



EXECUTIVE MASTERS IN  
**Sport  
Organisations  
Management**

1 PROGRAMME, 3 VERSIONS

MASTER EXÉCUTIF EN  
**Management des  
Organisations  
Sportives**

1 PROGRAMME, 3 VERSIONS

MASTER EJECUTIVO EN  
**Gestión de las  
Organizaciones  
Deportivas**

1 PROGRAMA, 3 VERSIONES



With support from Olympic Solidarity  
*Avec le soutien de la Solidarité Olympique*  
Patrocinado por Solidaridad Olímpica







“Olympic Solidarity has supported the MEMOS programme for many years. Its many graduates contribute to a better management of the Olympic sport organisations.”

Pere Miró

Deputy Director General,  
International Olympic Committee

« La Solidarité Olympique soutient depuis de longues années le programme MEMOS. Ses nombreux diplômés contribuent à un meilleur management des organisations sportives olympiques. »

Pere Miró

Directeur Général Adjoint,  
Comité International Olympique

“Solidaridad Olímpica ha dado su apoyo a lo largo de los años al programa MEMOS. El elevado número de diplomados contribuye a la mejora de la gestión de las organizaciones deportivas olímpicas.”

Pere Miró

Director General Adjunto,  
Comité Olímpico Internacional

“Strengthening the structures of NOCs and their members remains one of Olympic Solidarity priorities. MEMOS has been an important partner in our quest to reach this goal.”

James Macleod,

Director of Olympic Solidarity

« Renforcer les structures des CNO et leurs membres est l’une des priorités de la Solidarité Olympique. Le MEMOS est un partenaire important pour atteindre cet objectif. »

James Macleod,

Directeur de la Solidarité Olympique

“Fortalecer las estructuras de los CON y a sus integrantes sigue siendo una de las prioridades de Solidaridad Olímpica. MEMOS ha sido un socio importante en nuestra búsqueda por alcanzar este objetivo.”

James Macleod,

Director de Solidaridad Olímpica



The MEMOS (Executive Masters in Sport Organisations Management) mission is to help professionals working in national or international sports bodies to develop the knowledge required in order to better manage their organisations.

**MEMOS is an executive master, which is offered in three versions according to the teaching language: English, French and Spanish. As an executive programme MEMOS may not give access to PhD studies. General information on each of the three versions is provided below in the respective language. For specific information on the current versions, please refer to the leaflets enclosed in this brochure.**

Sport is a complex socio-cultural phenomenon. For over a century, the Olympic Movement has been trying to guide it with a view to reaching balanced development for individuals and for society. In order to continue accomplishing its mission in an environment where political and economic issues are becoming increasingly important, our Movement needs managers with specific areas of competence. MEMOS has set itself an objective of providing them with competences that are decisive for the good management of the various Olympic organisations.

The International Olympic Committee, Olympic Solidarity and the European Olympic Committees have supported this

initiative since its origin. MEMOS reaches participants in all of the five continents. Thanks to this partnership between the Olympic Movement and academic institutions, this university level education programme has been a success since its origin. MEMOS has now become a truly international programme, whose aim is to improve the professionalism of the paid staff and volunteers who manage and organise sport worldwide. The programme is available in English, French and Spanish.

We are looking forward to receiving your application and wish all the participants in the MEMOS programme every success!

#### MEMOS Steering Committee

Le MEMOS (Master Exécutif en Management des Organisations Sportives) a pour objectif de permettre à des professionnels travaillant dans des organismes sportifs nationaux ou internationaux de développer leurs compétences pour une meilleure gestion de leurs organisations.

**Le MEMOS est un master exécutif (diplôme d'université à finalité professionnelle) qui se décline en trois versions en fonction de la langue d'enseignement: anglais, français ou espagnol. À ce titre, il ne donne en principe pas accès au doctorat. Des informations générales sur chacune des trois versions sont fournies ci-dessous dans leur langue respective. Pour des informations spécifiques sur les versions en cours, veuillez vous référer aux documents accompagnant la brochure.**

Le sport est un phénomène socioculturel complexe. Depuis plus d'un siècle, le Mouvement olympique essaie de le guider en vue d'un développement équilibré de l'être humain et de la société. Pour continuer à accomplir sa mission dans un environnement aux enjeux politiques et économiques toujours plus importants, notre Mouvement a besoin de managers aux compétences spécifiques. Le MEMOS s'est fixé pour objectif de leur apporter ces compétences qui sont décisives pour la bonne gestion des organisations olympiques.

Le Comité International Olympique, la Solidarité Olympique et les Comités Olympiques Européens ont soutenu cette initiative depuis ses débuts, ce qui a permis de toucher les cinq continents. Grâce à ce partenariat entre le Mouvement olympique et des institutions académiques, cette formation

universitaire rencontre un franc succès. Le MEMOS est ainsi devenu un master exécutif pleinement international, qui contribue à élever le niveau professionnel de tous ceux qui dirigent et organisent le sport dans le monde entier, même en temps que volontaires. Le programme est offert en français, anglais et espagnol.

Nous nous réjouissons de recevoir votre candidature et souhaitons à tous les participants du MEMOS un plein succès dans ce programme.

#### Le Comité directeur du MEMOS

El objetivo primordial del MEMOS es ayudar a los profesionales que trabajan en las organizaciones deportivas nacionales o internacionales a adquirir y desarrollar los conocimientos necesarios para poder mejorar la gestión y la dirección de sus respectivas organizaciones.

**El MEMOS es un máster ejecutivo (título propio de la universidad) que se ofrece en tres versiones distintas en función de la lengua en la que se imparte el programa docente: inglés, francés o español. En principio este título no da acceso a los programas de doctorado. La información general sobre cada una de las tres versiones del mismo programa se puede encontrar en este mismo documento en su lengua respectiva. Encontrará la información específica de las diversas ediciones que están en marcha en cada momento, encartada en este mismo folleto informativo.**

El deporte es un fenómeno sociocultural complejo. Desde hace más de un siglo, el Movimiento Olímpico procura guiarlo con miras a un desarrollo equilibrado del ser humano y de la sociedad. Para continuar cumpliendo con su misión, en un contexto donde los retos políticos y económicos son cada vez más importantes, nuestro Movimiento necesita de gestores especialmente competentes. El Máster Ejecutivo en Gestión de las Organizaciones Deportivas (MEMOS) se ha fijado como objetivo primordial proveerles de las competencias que son decisivas para la buena gestión de las organizaciones olímpicas.

El Comité Olímpico Internacional, Solidaridad Olímpica y los Comités Olímpicos Europeos han dado su apoyo a esta iniciativa desde sus orígenes. A ese esfuerzo se han sumado todos los continentes. Gracias a la estrecha colaboración entre el Movimiento

Olímpico y las instituciones académicas, esta formación universitaria ha cosechado un éxito indiscutible. El MEMOS se ha convertido en un máster ejecutivo internacional que contribuye a elevar el nivel profesional de las personas que dirigen y organizan el deporte en el mundo entero, incluso los que desarrollan esta faceta como voluntarios. Este programa presenta una oferta en español, en inglés y en francés.

Nos complacería recibir su candidatura y deseamos a todos los participantes del MEMOS un éxito total en su formación.

#### El Comité director del MEMOS



## MEMOS in English



© 2012 / Comité International Olympique (CIO) / EVANS, Jason - All rights reserved

MEMOS in English is scheduled over twelve months and consists of three nine-day residential modules, each dedicated to two main subjects, and a three-day final module devoted to the defense and presentation of participants' personal project. The first and last modules take place in Lausanne, while the second and the third are organised in different cities. Each subject is placed under the joint responsibility of a scholar and of a professional. In addition, the participants undertake a study project concerning the management of a sport organisation, in principle the one in which they are active. Two days in the middle of each module are dedicated to the coaching of the participants on their projects by their tutors. The defense and public presentation of these projects, as well as the awarding of the degrees take place in Lausanne, during the fourth module.



© 2016 / MEMOS (Thierry Zinz)



© Christophe Morat

In principle, the **programme in English** takes place every year from September to September of the following year as follows:

### Session 1

Module 1.1

#### Strategic Management and Governance, Performance and Risk Management

Module 1.2

#### Financial Management

### Session 2

Module 2.1

#### Human Resources Management, Leadership and Change Management

Module 2.2

#### Communication and (Social) Media Management

### Session 3

Module 3.1

#### Marketing Management and Brand Equity, Sport Sponsorship and Event Sponsorship

Module 3.2

#### Project and Event Management

### MEMOS Project

#### Project preparation

#### Project coaching

#### Project defense

#### Public presentation of the projects

**PARTICIPATION IN ALL THE MODULES IS MANDATORY.**



© 2014 / MEYLAN, Arnaud / MEYLAN, Arnaud - All rights reserved

## Teaching

Teaching is carried out in English by a team of university professors, in close cooperation with leaders and professionals of international sport. Every effort is made to link classes to the professional activities of the participants, who can, by working on their study project, explore a particular question or problem involving their own sport organisation. This teaching uses various means of adult education (theoretical lectures, discussions, teamwork, conferences, multimedia presentations, etc.). Participants and lecturers use e-mail for regular communication between modules, in particular to work on their projects. An academic tutor is assigned to each participant.

## Costs

The tuition fee is 6,100 Euros, plus travel and accommodation expenses for the three modules and the final presentation. The accommodation costs will be kept to a minimum by lodging the participants and lecturers as a group in each city. These costs can be covered partly by the participants' sport organisations (scholarships, reimbursement, continuing education schemes, etc.). Olympic Solidarity will cover the tuition fee and provide a participation subsidy for admitted candidates who are supported by an NOC and who have been selected to receive an Olympic Solidarity MEMOS Scholarship.

## Admission Requirements

MEMOS is open to applicants from sport organisations worldwide. In addition to significant experience in management in a sport organisation, the participants must hold a relevant university degree or have comparable professional experience as judged by the MEMOS selection committee. They should be endorsed by their NOC and/or by their sport organisation, which should provide them with the necessary support in order to enable them to follow this programme, requiring a high level of personal and institutional commitment. The organisation of the participant should view his or her participation in MEMOS as an investment. In addition to improving the participant's knowledge and skills, MEMOS offers a unique opportunity for the development of a project, under the supervision of an experienced tutor, which should directly benefit the participant's organisation. Therefore participants and their organisations are strongly encouraged to discuss and agree on an appropriate MEMOS project before admission.

[www.memos.degree](http://www.memos.degree)

The participants must have a very good written and spoken command of English. A telephone interview may be organised before the admission of candidates. It is desirable that the participants understand some French, one of the two official languages of the Olympic Movement (with English).

## Evaluation

Participants are assessed on the basis of their active participation in each module and of individual and group evaluations, as well as on the preparation of a report on their study project integrating the notions presented in the three modules. This report will be defended in front of a jury made up of the professors of the participating institutions and publicly presented in Lausanne. The certificate is awarded by the University of Ottawa, Canada.



# MEMOS en Français



© 2008 / Comité International Olympique (CIO) / HUET, John

Le MEMOS en français est organisé sous la forme de trois modules résidentiels de neuf jours, à l'intérieur desquels deux thématiques sont traitées et d'un module final de trois jours consacré à la défense et à la présentation d'un projet personnel élaboré sur une période de 11 mois. Chaque module a lieu dans une ville différente; il est placé sous la responsabilité d'un enseignant universitaire et d'un praticien. De plus, chaque participant réalise un projet d'étude sur le management d'une organisation sportive, en principe celle dans laquelle il ou elle travaille. Au cours de chaque module deux jours sont consacrés à la méthodologie et au tutorat des participants sur leur projet.

La défense et la présentation publique des travaux des participants ont lieu à Lausanne lors du module final.



© 2016 / MEMOS (Thierry Zintz)



© 2016 / MEMOS (Thierry Zintz)

Le **programme en français** commence, en principe, chaque année paire en octobre et se déroule sur 12 mois environ comme suit :

### Session 1

Module 1.1.

#### Management stratégique et gouvernance

Module 1.2.

#### Management des ressources humaines

### Session 2

Module 2.1.

#### Management du marketing

Module 2.2.

#### Gestion financière

### Session 3

Module 3.1.

#### Management de la communication et des médias sociaux

Module 3.2.

#### Management de projets et d'événements sportifs

### Projet personnel MEMOS

Réalisation du projet

Coaching du projet

Défense du projet

Présentation publique des projets

**LA PARTICIPATION À TOUS LES MODULES EST OBLIGATOIRE.**



## Enseignement

La formation est assurée en français par une équipe de professeurs des universités et des instituts de formation associés, en collaboration étroite avec des dirigeants et experts du sport international. Elle s'appuie sur les pratiques professionnelles des participants qui peuvent, à travers leur projet d'étude, approfondir une question intéressant leur organisation sportive. Elle fait appel à des moyens variés de formation des adultes (exposés théoriques, discussions, travaux en groupes, conférences, présentations multimédia, etc.). Participants et enseignants communiquent entre les modules pour travailler sur leur projet. Un tuteur académique est attribué à chaque participant.

## Coûts

Les frais d'inscription sont de 6.100 Euros (incluant l'inscription universitaire) auxquels il faut ajouter les frais de voyage et de séjour lors des modules. Les frais de logement seront réduits au minimum grâce à un hébergement organisé pour l'ensemble des participants et enseignants dans chaque ville. Ces frais peuvent être pris en charge en partie par les organisations sportives des participants. La Solidarité Olympique couvrira les frais d'inscription et apportera aux candidats admis une aide pour leur participation s'ils sont soutenus par un CNO et ont été sélectionnés pour recevoir une bourse MEMOS.

## Conditions d'admission

Le MEMOS est ouvert à des candidats provenant d'organisations sportives du monde entier. En plus d'une expérience significative en management dans une organisation sportive, les participants doivent être titulaires d'un diplôme universitaire approprié ou d'une expérience professionnelle jugée équivalente par la commission d'admission du MEMOS. Leur inscription doit être soutenue par leur comité national olympique et/ou leur organisation sportive qui devra les décharger suffisamment pour suivre cette formation qui nécessite un fort engagement personnel et institutionnel. L'organisation du participant devrait considérer sa participation au MEMOS comme un investissement. Le MEMOS, contribue au développement des compétences des participants et leur offre l'opportunité unique de travailler sur un projet sous la conduite d'un tuteur expérimenté. Ceci devrait bénéficier de manière directe à l'organisation de chaque participant. Pour cette raison, il est fortement recommandé que le participant et son organisation s'accordent sur le projet à mener dans le cadre du MEMOS.

[www.memos.degree](http://www.memos.degree)

Les participants doivent avoir une très bonne connaissance orale et écrite du français. Un entretien téléphonique pourra être organisé avant l'admission des candidats. Il est souhaitable que les participants comprennent un peu l'anglais, langue officielle du Mouvement olympique avec le français.

## Évaluation

Chaque module de formation est évalué sur la base d'études de cas réalisées en groupe et d'un travail individuel. Chaque participant réalise un mémoire professionnel ayant pour finalité de contribuer à l'amélioration de la performance des organisations sportives. La méthodologie et les résultats de ce travail sont défendus devant un jury constitué des professeurs des institutions participantes et présentés publiquement à Lausanne. Le mémoire professionnel est remis dans sa version finale en septembre.

Le diplôme est décerné par LUNEX International University of Health, Exercise and Sports (Luxembourg)



# MEMOS en español



© 2012 / Comité International Olympique (CIO) / JUILLIART, Richard - All rights reserved

El programa del MEMOS en español consiste en tres módulos presenciales de 11 o 12 días de duración y de un proyecto profesional que se va desarrollando durante el curso. Cada módulo tiene lugar en una ciudad distinta. Profesorado universitario y profesionales de la gestión del deporte comparten la responsabilidad académica y docente de los diversos módulos y temas tratados. Además, cada participante debe realizar un proyecto profesional sobre la gestión de una organización deportiva, en principio de aquella en la que trabaja. En cada uno de los módulos los tutores dedican un tiempo para trabajar con los participantes en sus respectivos proyectos. La presentación pública de los proyectos tiene lugar en Lausana después del Módulo 3.



© 2016 / MEMOS / Thierry Zntzi



© 2015 / Comité International Olympique (CIO) / REV, Bertrand - All rights reserved



La edición en español del programa empieza, en principio, en el mes de octubre de todos los años impares y tiene una duración aproximada de 12 meses según el siguiente programa:

### **Módulo 1**

**Planificación y gestión estratégica y gobierno de las organizaciones deportivas.**

**Gestión de los recursos humanos I  
Metodología de la gestión de los proyectos.**

### **Módulo 2**

**Gestión financiera**

**Gestión de los eventos deportivos.  
Gestión de los recursos humanos II**

### **Módulo 3**

**Gestión de los recursos humanos III**

**Gestión del cambio**

**Gestión del marketing**

**Gestión de la comunicación y de los medios**

**Gobierno del Olimpismo**

### **Proyectos**

**Realización del proyecto**

**Tutorización del proyecto**

**Defensa del proyecto**

**Presentación pública de los proyectos**

**LA PARTICIPACIÓN EN TODOS LOS  
MÓDULOS ES OBLIGATORIA**

## **Formación**

La formación será impartida en español por un equipo de profesores universitarios, en estrecha colaboración con dirigentes y expertos del deporte internacional. La formación se fundamenta en la práctica profesional de los participantes para que puedan, a través de su proyecto, profundizar en aquellos aspectos que más interesen al organismo del que proceden. Se utilizan diversas técnicas de formación de adultos (exposiciones teóricas, discusiones y trabajos en grupo, conferencias, presentaciones multimedia, etc.). La organización del MEMOS y el Comité Olímpico Español ponen a disposición del MEMOS en español una plataforma virtual de formación donde los participantes y los profesores encuentran las herramientas básicas para el seguimiento del programa. Los participantes y los docentes se comunican regularmente entre módulos mediante el correo electrónico; especialmente en lo que concierne al desarrollo de su proyecto. A cada participante se le asigna un tutor académico.

## **Costos**

El precio de la matrícula es de 6.100 Euros (matrícula académica + matrícula INEFC), a los que hay que sumar los gastos de viaje y de estancia en los módulos. Los gastos en alojamiento serán reducidos al mínimo costo, ya que éste se gestiona de manera conjunta en cada una de las ciudades anfitrionas. Los participantes también pueden beneficiarse de tarifas aéreas de bajo costo (volando el domingo anterior y siguiente a cada módulo). Algunos de estos gastos pueden ser asumidos por las organizaciones respectivas de los participantes. Solidaridad Olímpica puede asumir las tasas de inscripción y aportar una subvención para la participación de los candidatos que trabajen en algún CNO y que hayan sido seleccionados para recibir la beca.

## **Requisitos de admisión**

El MEMOS está abierto a candidatos procedentes de las organizaciones deportivas del mundo entero. Además de gozar de una experiencia significativa en la gestión de una organización deportiva, los candidatos deberán estar en posesión de un diploma universitario relacionado o de una experiencia profesional que sea considerada equivalente por el comité de admisión del MEMOS. La solicitud de admisión debe estar avalada por su respectivo Comité Olímpico Nacional y/u organización deportiva. La organización deportiva de origen deberá liberar adecuadamente de sus tareas al candidato, con el fin de permitirle seguir el programa de formación, puesto que éste requiere de un fuerte compromiso personal e institucional. Las organizaciones deben considerar la participación de su personal en el MEMOS como una inversión. El MEMOS, además de incrementar los conocimientos y las competencias de los participantes, les ofrece también una oportunidad única de desarrollar un proyecto bajo la tutorización de una persona experta. El proyecto debe beneficiar de manera directa a la organización de cada uno de ellos. Por esta razón, es muy recomendable que el participante y su organización discutan primero y pacten después, el tipo de proyecto a desarrollar en el marco del MEMOS.

[www.memos.degree](http://www.memos.degree)

Los participantes deberán tener un buen dominio oral y escrito del idioma español. Los trabajos y el proyecto se admitirán también en portugués. Es conveniente que los participantes tengan conocimientos de francés y/o inglés, puesto que son las dos lenguas oficiales del Movimiento Olímpico.

## **Evaluación**

Cada uno de los módulos formativos será evaluado tanto en base a estudios de caso que serán realizados en grupo como mediante un trabajo individual. Cada participante deberá realizar, también, un proyecto final de carácter profesional que tenga como finalidad el contribuir a la mejora de las prestaciones de las organizaciones deportivas. La metodología utilizada y los resultados de este trabajo deberán ser defendidos ante un tribunal que estará compuesto por profesores de las instituciones que participan en el programa y se presentará públicamente en Lausanne. La versión final del proyecto profesional será enviada en un plazo posterior.

El título de postgrado es expedido por la Universitat de Lleida (España).

The MEMOS programme is the result of a close cooperation between scholars from the following universities and schools of sport, and MEMOS graduates:

Le programme MEMOS résulte de l'étroite collaboration d'enseignants chercheurs des universités et écoles de sport mentionnées ci-dessous et des diplômés du MEMOS:

El programa MEMOS se desarrolla gracias a la estrecha colaboración del profesorado de las universidades y escuelas del deporte que se mencionan a continuación, y los graduados de MEMOS:

- Université de Lausanne (Institut des Hautes Etudes en Administration Publique - IDHEAP - et Institut des Sciences du Sport - ISSUL, Lausanne, Suisse)
- Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya - Universitat de Lleida, España
- Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance, Paris, France
- Loughborough University (Center for Olympic Studies & Research), United Kingdom
- LUNEX international University of Health, Exercise & Sports, Luxemburg
- Université catholique de Louvain, Faculté des Sciences de la Motricité, Belgique
- University of Innsbruck, Department of Sport Sciences, Austria
- Université libre de Bruxelles, Faculté des Sciences de la Motricité, Belgique
- Université de Poitiers (Faculté des sciences du sport), France
- University of Ottawa - Université d'Ottawa, Canada
- Murdoch University Business School, Australia
- George Washington University, Washington D.C., USA
- Cardiff Metropolitan University, United Kingdom



© 2011/ Comité International Olympique (C.I.O.)/REY, Bertrand

en

## Application English Version

Prof. Benoît Séguin  
School of Human Kinetics  
Faculty of Health Sciences  
University of Ottawa  
125 University St.  
Ottawa, Ontario K1N 6N5  
CANADA

[bseguin@uottawa.ca](mailto:bseguin@uottawa.ca)

Application Form:  
[www.memos.degree](http://www.memos.degree)

fr

## Inscription à la version française

Prof. Mathieu Winand  
LUNEX International University of Health,  
Exercise and Sports  
50 Avenue du Parc des Sports,  
4671 Differdange,  
Luxembourg

[mathieu.winand@lunex-university.net](mailto:mathieu.winand@lunex-university.net)

Formulaire d'inscription:  
[www.memos.degree](http://www.memos.degree)

es

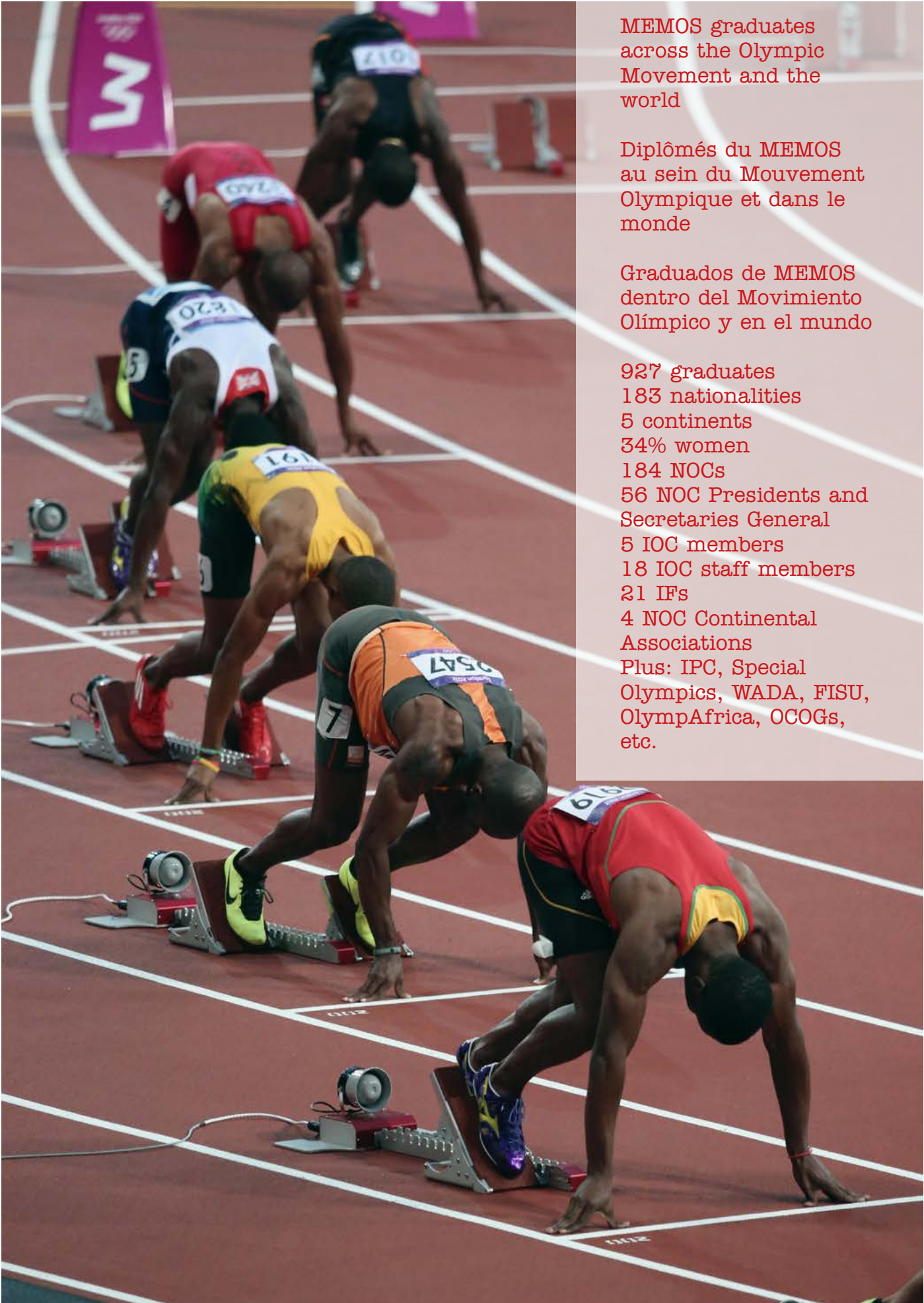
## Inscripción versión en español

Prof. Andreu Camps  
INEFC  
Institut Nacional d'Educació Física  
de Catalunya  
Partida Caparella, s/n  
E-25192 Lleida  
España

[acamps@inefc.es](mailto:acamps@inefc.es)

Solicitud de admisión:  
[www.memos.degree](http://www.memos.degree)





MEMOS graduates  
across the Olympic  
Movement and the  
world

Diplômés du MEMOS  
au sein du Mouvement  
Olympique et dans le  
monde

Graduados de MEMOS  
dentro del Movimiento  
Olímpico y en el mundo

927 graduates  
183 nationalities  
5 continents  
34% women  
184 NOCs  
56 NOC Presidents and  
Secretaries General  
5 IOC members  
18 IOC staff members  
21 IFs  
4 NOC Continental  
Associations  
Plus: IPC, Special  
Olympics, WADA, FISU,  
OlympAfrica, OCOGs,  
etc.





Select MEMOS projects from previous editions  
are available for consultation at **Olympic World Library**

Une sélection de projets des éditions précédentes du MEMOS  
est accessible sur le site **Olympic World Library**

Una selección de proyectos MEMOS de ediciones anteriores puede ser  
consultada en la **Olympic World Library**



[www.memos.degree](http://www.memos.degree)

Editeur responsable: Thierry Zinz, Faculté des sciences de la motricité, place Pierre De Coubertin, 1348 Louvain-la-Neuve - Belgique | Coordination: Benoît Massart | Graphisme: Isabelle Sion (www.mordic.com) | © Jason Evans