

**主席的备忘录**  
**大会委员会第一和第三工作组联席会议**  
**2008年5月5日，星期一，9:30-17:30**

第三工作组主席 Ramalingam Parasuram 和第一工作组主席 Vic Heard

- 1) **总部结构**：见5月6日第三工作组主席的备忘录结论。
- 2) **粮农组织修订的计划模式**：成员们欢迎管理层进一步完善其关于修订计划模式的建议(见附件1)。他们认为该模式清楚地表明了三大目标 — 战略目标 — 结果这一层次构架以及手段与目的的联系。成员们普遍同意：
  - a) 三大目标、10-12项战略目标和大约80项组织结果以及有时限的少量重点主题组成的这一层次构架；
  - b) 该模式不同成分和相关文件的时间范围：战略框架（10-15年时间范围，每四年审查一次），中期计划，包含组织结果框架和示意性预算（4年时间范围，每两年审查一次），工作计划和预算（2年预算和两年度实施计划）；
  - c) 正常预算资源和预算外资源整合框架；
  - d) 为结果层面成果提出明确的目标、基线和指标；
  - e) 通过深入评价来审议战略目标层面的影响；
  - f) 将行政预算和技术计划预算清楚地分开。
- 3) **预算和计划文件的审议周期**：成员们多次表示支持由管理层提出并在欧盟建议中具体说明的对预算和计划文件进行审议的周期（便于考虑区域会议的意见和各技术委员会的意见，见附件2）。目的必然是为改进工作形成一个良性循环，包括对实施工作的监测、评价和审计。
- 4) **资源筹集战略**：成员们注意到管理层的陈述不是为了制定一项资源筹集战略，而是进一步探讨为支持粮农组织重点活动而对正常计划资源和预算外资源进行整合的结构。成员们要求管理层借鉴其他机构的经验和粮农组织本身的经验制定一项资源筹集战略供第三工作组审议，并要求管理层向大会委员会提出一项建议以便纳入近期行动计划。此外，还重申同意在使用预算外资源方面优先重视国家一级的工作以及：
  - a) 在商定的重点活动方面整合正常计划资源和预算外资源；
  - b) 重点主题作为实现资源整合和提高组织可视度以吸引资源的最主要主题的价值；

- c) 在明确的政策框架和准则范围内下放资源筹集工作，同时保留中央全球资源筹集、技术支持和监测（关于国家层面的工作下放给粮农组织驻国家代表；关于区域工作下放给区域代表；关于紧急情况，由紧急行动及恢复司与粮农组织驻国家代表协商，酌情与技术部协商）——若干成员指出，迄今放权到国家一级看来没有什么效果；
- d) 设立一个中央单位负责总体战略、重点、对正常计划资源和预算外资源的协调及预算外资源的筹集，是可取的；
- e) 在两年度第二年第一季度与粮农组织所有感兴趣的成员和其他捐助者讨论预算外资源要求的会议，是提供情况的一次会议，旨在强调商定的重点以及更好地促进为这些重点筹集资源。

---

## 见附件 1 粮农组织修订的计划模式 (目标、结果和预算层次构架)

### I. 背景情况

1. 独立外部评价认为，虽然粮农组织的计划和预算模式总的来说是合理的，但其执行工作的主要方面存在缺陷，包括战略方向和优先重点不够明确，手段至目的的联系薄弱，计划实体和项目的临界动量不足，跨学科工作激励机制不充分（见附件 I）。独立外部评价还认为，预算决定的时间安排与规划周期不合拍，给全体成员和秘书处增加大量额外的工作。

2. 管理层为通过修订的计划模式弥补这些不足之处而提出的建议，由工作组于 2 月 26 日（第一和第三工作组）、3 月 19 日（第三工作组）和 3 月 28 日（第二和第三工作组）进行了审议。建议的模式规定：i) 明确的手段与目的联系和实现结果的责任；ii) 合理化文件编制过程；iii) 精简内部计划制定工作；以及 iv) 加强治理机构的投入、审查和批准。

3. 根据 3 月 28 日成员们在工作组会议上的要求，管理层编写了本文件，以便：

- a. 修订计划周期，考虑各工作组迄今提出的意见和得出的结论；
- b. 列举结果层次构架的两个样例，明确建议提交大会审议的详细程度，表明如何介绍组织结果与相关的目标、指标和资源。

### II. 原则和概念

4. 修订的计划模式通过简化的“阶梯式”结果层次构架规定了明确的手段目的联系，并通过涉及所有组织单位和资金来源的可衡量的指标和目标规定了实现结果的责任。

5. 建议的结果层次构架将由以下方面组成：成员的全球目标（三项）；战略目标（大约 12 项）；以及组织结果或成果（大约 80 项）。与当前的计划模式进行的对比见附件 II，主要术语的定义见附件 III。虽然与当前模式相比，全球目标和战略目标的数量基本未变，但相对当前计划结构中 185 项计划实体而言，80 项组织结果（成果）已进行大量整合。

6. 这一构架各层次的实质性内容将采用逻辑框架方式确定，从全球目标“分流”至各级，并制定结果、指标和目标，指明相关假设和风险。

- a. **战略目标**将是成员（在国家、区域和全球一级）实现的较高层次的结果，将考虑区域和分区域优先重点。
- b. 粮农组织将主要负责实现**组织结果（成果）**，这些结果将构成因果链中粮农组织提供的产品和服务之后的第一步骤，即需要**初级用户**采纳和使用。

- 
- c. **重点主题**将由秘书处提议并由领导机构商定。重点主题将有助于突出中期内的重点，着重表明粮农组织打算在若干重点领域，帮助成员以组织结果（成果）为基础实现的利益，促进预算外资源的筹措。
  - d. 重点将根据一系列商定的标准决定：支持成员的目标和战略目标；成员提出的优先重点；比较优势和伙伴关系；取得可持续成果和影响的可能性。
  - e. 这一模式将涵盖所有资金来源，便于通过重点主题和国家中期重点框架满足提出的需要。

### III. 规划文件

7. 规划文件和相关过程将按照独立外部评价推荐的世界卫生组织的模式结构合理化，并通过把大会日期改到两年度第二年的 6 月份予以促进。因此将形成一份合并的中期计划/工作计划和预算文件：
  - a. 制定 12 项战略目标中的每项战略目标，以及高层次指标和目标；
  - b. 制定大约 80 项组织结果（成果）中的每一项。为了在两年度执行工作的监测和报告中加强实现结果的责任性，将为工作计划和预算（2 年）和中期计划（拟为 4 年）的时间框架确定指标和目标；
  - c. 提出实现每一项战略目标和组织结果（成果）所需的资源，明确中期计划中每个两年度的资源；两年的工作计划和预算估计将包括对各项战略目标的进一步细化，明确地点（总部和区域）和资金来源（正常计划和预算外资金）；
  - d. 领导机构所要求的便于促进审议活动的其他财务或计划信息。
8. 对概念模式和规划文件的图形说明见附件 IV。说明中期计划/工作计划和预算文件将包括的信息种类的两个“样例”见附件 V。这两个模拟样例提供了有关一项假设的跨部门战略目标（紧急情况）和一项部门战略目标（林业）的详细资源和结果事例。

### IV. 精简内部计划编制周期

9. 秘书处（管理层）的作用是：
  - a. 根据商定的标准提出计划重点，规定结果，制定合理的绩效指标及基准和目标，确定执行计划和实现各项目标所需的资源；
  - b. 执行计划，协调激励机制和具体做法以支持实现各项目标，与组织风险概况保持一致；
  - c. 监测和评价绩效，根据取得的经验教训作出调整，向成员报告结果。
10. 在编制中期计划/工作计划和预算时，秘书处将考虑领导机构对以下方面的指导：

- 
- a. 优先重点，即通过各区域会议、技术委员会、计划/财政委员会和理事会在两年度第一年中所提出的优先重点；
  - b. 根据计委/财委和理事会的反馈意见在第二年第一和第二季度中作出可能的调整；
  - c. 根据第二年 6 月份制定的实际预算水平进行调整和进一步调整，以便在第二年下半年提交计委/财委审议和理事会批准。

11. 秘书处内部过程将按以下方式组织：

- a. 两年度第一年第四季度初，所有部门（总部各部门和各下放办事处）将根据成员提出的优先重点以及技术和区域会议提出的其他意见和指导，着手确定各自对组织目标的中期和两年度贡献，尤其是确定任何新的领域和重点的转移；
- b. 总部与各下放机构之间将进行磋商，就一系列中期和两年度优先重点、结果和相关资源草案达成一致。这项草案将在第二年年初统一合并，提交成员审议；
- c. 秘书处在最终编写这份文件时将考虑领导机构审议活动对中期计划/工作计划和预算提出的任何必要调整。

## V. 领导机构在新过程中的投入

12. 领导机构的作用是：

- a. 提出总体远景、目标和优先重点，为执行批准的计划提供所需资源；
- b. 在规划周期的各个层面和各个阶段提供投入和反馈；
- c. 通过监测和评价进行监督，确保为以结果为基础的管理创造有利的氛围。

13. 附件 VI 列出了说明建议的领导机构审查和批准周期的时间线，涵盖以下方面：

- a. 各技术委员会的会议日期改到两年度第一年的第二/第三日历季度，而各区域会议仍然在第一年的第一/第二日历季度举行，从就优先重点及时提供区域和技术投入。
- b. 理事会将在第一年最后一个季度举行会议，以便审查批准重点主题和战略目标，并提出必要的修改。
- c. 可能有益的是在两年周期的第二年年初召开一次成员会议，以审查中期计划/工作计划和预算编制过程中提出的重点主题和总的预算外资源需要；这将促进资源的筹措和预算外资金的整合，有助于改进预算外资源的可预测性。
- d. 计委/财委在两年度第二年第一季度和理事会在第二季度审议中期计划/工作计划和预算；秘书处将根据这些会议提供的指导，对将提交大会的这些建议作任何所需的调整。
- e. 大会在 6 月份批准总体工作计划和预算水平；

- 
- f. 如果大会通过的预算水平不同于秘书处的提案，秘书处将调整工作计划，并按照商定的优先排序框架确定结果，以便在第二年第四季度供计委、财委审查和理事会批准。

---

## 附件 I - 独立外部评价关于计划 - 预算周期的结论概况

### 独立外部评价的结论和建议

独立外部评价在其报告第 7 章中审查了粮农组织的计划周期，涉及计划编制和预算、监测和评价、监督和审计。其结论是粮农组织需要制定一项至少涵盖 2015 年、涉及粮农组织全部产品的明确战略。

独立外部评价认为，虽然粮农组织的计划和预算模式总的来说是合理的，但其执行工作的主要方面存在缺陷，包括战略方向和优先重点不够明确，手段至目的联系薄弱，计划实体和项目的临界动量不足，跨学科工作激励机制不充分。确定的主要弱点是：

- 在微观 (计划实体) 一级而不是在宏观 (战略目标) 一级规定优先重点和结果；
- 由于规划周期、文件和预算决定的时间安排，内部和领导机构的计划编制和审查过程重复；
- 预算外资金基本上被排除在这一过程之外；
- 以结果为基础的管理方法没有充分融入组织方法和文化；
- 下放办事处与规划和预算编制过程分离；
- 中央部门缺乏对战略、计划和资源决定的协调和整合。

利用世界卫生组织作为最佳方法参照组织，独立外部评价建议按照以下框架重新研究和修改粮农组织的战略规划、重点确定和计划编制、预算过程和文件编写：

- 将预算外资金充分纳入计划编制工作的各个方面；
- 排列计划优先重点，注重界定结果，采用数量有限、确定时限的重点技术“主题”，整合宣传、规范和技术合作工作；
- 精简内部过程和文件；鉴于迫切需要在近期行动计划中就优先重点和方向达成共识，起初合并战略框架和中期计划，最终合并中期计划与工作计划和预算，以便确定优先重点和预算水平（两种情况下都取消工作计划和预算概要）；
- 大会改到 6 月份举行，在两年度开始之前确定预算水平，便于对批准的资源水平作出详细规划。

## 附件 II - 概况和对比表 - 建议的与当前的计划编制模式

	建 议	当 前
结果层次构架	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 成员的三 ( 3 ) 项全球目标</li> <li>• 10 - 14 项战略目标中的 5 - 6 项主题 - 所有资金来源(制定)</li> <li>• 80 项组织结果 - 所有资金来源 ( 制定<sup>1</sup> )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 成员的三 ( 3 ) 项全球目标</li> <li>• 成员的五 ( 5 ) 项战略 , 12 项战略目标 ( 未制定 )</li> <li>• ( 42 项计划 ) /185 项计划实体 ( 制定 )</li> <li>• 预算外项目 ( 制定 )</li> </ul>
秘书处编写的规划文件	<p><b>过渡性规划周期</b> ( 2009 - 2011 年近期行动计划 )</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 战略框架 ( 10 年 ) 和中期计划 ( 四年 ) 的要素</li> <li>• 制定合并的中期计划 ( 四年 ) 与工作计划和预算 ( 两年 )</li> </ul> <p><b>随后的规划周期</b> ( 2012 年+ )</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 战略框架 ( 10 年 )</li> <li>• 合并的中期计划 ( 四年 ) 与工作计划和预算 ( 两年 )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 战略框架 ( 15 年 )</li> <li>• 中期计划 ( 六年 ) ,“滚动性”</li> <li>• 工作计划和预算概要 ( 两年 )</li> <li>• 工作计划和预算 ( 两年 )</li> </ul>
规划的详细程度( 中期计划、工作计划和预算 ) <sup>2</sup>	<p>合并的中期计划/工作计划和预算</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 战略目标的优先排序和制定 , 以及制定组织结果</li> <li>• 组织结果的两年和四年目标</li> <li>• 组织结果的两年和四年总资源</li> <li>• 按资金来源和地点分配的两年战略目标资源</li> </ul>	<p>中期计划</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 计划实体的优先排序和制定</li> <li>• 六年总资源估计</li> <li>• 示意性六年战略目标资源</li> </ul> <p>工作计划和预算概要/正式工作计划和预算</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 按计划实体分列的总资源</li> <li>• 按计划分列的预算外资源</li> </ul>
领导机构审查/批准	<p>合并的中期计划/工作计划和预算</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 第一年 : 各区域会议 , 第一季度 ; 各技术委员会 , 第三季度 ; 理事会审查重点主题 , 第四季度 ;</li> <li>• 第二年 : 自愿供资会议 , 第一季度 ; 计委/财委/理事会 , 第一季度 - 第二季度 ; 大会 , 第二季度 ; 计委/财委/理事会 , 第三季度 - 第四季度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 中期计划 ( 第一年 , 秋季 - 理事会 )</li> <li>• 工作计划和预算概要 ( 第二年 , 春季 - 计委/财委/理事会 )</li> <li>• 工作计划和预算 ( 第二年 , 秋季 - 计委/财委/理事会/大会 ) - 预算得到批准 , 11 月</li> </ul>

<sup>1</sup> “制定”一词用于表示按照指标、目标等规定结果。

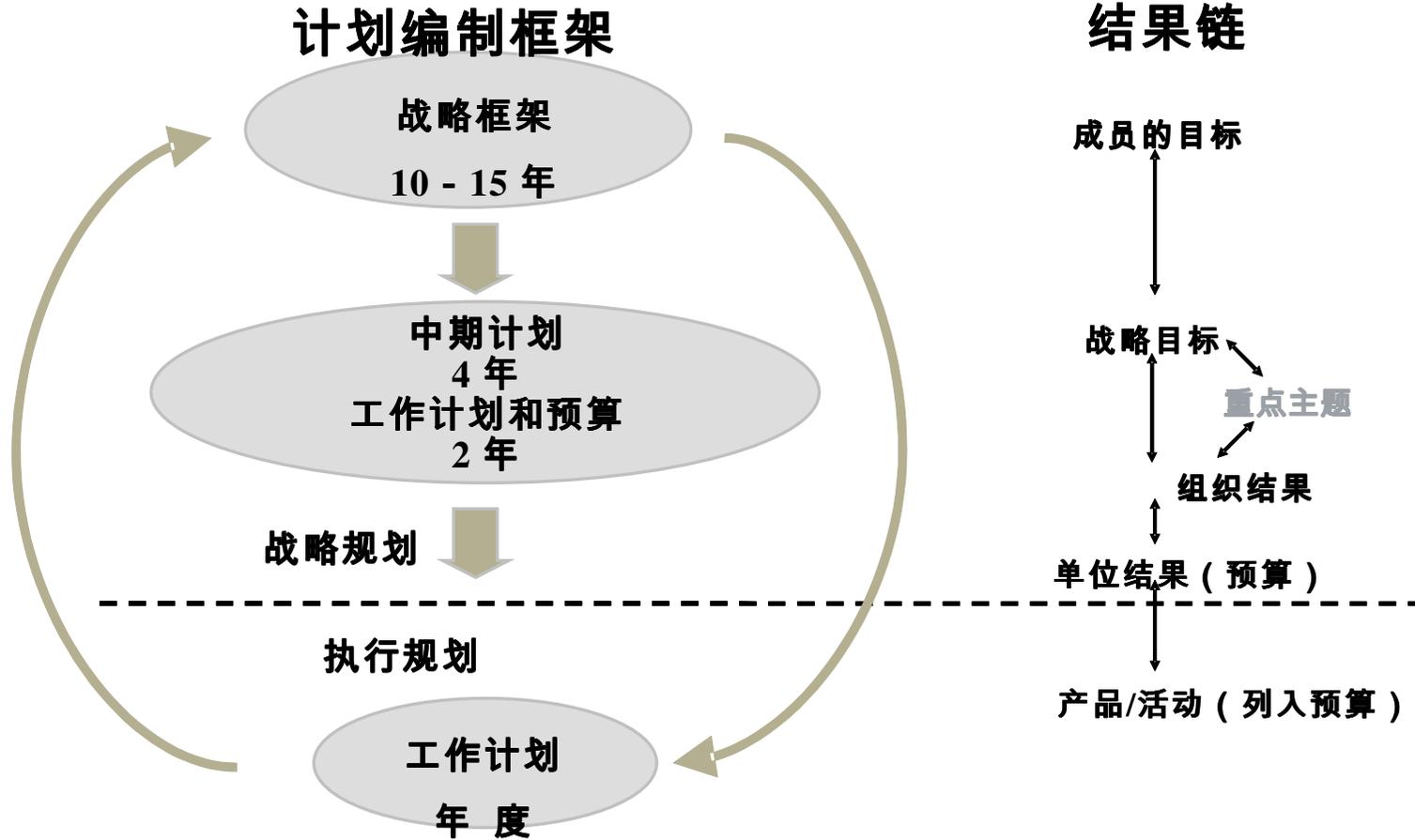
<sup>2</sup> 就“粮农组织当前”栏而言, 涉及各文件即 2006—11 年中期计划和 2008—09 年工作计划和预算最近的编制周期

---

## 附件 III - 结果层次构架主要术语的定义

- **成员的全球目标**系指粮农组织致力于帮助其成员实现的相互关联的总体目标。这些目标构成结果层次构架的顶部，然后逐级分层至各个方面，预期粮农组织将根据其授权和能力范围，考虑主要全球论坛尤其是世界粮食首脑会议的结果以及国际商定的发展目标对这些方面作出贡献。
- **远景**说明本组织希望今后达到的境界。它反映了对本组织未来最乐观的看法。远景声明既表达本组织的宗旨，又表明本组织的价值。对雇员来说，远景指示期望他们如何表现，激励他们作出最佳贡献。对成员来说，远景使它们认识如何和为何与本组织一道努力。
- **战略目标**是规定时限（如 10—15 年）内预期成员国机构、国际社会或发展伙伴实现的利益或变革。就逻辑框架而言，这些利益是初级用户依靠相关“组织结果”（见下文），在因果链中采用粮农组织的产品和服务取得的直接结果之后的几个步骤。因此，战略目标不是由粮农组织本身来实现，而是由成员在粮农组织提供的附加值的基础上实现，并考虑到确定的依赖性和其他发展假设。
- **重点主题**帮助突出中期（四年）内的优先重点，对实现战略目标作出贡献。这些主题往往但并非都是跨部门的，突出粮农组织准备帮助成员借助与已选重点领域相关的组织结果（见下文），在所选领域中实现的利益。主题通过为高度关注的工作提供交流和宣传手段，帮助促进预算外资源的筹措，用以补充正常计划资源。重要的是，其目的也在于促进预算外资源减少僵硬的捆绑条件和集合程度，促进领导机构按照商定的优先重点监督这些资源的使用。
- **组织结果（成果）**：这些结果是粮农组织致力于在四年时限内向成员国和国际社会提供的产品和服务，以及用户采纳和使用这些产品和服务所取得的成果，以便促进战略目标的实现。组织结果或成果通常将由一个组织单位或一小组单位负责。组织结果或成果是因果链中粮农组织产出之后的第一级结果，即需要初级用户小组采纳和利用，并以预期这些初级用户取得的应用结果表示。为了能够衡量和报告取得的组织结果，制定了与规定时限相关的指标、核查手段、基准和目标。

手段目的层次构架 - 粮农组织计划的编制模式



## 附件 V - 制定和预算细节样例

战略目标：改进防备和有效、可持续应对粮食及农业紧急情况

<b>指标和目标：</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 具有针对极端气候事件的机构应对能力的国家数量</li> <li>• 采用农业方法应对极端气候事件的国家数量</li> <li>• 建立有利于从紧急救济向可持续重建过渡的政策和投资框架的国家数量</li> <li>• 有效利用应对紧急情况预警信息应对紧急情况的国家比例</li> </ul>					
<b>按两年度分配的资源</b>					
第一个两年度			第二个两年度		
9 600			9 100		
<b>按地点分配的资源 - 第一个两年度 ( 千美元 )</b>					
总 部	非 洲	拉丁美洲及 加勒比	近 东	亚 太	欧 洲
1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600
<b>按供资来源分列的资源 - 第一个两年度 ( 千美元 )</b>					
分 摊		自 愿		合 计	
6 000		3 600		9 600	

<p><b>第一项组织结果：</b>根据粮农组织通过改进传递工作的及时性和准确性所提供的粮食和农业危机预警信息,以及加强国家一级的相关分析能力,全球、国家和地方各级的利益相关者作出更加知情的决定。</p>	<b>指 标</b>	
	利用粮农组织的援助加强预警数据分析能力的国家数量	对紧急情况作出反应、表明信息传递迅速、准确的国家比例
	<b>基 准</b>	
	11 个国家	50%
	<b>工作计划和预算 ( 两年 ) 目标</b>	
	15 个国家	60%
	<b>中期计划 ( 四年 ) 目标</b>	
	23 个国家	75%
	<b>资源 ( 千美元 )</b>	
	第一个两年度	第二个两年度
3 000	3 100	

<b>第二项组织结果</b> :通过与世界粮食计划署和其他伙伴合作支持应急规划，通过加强机构应对能力、确定和改进应对极端气候事件的农作方法，使各国政府、民间社会和社区为应对粮食和农业紧急情况做好更充分的准备。	<b>指 标</b>	
	利用粮农组织及其伙伴提供的支持建立应急规划系统的国家数量	利用粮农组织的准则和研究，确定有风险受到极端气候事件影响的农作方法以便改进的国家数量
	<b>基 准</b>	
	11 个国家	50 个国家
	<b>工作计划和预算（两年）目标</b>	
	15 个国家	60 个国家
	<b>中期计划（四年）目标</b>	
	23 个国家	75 个国家
	<b>资源（千美元）</b>	
	第一个两年度	第二个两年度
4 200	3 900	

<b>第三项组织结果</b> :通过制定、供资、协调和执行恢复农村生计的令人信服的、有依据的行动计划，确保形成以生计评估为基础的有效应对框架	<b>指 标</b>	
	使用粮农组织的评估手段和方法为灾后恢复农村生计制定有依据的、协调一致的行动计划的国家数量	制定恢复农村生计的行动计划的国家从其国民预算中为执行工作分配资金的国家比例
	<b>基 准</b>	
	11 个国家	50%
	<b>工作计划和预算（两年）目标</b>	
	15 个国家	60%
	<b>中期计划（四年）目标</b>	
	23 个国家	75%
	<b>资源（千美元）</b>	
	第一个两年度	第二个两年度
2 400	2 100	

**战略目标：世界森林实现可持续管理**

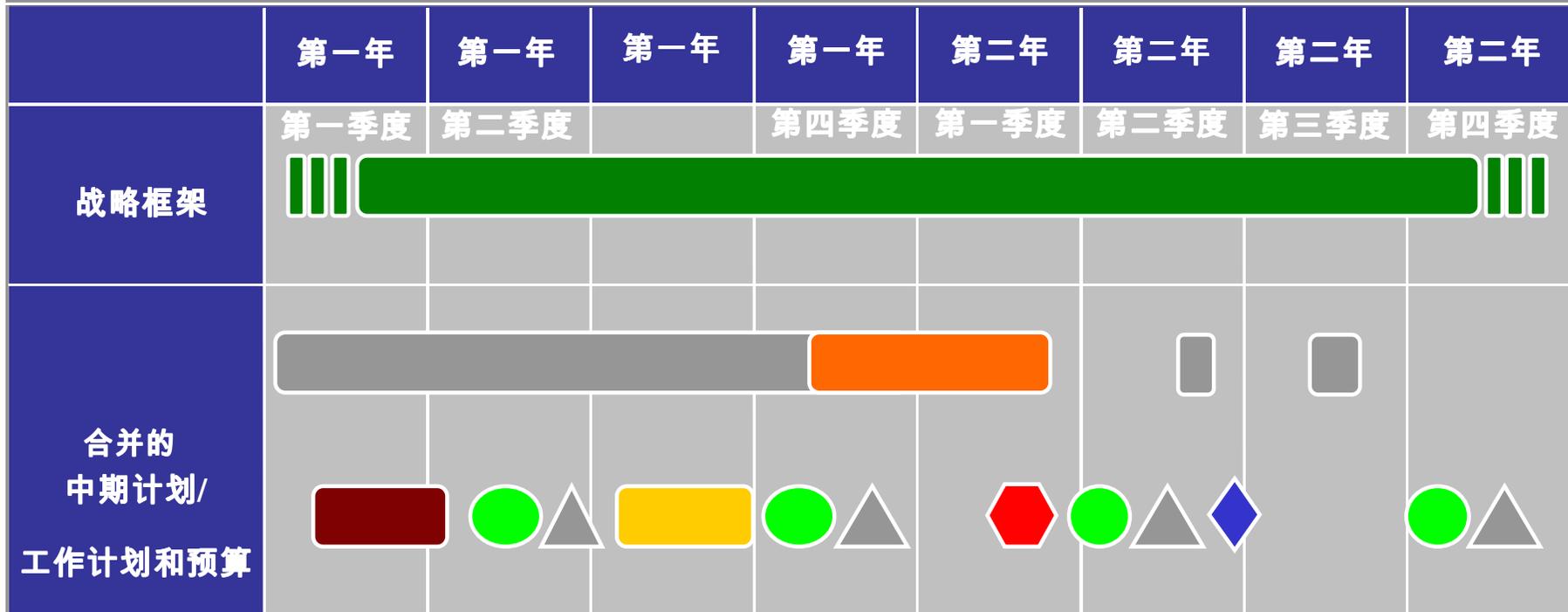
<b>指标和目标：</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 派其他用途的森林面积减少 ( 15 年目标：减少一半 )</li> <li>• 有批准的管理计划的森林面积增加 ( 四年目标：翻一番 )</li> <li>• 为保存生物多样性而受到保护的森林面积增加 ( 15 年目标：增加 20% )</li> <li>• 森林政策、法律和机构得到加强和更新 ( 15 年目标：80 个国家 )</li> </ul>					
<b>按两年度分配的资源</b>					
第一个两年度			第二个两年度		
9 600			9 100		
<b>按地点分配的资源 - 第一个两年度 ( 千美元 )</b>					
总 部	非 洲	拉丁美洲及 加勒比	近 东	亚 太	欧 洲
1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600
<b>按供资来源分列的资源 - 第一个两年度 ( 千美元 )</b>					
分 摊		自 愿		合 计	
6 000		3 600		9 600	

<p><b>第一项组织结果：</b>有关林业、森林和树木的决定以粮农组织提供或促进提供的及时而准确的信息为基础。粮农组织提供的信息和能力建设支持，对各国努力减少毁林和森林退化产生作用。按照国际商定标准和准则进行管理的森林面积不断增加。</p>	<b>指 标</b>	
	落实粮农组织“国家森林评估”或“土地综合利用评估”的国家数量	按照商定标准和准则管理的森林面积
	<b>基 准</b>	
	12 个国家	10%
	<b>工作计划和预算 ( 两年 ) 目标</b>	
	18 个国家	15%
	<b>中期计划 ( 四年 ) 目标</b>	
	26 个国家	20%
	<b>资源 ( 千美元 )</b>	
	第一个两年度	第二个两年度
4 000	4 200	

**战略目标：世界森林实现可持续管理**

<p><b>第二项组织结果：</b>森林和林业对粮食安全和社会的贡献增加,包括森林在生计和减轻贫困方面的作用增加。林业投资增加,林业在发展方面日益受到优先重视。国家获得有效支持,在其国家规划过程中解决跨部门冲突。国家解决涉及农业、畜牧业和林业之间关系的问题,包括生物能源的可持续开发和水资源的合理管理和保护;有效的土地管理规划促使土地利用得到改进。</p>	<b>指 标</b>	
	拥有管理森林和执行先进森林政策的良好机构能力的国家数量增加。国家森林计划等参与性过程启动。	通过综合评估和规划有效解决林业与农业土地利用之间的跨部门问题和冲突的国家数量增加。
	<b>基 准</b>	
	30 个国家	40 个国家
	<b>工作计划和预算 ( 两年 ) 目标</b>	
	35 个国家	45 个国家
	<b>中期计划 ( 四年 ) 目标</b>	
	40 个国家	50 个国家
	<b>资源 ( 千美元 )</b>	
	第一个两年度	第二个两年度
	4 000	3 900

附件 VI - 计划制定、审查和审批周期



秘书处过程

大会

领导机构会议

计划和财政  
委员会

理事会

技术委员会

区域会议

---

见附件 2 **The Cycle of Consideration of Budget and Programme Documents – EU Proposal**

---

An example of how the strengthened executive role of the Programme and Finance Committees and the Council, and the modified PWB preparation cycle (as described in *EU Task Force on budgetary and financial matters: Synthesis*) could be translated into proposals of concrete Basic text provisions, assuring that:

1° the Council does its job as the “executive arm of the Governing Bodies” and truly works on the PWB and makes the necessary decisions, and

2° the Conference keeps its role as the superior authority to approve the said PWB (based on the Constitution of UNIDO which is almost four decades younger than FAO’s)

1. The **Director-General** shall **prepare and submit** to the Council through the joint Programme and Finance Committees\*, at a time and in the form specified in the financial regulations\*\*, a draft programme of work for the following fiscal period, together with the corresponding activities to be financed from the regular budget. The Director-General shall, at the same time, submit proposals and financial estimates for those activities to be financed from voluntary contributions to the Organization.
2. The **Programme and Finance Committees** shall, acting jointly, consider the proposals of the Director-General and submit to the Council **their recommendations** on the proposed framework programme of work and corresponding estimates for the regular budget and the extra-budgetary resources. Such recommendations of the joint Committee shall require a **two-thirds majority** of the members present and voting.
3. The **Council** shall examine the proposals of the Director-General together with recommendations of the Programme and Finance Committees and **adopt** the framework programme of work and the regular budget, with such modifications as it deems necessary, for submission to the Conference for consideration and approval. Such adoption shall require a **two-thirds majority** of the members present and voting.
4. (a) The **Conference** shall consider and **approve** the framework programme of work and the corresponding regular budget submitted to it by the Council, by a **two-thirds majority** of the members present and voting.  
(b) The **Conference may make amendments** in the framework programme of work and the corresponding regular budget, in accordance with paragraph 6.
5. When required, supplementary or revised estimates for the regular budget shall be prepared and approved in accordance with paragraphs 1 to 4 above and the financial regulations.
6. No resolution, decision or amendment involving expenditure, which has not already been considered in accordance with paragraphs 2 and 3, shall be approved by the Conference unless it is accompanied by an estimate of expenditures prepared by the Director-General. No resolution, decision or amendment in respect of which expenditures are anticipated by the Director-General shall be approved by the Conference until the Programme and Finance Committees and subsequently the Council, meeting concurrently with the Conference, have had an opportunity to act in accordance with paragraphs 2 and 3. The Council shall submit its decisions to the Conference. The approval by the Conference of such resolutions, decisions and amendments shall require a two-thirds majority of all Members.

- 
7. The **Director-General** shall prepare a **detailed** programme of work in line with the framework programme of work and the budget approved by the Conference in accordance with paragraph 4(a) and submit it to the **Council for approval** through the joint Programme and Finance Committees, at a time specified in financial regulations.
  8. The procedure followed by the Programme and Finance Committees and the Council in deciding on the detailed programme of work shall be the same as outlined in paragraphs 2 and 3. The approval by the **Council** of the **detailed** programme of work, however, **shall be final** and not require any action on the part of the Conference.

\* or a single P&F Committee should we decide to merge the two  
\*\* financial regulations should specify that the draft presented by the Director-General should be composed of a *framework* programme of work and its elaboration into a detailed programme