière de télétravail et télésanté
- 9.0.3 Gestion des salles et des visioconférences du CIUSSS DE L'ESTRIE - CHUS;
Gestion des salles et des visioconférences du CIUSSS de l'Estrie – CHUS
- 9.0.4 Guides de planification immobilière du MSSS; Guides de planification immobilière du MSSS
- 9.0.5 Politique sur la disposition de surplus d'équipement du MSSS (circulaire 1996-030);
- 9.0.6 Politique sur la télésanté du CIUSSS DE L'ESTRIE – CHUS Code de classification H000-POL-04
- 9.0.7 Politique sur le télétravail CIUSSS DE L'ESTRIE CHUS Code de classification D000-POL-03
- 9.0.8 Politiques, procédures, guides partagés par plusieurs CISSS et CIUSSS
- 9.0.9 Stratégie 23-27

10. Dispositions finales

10.0 Version antérieure

Non applicable.

10.1 Prochaine révision

La présente politique doit faire l'objet d'une révision au plus tard dans les quatre (4) années suivant son entrée en vigueur.

Annexe A – Historique des versions

Description	Auteur/Responsable	Date / Période
Création	Louise Thibault, chef de service – Planification des espaces Direction des services techniques	2024-12-20
Adoption	Séance de signature du PDG du CIUSSS de l'Estrie - CHUS	2025-02-10
Révision avec modifications	Louise Thibault, chef de service – Planification des espaces Direction des services techniques	2025-05-23
Adoption	Séance de signature du PDG du CIUSSS de l'Estrie – CHUS	2025-06-16