



EXECUTIVE MASTERS IN  
**Sport  
Organisation  
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

Senior Advisor to the IOC President,  
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

Conseiller spécial auprès du président du CIO, 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

Senior Advisor to the IOC President,  
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, International Olympic Committee

« 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, Comité International 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, Comité Olímpico Internacional



The MEMOS (Executive Masters in Sport Organisation 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's, which is offered in three versions according to the teaching language: English, French and Spanish. On successful completion of MEMOS students are awarded a university certificate.\* General information on each version is provided below in the respective language. For specific information on the current versions, please refer to the leaflets enclosed with this brochure.**

**\*MEMOS is not a recognised research master's; it may not lead to a PhD.**

The Olympic Movement aims to make a positive contribution to society through sport. Capacity and ability building through education support the Movement's mission. 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 delivers a robust and contemporary program to develop and enhance skills for more effective management of Olympic related organisations.

The International Olympic Committee, Olympic Solidarity and the European Olympic Committees have supported this initiative since its origin. Today MEMOS

has become a truly international programme open to participants from all five continents. Thanks to this partnership between the Olympic Movement and academic institutions, this university-level education programme has been successful since its origin in 1994-1995. MEMOS boasts an alumni of over 1,100 graduates, contributing to the successful management of sport organisations around the world. The programme is available in English, French, and Spanish.

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

#### The 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 (certificat 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 programme 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 thirteen months. It includes three 7-to-10-day in-person sessions, each dedicated to one or two main topics, plus a final two-day session devoted to the defense and presentation of students' personal projects. The first and last sessions alternate between Ancient Olympia and Lausanne, while the second and the third are organised in different cities around the world.

Each learning module is facilitated by an academic scholar and industry practitioner with topic expertise. In addition, students undertake a project that is associated with the management of a sport organisation, in principle the one in which they are active. In each session, one to three days are dedicated to project development and tutor coaching. The defense and public presentation of these projects, as well as the awarding of the degrees, take place during the fourth session.



© 2016 / MEMOS (Thierry Zinz)



© 2023 / IOC

The **English programme** takes place every year from August of the first year to September of the subsequent year as follows:

## Session 1

### Module 1

Strategic Management and Governance

### Module 2

Leadership and Human Resource Management

## Session 2

### Module 3

Financial Marketing

## Session 3

### Module 4

Olympic Sport Organisation Management

### Module 5

Project and Event Management

## MEMOS Project

Project preparation

Project coaching

Project defense

Public presentation of the projects

**FULL PARTICIPATION IN ALL SESSIONS IS MANDATORY. Except for extraordinary circumstances validated by the MEMOS Steering Committee, if a student misses part or all of a session, they will be withdrawn from the program and asked to reapply for next year's cohort.**



© 2023/ IOC

## Teaching

Teaching is carried out in English. Each learning module is facilitated by a leading academic scholar and industry practitioner that have significant contemporary experience. Topic coverage, classes, and assessments are designed for rigour and relevancy. The individual project provides students with the opportunity to conduct a deep dive into an issue relevant to their sport organisation, and develop evidence-based solutions/recommendations. The module leaders use various means of adult education (theoretical lectures, discussions, teamwork, conferences, multimedia presentations, etc.). Students and professors use an online learning management system for modules and e-mail for regular communication during the programme, in particular to work on their projects. An academic tutor is assigned to each student.

## Costs

The tuition fee is \$7,500 USD, plus travel and accommodation expenses for the three sessions and the final presentation. The accommodation costs are kept to a minimum by lodging the students and professors as a group in each city. These costs can be covered partly by the students' sport organisations (scholarships, reimbursement, continuing education schemes, etc.). Olympic Solidarity covers the tuition fee and provides 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, applicants 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 to enable them to undertake this programme as it requires a high level of personal and institutional commitment. The applicant's organisation should view their participation in MEMOS as an investment: beyond improving the applicant'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 applicant's organisation. Therefore, applicants and their organisations are strongly encouraged to discuss and agree on an appropriate MEMOS project before applying to MEMOS.

## Home - MEMOS Association

Students 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 students understand some French, one of the two official languages of the Olympic Movement (with English).

## Evaluation

Students are assessed on the basis of individual and group assessment tasks. They are also assessed on their final project report and presentation. This report is defended in front of a jury made up of the professors of the participating institutions then publicly presented during the fourth session. The university certificate is awarded by the University of Ottawa, Canada.



# MEMOS en Français

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

Le MEMOS en français est organisé sous la forme de trois modules résidentiels de sept à neuf jours, à l'intérieur desquels des thématiques spécifiques 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 Zinz)



© 2021 / IOC

Le **programme en français** commence, en principe, chaque année impaire en octobre et se déroule sur 11 mois comme suit :

### **Session 1**

#### **Module 1.1.**

Management stratégique et gouvernance

#### **Module 1.2.**

Management des ressources humaines

### **Session 2**

#### **Module 2.1.**

Gestion financière

#### **Module 2.2.**

Management du marketing

### **Session 3**

#### **Module 3.1.**

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.** Sauf circonstances extraordinaires validées par le comité directeur de MEMOS, si un étudiant manque une partie ou la totalité d'une session, il sera retiré du programme et invité à se représenter pour la cohorte de l'année suivante.



## **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 intéressante 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 7.500 USD (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.

## **Accueil - MEMOS Association**

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 certificat est décerné par l'Université d'Ottawa (Canada), sous réserve de modification.



## 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.



© 2023 / IOC



© 2023 / IOC



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

### **Módulo 1**

Planificación y gestión estratégica y gobierno de las organizaciones deportivas.  
Metodología de la gestión de los proyectos.

### **Módulo 2**

Gestión financiera  
Gestión de los eventos deportivos.  
Gestión de los recursos humanos I

### **Módulo 3**

Gestión de los recursos humanos II  
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. Excepto en circunstancias extraordinarias validadas por el Comité Directivo de MEMOS, si un estudiante falta a una parte o a la totalidad de una sesión, se le dará de baja del programa y se le pedirá que vuelva a solicitar plaza para la cohorte del año siguiente.**

## **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 7.500 USD (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.

## **Inicio - MEMOS Association**

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, 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:

- ❖ George Washington University, Washington D.C., USA
- ❖ Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance, Paris, France
- ❖ Université du Luxembourg, Luxembourg
- ❖ Malta Football Federation, Malta
- ❖ RMIT (Royal Melbourne Institute of Technology), Australia
- ❖ Universitat de Lleida; Comité Olímpico Español, Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya - España
- ❖ Université catholique de Louvain, Faculté des Sciences de la Motricité, Belgium
- ❖ Université Claude Bernard Lyon-1, France
- ❖ Université de Poitiers (Faculté des sciences du sport), France
- ❖ University of Innsbruck, Department of Sport Sciences, Austria
- ❖ University of Ottawa (Telfer School of Management & Faculty of Health Sciences) | Université d'Ottawa (École de gestion Telfer et Faculté des sciences de la santé), Canada
- ❖ University of Roehampton, United Kingdom



© 2023 IOC

en

## Apply to the English Version

Prof. Milena Parent  
Telfer School of Management  
University of Ottawa  
55 Laurier Avenue East  
Ottawa (Ontario) K1N 6N5  
CANADA

[milena.parent@telfer.uottawa.ca](mailto:milena.parent@telfer.uottawa.ca)

Application Form:  
**Candidature - MEMOS Association**

fr

## Inscription à la version française

Dr. Mathieu Winand  
Université du Luxembourg  
Maison du Savoir  
2, place de l'Université  
L-4365 ESCH  
Luxembourg

[mathieu.winand@uni.lu](mailto:mathieu.winand@uni.lu)

Formulaire d'inscription :  
**Candidature - MEMOS Association**

es

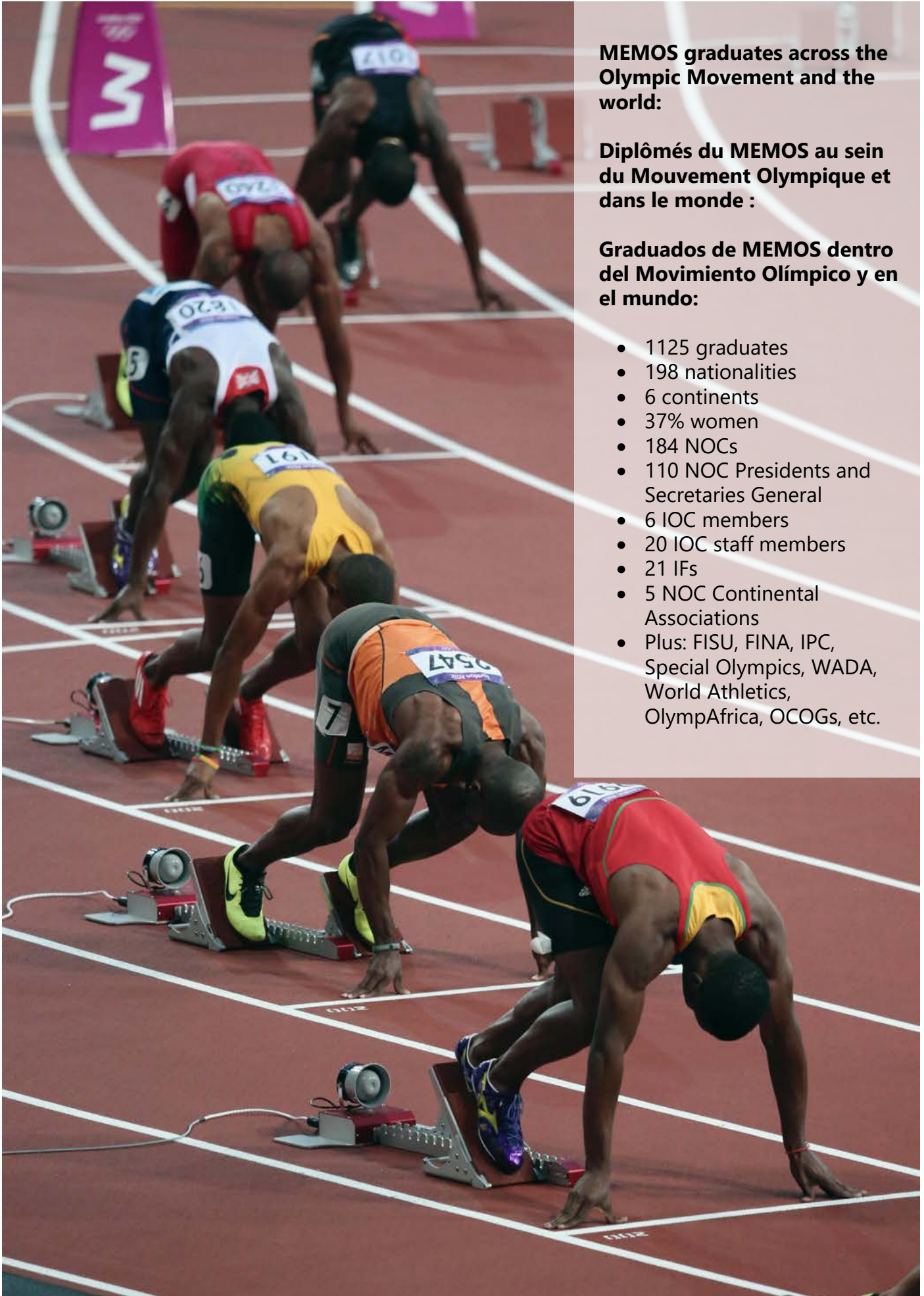
## Inscripción versión en español

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

[acamps@inefc.udl.cat](mailto:acamps@inefc.udl.cat)

Solicitud de admisión:  
**Candidatura - MEMOS Association**





**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:**

- 1125 graduates
- 198 nationalities
- 6 continents
- 37% women
- 184 NOCs
- 110 NOC Presidents and Secretaries General
- 6 IOC members
- 20 IOC staff members
- 21 IFs
- 5 NOC Continental Associations
- Plus: FISU, FINA, IPC, Special Olympics, WADA, World Athletics, 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)