

University of Ottawa

Faculté de génie | Faculty of Engineering

Cabinet du doyen | Dean's Office

NOTE DE SERVICE | MEMORANDUM

DESTINATAIRE | TO:

Comité consultatif sur le budget de l'Université d'Ottawa

EXPÉDITEURS | FROM:

Comité exécutif | Executive Committee

Claude Laguë, Doyen | Dean

Faculté de génie | Faculty of Engineering

DATE:

12-02-2013

SUJET | SUBJECT:

Suggestions et recommandations du Comité exécutif et du doyen de la Faculté de génie.

Les membres du Comité exécutif de la Faculté de génie ainsi que son doyen remercient le Comité consultatif sur le budget de l'Université d'Ottawa pour l'occasion qui nous est fournie de proposer des éléments de réponse et des suggestions relativement aux sept (7) questions qui ont été posées aux membres de notre communauté universitaire.

The perspectives of the Faculty Executive Committee (EC) and/or of the Dean (D) have been provided under for the different questions.

Sommaire | Executive Summary

1. What can be done to increase revenue and/or decrease expenditures of the University, particularly within your sector, service or faculty against a backdrop of decreased grants and moderate growth in enrollment? What changes could be made in your unit that would help us respond to the reduction in our resources? (pp. 4 – 5)
 - 1.1. Revenus de fonctionnement (subventions gouvernementales et droits de scolarité) insuffisants par rapport aux autres universités ontariennes faisant partie du groupe U16 (EC, D)
 - 1.2. Nécessité d'accroître les revenus de fonctionnement supplémentaires associés à l'offre de programmes d'études et de cours en anglais et en français (EC, D)

- 1.3. Aggressively increasing non-traditional sources of operating revenues (philanthropy, for-profit education activities) (EC, D)
 - 1.4. Difficultés associées à la réduction des dépenses de fonctionnement de la Faculté de génie sans affecter négativement sa compétitivité par rapport aux autres facultés de génie ontariennes (EC, D)
 - 1.5. More attractive retirement packages for regular faculty members (EC, D)
 - 1.6. Nécessité de créer une nouvelle catégorie de professeurs régulier à temps complet strictement affectés à l'enseignement au premier cycle et au service aux étudiants (EC, D)
2. What approach should the University take on tuition fees, from a perspective of long-term fiscal sustainability? (p. 6)
 - 2.1. University level: Need of strong representation to the Ontario Government for increases in unit
 - 2.2. (i.e. per student) provincial grant and tuition fees revenues (EC, D)
 - 2.3. Faculté de génie : Besoins d'ajuster les droits de scolarité à la hausse afin de réduire les écarts qui se sont creusés par rapport aux autres écoles et facultés de génie ontariennes (EC, D)
 3. Should the University make changes to its programs for awarding scholarships, bursaries and financial aid? If yes, what principles should guide changes to this budget envelope? (p. 7)
 - 3.1. Yes; the University of Ottawa can no longer afford to provide one of the best scholarships / bursaries / financial aid program among Ontarian and Canadian universities (D)
 4. The University, in co-operation with its employees, must find solutions for reducing pension plan costs. Which approach should we favour in order to reduce costs: reduce benefits, change the employer/employee contribution rates? (p. 8)
 - 4.1. Maintenir les avantages associés au régime actuel mais accroître l'importance relative des contributions au régime par les employés de 30 à 50% (D)
 - 4.2. Maintain the defined benefits pension program for eligible employees hired before a given date and develop a new defined contributions program for the other ones (EC, D)
 5. The University intends to provide a recurring envelope of up to \$5M for Destination 20/20. What are potential solutions for freeing up the funds needed to finance this envelope? (p. 9)

- 5.1. Across the board reductions in operating budget allocations (e.g. 1%) totally or partly compensated by existing contributions to Destination 20/20 objectives by faculties and services (D)
6. What means should the University use to face uncertainty resulting from future government announcements on subsidies, tuition fees, salaries and pensions? (p. 10)
 - 6.1. Gel salarial 'à géométrie variable' appliqué à l'ensemble des employés réguliers et contractuels de l'Université en fonction de leur niveau de rémunération (D)
 - 6.2. Periodic assessment of the financial sustainability of programs of studies (EC, D)
 - 6.3. Centralisation vs. décentralisation : analyses rigoureuses des avantages / désavantages sur le plan financier (EC, D)
 - 6.4. Collective agreements: No increases in administrative expenditures or resource requirements associated to new management measures or processes (EC, D)
 - 6.5. Évaluation comparative périodique de l'efficacité de toutes les unités scolaires et administratives de l'Université au niveau de l'utilisation des ressources (EC, D)
7. Are there any other suggestions, approaches, or directions the University should consider when preparing its budget in order to submit a balanced budget to the Board of Governors in May 2013? (p. 11)
 - 7.1. Need to provide faculty- and service-specific on financial information on operating revenues and expenditures on an annual basis to facilitate the identification of revenue generation and/or expenditure reduction measures at the local level (EC, D)

1. What can be done to increase revenue and/or decrease expenditures of the University, particularly within your sector, service or faculty against a backdrop of decreased grants and moderate growth in enrollment? What changes could be made in your unit that would help us respond to the reduction in our resources?

1.1. Revenus de fonctionnement (EC, D):

De façon générale, les revenus de fonctionnement unitaires (i.e. \$ / année – étudiant) perçus par l’Université d’Ottawa sont inférieurs à ce que l’on observe dans la majorité des universités ontariennes qui font partie du groupe U16. L’édition 2013 des ‘University Rankings’ publiés par McLean’s (p. 104) indique que l’Université d’Ottawa (10 385 \$) se classe au dernier rang à ce chapitre derrière Queen’s University (12 314 \$), Western University (12 012 \$), McMaster University (11 619 \$) et la University of Toronto (11 128 \$). Dans le cas du génie et de l’informatique, ces différences sont encore plus prononcées. Une analyse comparative récente (2011 – 2012) démontre en effet que les revenus de fonctionnement unitaires à la Faculté de génie de l’Université d’Ottawa (16 700 \$) sont largement inférieurs à ceux perçus à la Faculty of Engineering and Applied Science de la University of Toronto (22 900 \$). Compte tenu des contraintes externes auxquelles sont soumises les deux principales sources de revenus de fonctionnement (subvention du Gouvernement de l’Ontario, droits de scolarité), on voit mal comment ces différences pourraient être réduites de façon significative au cours des prochaines années.

1.2. Revenus de fonctionnement – offre de programmes d’études et de cours en anglais et en français (EC, D) :

À titre d’université bilingue, l’Université d’Ottawa bénéficie d’un financement additionnel (subventions gouvernementales) de l’ordre d’une trentaine de millions de dollars par année. Ce financement additionnel (comparativement aux universités unilingues) correspond à seulement 5% environ de l’ensemble des revenus de fonctionnement de l’institution et demeure largement insuffisant pour couvrir l’ensemble des coûts rattachés au dédoublement de l’offre de cours et de programmes d’études. Nous croyons que l’Université doit se montrer plus agressive envers le Gouvernement provincial dans le but d’accroître ces revenus de façon significative.

1.3. Operating revenues (EC, D):

We recommend that the University of Ottawa aggressively strives to expand non-traditional sources of operating revenues to complement provincial grant and tuition fees revenues. In the particular context of the Faculty of Engineering, two such sources would be: 1. Individual and corporate philanthropic contributions (endowed or expendable) and 2. For-profit courses / programs aimed at practising engineers and computer scientists (continuing education, professional development). Active contributions to attracting and securing non-traditional sources of revenues for the institution by University employees (leaders, faculty, staff) should be integrated into our internal processes for performance assessment and reward.

1.4. Dépenses de fonctionnement (EC, D) :

Les données comparatives les plus récentes confirment que les valeurs des indicateurs d'utilisation des ressources (ex. budget de fonctionnement unitaire (total, non-salarial); ratio étudiants / professeur; ratio professeurs / employés de soutien) à la Faculté de génie se situent en-dessous des valeurs moyennes pour l'ensemble des écoles et facultés de génie en Ontario de même qu'à l'échelle du Canada. Les principaux 'déficits' se situent au niveau des dépenses de fonctionnement non-salariales (ex. besoins en infrastructure et équipements affectés aux laboratoires d'enseignement) ainsi qu'à celui du ratio professeurs / employés de soutien (i.e. besoins additionnels de personnel de soutien régulier). La Faculté de génie est également la seule école d'ingénierie en Ontario et au Canada qui doit offrir un grand nombre de cours dans les deux langues officielles du pays. Dans ces conditions, nous voyons mal comment réduire les dépenses de fonctionnement à la Faculté de génie sans compromettre la qualité de nos activités de formation et de la recherche.

1.5. Operating expenditures (EC, D) :

Offer an attractive retirement package for regular faculty members so that there is a greater financial incentive for more of them to retire at the normal retirement age (65). The resulting freed-up salary budget would allow for the hiring of more junior professors.

1.6. Dépenses de fonctionnement – offre de programmes d'études et de cours en anglais et en français (EC, D) :

L'offre de programmes d'études et de cours dans les deux langues officielles accroît considérablement la charge d'enseignement collective des professeurs de l'Université d'Ottawa comparativement aux autres universités unilingues ontariennes. En conséquence, il est impératif que l'Université puisse rapidement créer une catégorie de professeurs réguliers à temps complet dont les tâches seraient strictement limitées à l'enseignement au premier cycle et au service aux étudiants.

2. What approach should the University take on tuition fees, from a perspective of long-term fiscal sustainability?

2.1. University level (EC, D):

We recommend that the University of Ottawa continues to make strong representations to the Ontario Government for a tuition framework that allows for increases in unit operating revenues (i.e. provincial grant + tuition fees) that are sufficient to cover appropriate increases in unit operating costs. In light of the unit operating revenues differential that currently exists between the University of Ottawa and other U16 Ontario universities (see 1.1 above), the University of Ottawa should apply the maximum relative increases in tuition fees that are allowed under the current and future Ontario tuition fees framework.

2.2. Faculté de génie

Compte tenu des écarts encore plus importants entre les revenus de fonctionnement unitaires à la Faculté de génie et ceux dans les autres facultés et écoles de génie ontariennes (voir 1.1 ci-dessus), nous recommandons que l'Université d'Ottawa continue de demander au Gouvernement de l'Ontario la mise en place de mesures de 'rattrapage' exceptionnelles pour combler ces écarts. Il convient de mentionner que le cadre réglementaire actuel pour l'établissement des droits de scolarité (i.e. pourcentage maximal d'augmentations annuelles) contribue à accroître les différences existant entre les différentes écoles et facultés de génie de la province.

3. Should the University make changes to its programs for awarding scholarships, bursaries and financial aid? If yes, what principles should guide changes to this budget envelope?

3.1. (D):

Yes. Given the challenges that the University is facing and will continue to face on the operating revenues front, I can only recommend that the relative importance of the scholarships / bursaries / financial aid line in the University's operating budget be significantly reduced. In my opinion, the University of Ottawa can no longer afford to provide one of the best scholarships / bursaries / financial aid program among Ontarian and Canadian universities.

4. The University, in co-operation with its employees, must find solutions for reducing pension plan costs. Which approach should we favour in order to reduce costs: reduce benefits, change the employer/employee contribution rates?

4.1. (D):

Dans un premier temps, l'Université d'Ottawa, en partenariat avec l'ensemble de ses employés, devrait viser à maintenir les avantages rattachés au programme tout en en réduisant l'impact sur le budget de fonctionnement de l'institution. Ma recommandation : accroître l'importance relative des contributions au régime faites par les employés de 30 à 50% des contributions totales. Il s'agit d'une pratique très répandue au sein des entreprises des secteurs privé et public, incluant plusieurs universités. Cette mesure permettrait également de réduire l'ampleur des dépenses de fonctionnement de l'Université affectées au régime de retraite.

4.2. (EC, D):

Maintain the defined benefits pension program for eligible employees hired before a given date and develop a new defined contributions program for eligible employees hired after that date.

5. The University intends to provide a recurring envelope of up to \$5M for Destination 20/20. What are potential solutions for freeing up the funds needed to finance this envelope?

5.1. (D):

I recommend a two-step approach. Step 1: Apply the required reductions (e.g. 1%) to the operating budgets of all faculties and support services at the beginning of each financial year to generate the desired \$5M envelope. Step 2: Request that all faculties and services present their existing contributions to Destination 20/20 funded from operating budget and/or other sources. Once validated by an appropriate body (e.g. Council of the Administrative Committee and of the Deans), these contributions would result in a corresponding decrease of the expected across-the-board contributions to the \$5M envelope. For example, a faculty or service for which the across-the-board contribution amount to \$200k and that can demonstrate that it is already contributing \$100k to the objectives of Destination 20/20 from internal sources would see its contribution to the \$5M envelope reduced to \$100k.

6. What means should the University use to face uncertainty resulting from future government announcements on subsidies, tuition fees, salaries and pensions?

6.1. (D):

Compte tenu de l'importance majeure des dépenses salariales dans le budget de fonctionnement de l'Université et des perspectives peu encourageantes au niveau d'un accroissement significatif de nos revenus de fonctionnement à court terme, j'oserais espérer que notre communauté universitaire puisse faire preuve de la maturité collective requise pour une action audacieuse. Nonobstant les conventions collectives présentement en vigueur ou en cours de négociations, ma recommandation serait d'instaurer volontairement une politique d'augmentations salariales limitées à l'échelle de l'Université. Par exemple :

- Gel salarial pour tous les employés dont la rémunération totale excède un certain montant (ex. 100 000 \$ par année).
- Augmentations salariales limitées (ex. 50% du coût de la vie) pour tous les employés dont la rémunération totale est comprise à l'intérieur d'une certaine fourchette (ex. entre 50 000 et 99 999 \$ par année).
- Augmentations salariales correspondant au coût de la vie pour tous les employés dont la rémunération totale est inférieure à un certain montant (ex. 49 999 \$ par année).

Une telle approche, si modulée de façon appropriée, permettrait de limiter la pression des dépenses salariales sur le budget de fonctionnement de l'Université tout en ne pénalisant pas de façon excessive les employés les moins bien rémunérés. À mon avis, ce dernier élément revêt une grande importance compte tenu des écarts qui se sont creusés au cours des dernières années entre les employés les mieux rémunérés et ceux dont les salaires se situent au bas de l'échelle. À la Faculté de génie par exemple, la valeur du salaire moyen des professeurs réguliers s'est accrue de plus de 23% entre 2006 – 2007 et 2011 – 2012 (i.e. de \$96,850 à \$119,290). Dans le cas des employés de soutien réguliers, cette augmentation n'a été que de 10,8% (i.e. de \$54,660 à \$60,570).

6.2. Financial sustainability of programs of studies (EC, D):

The financial sustainability (i.e. equilibrium between revenues and expenditures) of all undergraduate and graduate programs of studies currently offered by the University of Ottawa as well as those in the planning stage should be integrated in the University's decision-making process relative to the creation and elimination of programs of studies.

6.3. Centralisation vs. décentralisation (EC, D):

Toute décision relative à la centralisation ou à la décentralisation de services / activités existants ou nouveaux devrait être basée sur une analyse rigoureuse des avantages financiers rattachés à l'une ou l'autre de ces deux approches en plus des considérations relatives à la qualité de l'expérience éducative de nos étudiants.

6.4. Collective agreements (EC, D):

New management measures or processes negotiated within the scope of collective agreements between the University and employee associations or unions should not result in increases in administrative expenditures or resource requirements.

6.5. Efficacité (EC, D):

Toutes les unités scolaires et administratives de l'Université d'Ottawa devraient être régulièrement soumises à des évaluations comparatives (i.e. par rapport à des unités semblables dans d'autres universités ontariennes ou canadiennes (ex. U16)) de leur efficacité en termes d'utilisation des ressources (financières, humaines, matérielles) dont elles disposent.

7. Are there any other suggestions, approaches or directions the University should consider when preparing its budget in order to submit a balanced budget to the Board of Governors in May 2013?

7.1. (EC, D):

Accurate and complete faculty- and service-specific financial information on operating revenues and expenditures should be made available to the University of Ottawa community on an annual basis in the future in addition to the consolidated financial statements that have been provided for this budgetary consultation process. This would likely result in additional, more useful, and more specific suggestions and recommendations to balance the operating budget of our institution as members of the University community relate much more to challenges and opportunities that they face at their local level rather than at the level of the entire University. Appropriate individual and collective incentives should be put in place to reward effective and innovative approaches.