



# MEMOS XII

**Master Exécutif  
en Management des  
Organisations Sportives**

***Executive Masters  
in Sport Organisations  
Management***

**Septembre 2008 – Septembre 2009**

***September 2008 – September 2009***

Avec le soutien de  
la Solidarité Olympique,  
Comité International Olympique



*With support  
from Olympic Solidarity,  
International Olympic Committee*



## Objectif du MEMOS

**L**e sport joue un rôle de plus en plus important dans un monde où les systèmes économique, politique, culturel et social évoluent continuellement. Dans ce contexte, des occasions formidables nous sont offertes de découvrir et de tirer profit des expériences sportives de différents pays et, ainsi, d'améliorer la façon de diriger les organisations sportives.

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 les connaissances nécessaires à une meilleure administration de leurs organisations.

## MEMOS Objectives

**S**port is playing an increasingly important role in a world of changing economic, political, cultural and social systems. A new context for sport is being developed around the globe, providing an extraordinary opportunity to discover and take advantage of the sport experience of many countries, and in doing so, to improve the management of sport organisations.

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.



**L**e sport est un phénomène socio-culturel 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 diverses organisations olympiques.

**L**e Comité International Olympique, la Solidarité Olympique et les Comités Olympiques Européens ont soutenu cette initiative depuis ses débuts. Grâce à ce partenariat entre le Mouvement olympique et des institutions académiques, les premiers cycles de cette formation universitaire ont rencontré un franc succès et nous avons progressivement élargi ce programme à des participants hors d'Europe. Il est en effet essentiel de professionnaliser tous ceux qui dirigent et organisent le sport dans le monde entier, même en temps que volontaires.

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

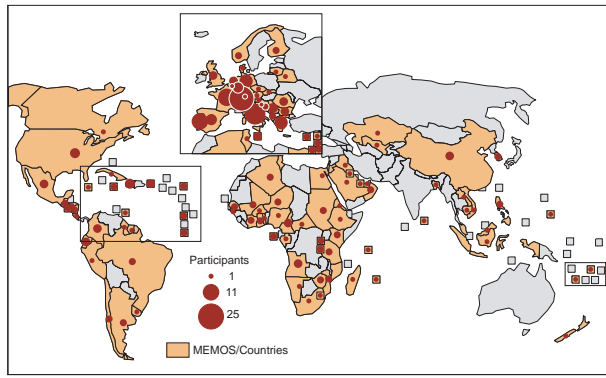
**Le Comité directeur du MEMOS**

**S**port 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.

**T**he International Olympic Committee, Olympic Solidarity and the European Olympic Committees have supported this initiative since its origin. Thanks to this partnership between the Olympic Movement and academic institutions, the first cycles of this university level education programme have been a success. We have progressively extended this programme to participants outside of Europe. It is indeed essential to teach professional skills to all those who manage and organise sport worldwide, including volunteers.

We are looking forward to receiving your application and wish all the participants of this twelfth edition of the MEMOS programme every success!

**The MEMOS Steering Committee**



Un des grands défis que doivent relever les organisations sportives olympiques est de s'assurer que les managers d'aujourd'hui et de demain ont les compétences nécessaires pour diriger leurs organisations au XXI<sup>e</sup> siècle. Les managers olympiques doivent de mieux en mieux maîtriser les problématiques du sport international en plus de celles du management stratégique, de la gouvernance, du marketing et des ressources humaines.



Le MEMOS a été créé en Europe en 1995 à l'initiative de plusieurs Comités Nationaux Olympiques (CNO), du Réseau européen des instituts de sciences du sport et de plusieurs universités, ainsi qu'avec le soutien financier de la Solidarité Olympique et du programme Socrates de l'Union européenne. Au départ, l'objectif du MEMOS était de proposer une formation de haut niveau aux dirigeants sportifs européens. Très vite, le MEMOS a commencé à intéresser des dirigeants sportifs d'autres continents et, en 2002, le Comité directeur du MEMOS a décidé d'élargir le programme à une participation globale en anglais. De plus, une version en français du programme existe depuis 2003. La première édition en espagnol du MEMOS s'est déroulée en 2006 pour répondre à la demande croissante de la communauté hispanophone.

Depuis les six dernières années, la Solidarité Olympique a insisté sur l'importance du management des CNO et a développé des programmes spécifiques pour soutenir les structures managériales de ces organismes. A travers le MEMOS, la Solidarité Olympique peut fournir une formation de haut niveau aux managers sportifs de tous les continents en soutenant avec des bourses les candidats des CNO qui sont sélectionnés. La structure du programme permet aux participants d'assumer leurs responsabilités professionnelles tout en bénéficiant de l'expérience unique de pouvoir échanger des informations et des expertises avec leurs pairs du monde entier. A la fin du cours, chaque participant aura travaillé sur un projet coaché par un tuteur universitaire du MEMOS visant à améliorer le fonctionnement de son organisation.

Aujourd'hui, plus de 300 diplômés du MEMOS de près de 120 pays travaillent pour des organisations sportives olympiques. Nous sommes certains que cette formation vous sera bénéfique et avons le plaisir de collaborer avec la douzième édition MEMOS en anglais.

**Pere Miró**  
Directeur du CIO  
pour la Solidarité Olympique et  
le département des relations avec les CNO



One of the greatest challenges for Olympic sport organisations is ensuring that the current and future managers have the necessary skills to lead their organisations in the 21st century. Olympic managers require an ever greater understanding of international sport issues, in addition to strategic management and governance, marketing, and human resources, all of which are inherent to every sport organisation.

MEMOS was founded in Europe in 1995 upon the initiative of several National Olympic Committees (NOCs), the European Network of Sport Sciences in Higher Education, several universities, and with the financial support of Olympic Solidarity and the European Union Socrates programme. The aim of MEMOS was to provide a higher-level training to European sport managers. MEMOS soon after began to attract sport managers from other continents, and in 2002, the MEMOS Steering Committee voted to adapt the programme to a global participation in English. In addition, a similar training programme in French was initiated in 2003. In 2006, the first edition of MEMOS in Español was successfully developed, in order to respond to the growing demand of the Spanish-speaking community.

Olympic Solidarity has placed a greater emphasis on NOC management, and has over the past two quadrennials developed programmes that are specific to supporting the management structures of NOCs. Through MEMOS, Olympic Solidarity is able to provide higher-level training to sport managers from all continents by supporting admitted NOC candidates with scholarships. The structure of the course provides participants with the possibility to continue their professional responsibilities, as well as the unique experience of being able to exchange information and expertise with their peers from around the world. At the end of the course, participants will have worked on a project aimed at improving the running of their respective organisations, for which they will have received support and coaching from a university tutor.

Currently, more than 300 MEMOS graduates from almost 120 countries are working for Olympic sports organisations. We are confident of the benefits that this training course can offer, and are pleased to collaborate with MEMOS on the twelfth edition of this programme offered to English-speakers.

**Pere Miró**  
IOC Director for  
Olympic Solidarity and  
NOC Relations Department

## Programme

## MEMOS XII

## Programme

**L**e MEMOS est organisé sous la forme de trois modules résidentiels d'une semaine (6 jours) et d'un projet personnel répartis sur douze 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 de la performance d'une organisation sportive, en principe celle dans laquelle il ou elle travaille. Les deux derniers jours de chaque module sont consacrés au coaching des participants sur leurs projets. La défense et présentation publique des travaux des participants ainsi que la remise des diplômes ont lieu à Lausanne, au Musée Olympique, lors d'un quatrième module.

**T**he MEMOS programme consists of three one-week residential modules, each lasting 6 days, scheduled over twelve months together with a personal project. Each module takes place in a different city and is placed under the joint responsibility of a scholar and of a professional. In addition, the participants undertake a study project concerning the performance management of a sport organisation, in principle the one in which they are active. The last two days 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 at the Olympic Museum in Lausanne, during a fourth module.



Participants du MEMOS V dans un travail de groupe au siège du CIO.

MEMOS V Participants in teamwork at IOC headquarters.



Les enseignants et participants du MEMOS VIII provenant de 30 pays, au siège du Comité olympique de Malaisie à Kuala Lumpur.

MEMOS VIII programme lecturers and participants from 30 countries at the headquarters of the Malaysian Olympic Committee in Kuala Lumpur.

## Module 1



## Module 2



## Module 3



## Projet – Project



## Modules

<b>1</b> Lausanne	(sept. 2008) (Sept. 2008)
<b>2</b> Innsbruck	(janv. 2009) (Jan. 2009)
<b>3</b> Aqaba	(juin 2009) (June 2009)

## Projet – Project

### Management stratégique et gouvernance du sport

21-28 septembre 2008

#### Lausanne (Suisse)

Musée olympique et siège du CIO

- Prof. Jean-Loup Chappelet  
Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP)
- M. Richard W. Palmer  
Association olympique britannique
- M<sup>me</sup> Joan Duncan  
Commonwealth Games Canada et JDI Consulting

### Strategic Management and Sport Governance

21-28 September 2008

#### Lausanne, Switzerland

Olympic Museum and IOC headquarters

- Prof. Jean-Loup Chappelet  
Swiss Graduate School of Public Administration (IDHEAP)
- Mr. Richard W. Palmer  
British Olympic Association
- Ms. Joan Duncan  
Commonwealth Games Canada and JDI Consulting

### Marketing management

11-18 janvier 2009

#### Innsbruck (Autriche)

Centre Olympiaworld et Université d'Innsbruck

- Prof. Alain Ferrand, Université de Poitiers
- M. Luigino Torrigiani  
Consultant en marketing sportif
- M. Martin Schnitzer, diplômé MEMOS

### Marketing Management

11-18 January 2009

#### Innsbruck, Austria

Olympiaworld Center and Innsbruck University

- Prof. Alain Ferrand, University of Poitiers
- Mr. Luigino Torrigiani  
Sports marketing consultant
- Mr. Martin Schnitzer, MEMOS Graduate

### Management des ressources humaines

19-26 avril 2009

#### Aqaba (Jordanie)

Comité olympique de Jordanie

- Prof. Alberto Madella  
Université de Florence et Scuola dello Sport du CONI
- Prof. Packianathan Chelladurai  
Université de l'Etat d'Ohio à Columbus (Etats-Unis)
- M. Majed T. Alqatarneh, secrétaire général du CNO de Jordanie

### Human Resource Management

19-26 April 2009

#### Aqaba, Jordan

Jordan Olympic Committee

- Prof. Alberto Madella  
University of Florence and CONI Scuola dello Sport
- Prof. Packianathan Chelladurai  
The Ohio State University, Columbus, Ohio, USA
- Mr. Majed T. Alqatarneh, Jordan NOC Secretary General

### Management de la performance des organisations sportives

15-19 septembre 2009

Présentation publique des projets à Lausanne

Musée olympique

Les projets sont coordonnés par :

- Prof. Ian Henry  
Université de Loughborough (Royaume-Uni)
- Tuteurs d'institutions participantes (voir dernière page)

### Performance Management of Sports Organisations

15-19 September 2009

Public presentation of the projects at Lausanne

Olympic Museum.

Projects are coordinated by :

- Prof. Ian Henry  
Loughborough University, United Kingdom
- Tutors from participating institutions (see last page)

Lundi <i>Monday</i>	Mardi <i>Tuesday</i>	Mercredi <i>Wednesday</i>	Jeudi <i>Thursday</i>	Vendredi <i>Friday</i>	Samedi <i>Saturday</i>
Management stratégique et gouvernance du sport <i>Strategic Management and Sport Governance</i>				Coaching du projet <i>Coaching on project</i>	
Marketing management <i>Marketing Management</i>				Coaching du projet <i>Coaching on project</i>	
Management des ressources humaines <i>Human Resource Management</i>				Coaching du projet <i>Coaching on project</i>	
Travail personnel sur le projet (septembre 2008-septembre 2009) <i>Personal project work (September 2008-September 2009)</i>				Présentation finale du projet à Lausanne (sept. 2009) <i>Final presentation of projects in Lausanne (Sept. 2009)</i>	

## Enseignement

La formation est assurée en anglais par une équipe de professeurs des universités et écoles associées, 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 organisme d'origine. 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 modules par messagerie électronique, en particulier pour travailler à leurs projets. Un tuteur académique est attribué à chaque participant.

## Teaching

Teaching is carried out in English by a team of university professors, in close co-operation 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.

## 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. Leur projet MEMOS doit au préalable être discuté avec leur organisation. Voir formulaire d'inscription : [www.unil.ch/idheap/MEMOS.htm](http://www.unil.ch/idheap/MEMOS.htm)

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

## Admission Requirements

MEMOS is open to applicants from sports organisations world-wide. In addition to significant experience in management in a sports 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 give them enough time to follow this programme, requiring a high level of personal and institutional commitment. Their MEMOS project should be discussed with their organisation before admission. See Admission Form at: [www.unil.ch/idheap/MEMOS.htm](http://www.unil.ch/idheap/MEMOS.htm)

The participants must have a very good command of written and spoken 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).

Les diplômés et enseignants de la dixième édition du MEMOS avec Juan Antonio Samaranch après la remise des diplômes au Musée Olympique



The graduates and lecturers of the tenth edition of MEMOS with Juan Antonio Samaranch after the awarding of the degrees at the Olympic Museum

## Frais

Les frais d'inscription sont de CHF 5500.– auxquels il faut ajouter les frais de voyage et de séjour lors des trois modules plus la présentation finale. Les frais de logement seront réduits au minimum grâce à un hébergement organisé pour l'ensemble des participants et enseignants dans chaque ville. Les participants peuvent également bénéficier de tarifs aériens réduits (en voyageant le dimanche qui précède et suit chaque module). 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 leurs voyages s'ils travaillent avec un CNO et ont été sélectionnés pour recevoir une bourse.

## Costs

The participation fee is CHF 5500.–, 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. The participants can also use reduced airline fares (by flying on the Sunday preceding and following each module). These costs can be covered partly by the participants' sports organisations (scholarships, reimbursement, continuing education schemes, etc.). Olympic Solidarity will cover the tuition fee and provide a travel subsidy for admitted candidates who work with an NOC and who have been selected to receive an Olympic Solidarity Scholarship.

## Evaluation

L'évaluation des participants se fait sur la base de leur participation active à chaque module, ainsi que sur la remise d'un rapport concrétisant leur projet d'étude et intégrant les dimensions présentées lors de chaque module. Ce rapport est défendu devant un jury constitué des représentants des institutions participantes et présenté publiquement à Lausanne en sept. 2009. Le diplôme est décerné par l'Université de Poitiers (France).

## Evaluation

Participants are assessed on the basis of their active participation in each module, 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 representatives of the participating institutions and publicly presented in Lausanne in Sept. 2009. The degree is awarded by the University of Poitiers, France.

### Quelques diplômés MEMOS (1995-2007)

Amar Addadi (ALG)	Président, Comité international Jeux méditerranéens
Saud bin Al-Thani (QAT)	Secrétaire général, CNO du Qatar
Jörg Brokamp (GER)	Fédération allemande de tir
Patrick Baumann (SUI)	Membre du CIO et secrétaire général de la FIBA
Sabine Brecklinghaus (GER)	Special Olympics
Sergio Camargo Muralles (GUA)	Secrétaire général, Comité Olímpico Guatemalteco
Clement Chileshe (ZAM)	Directeur, ONG Sport in Action
Michel Filliau (FRA)	Manager, CIO, Dpt. des relations avec les CNO
Dagmawit Girmay (ETH)	Présidente, CNO d'Ethiopie
Richard de Groen (NZL)	Manager de l'équipe, CNO de Nouvelle-Zélande
Maja Indic (CRO)	Comité olympique croate
Scott McCarthy (GBR)	Directeur général, Association britannique de judo
Celia Mendes (POR)	Association européenne d'athlétisme
Jean-Pierre Moser (SUI)	Directeur, Bureau européen AMA
Fredi Schmidt (SUI)	Secrétaire général, Union internationale de patinage
Maxwell De Sliva (SRI)	Secrétaire général, Fédération sri lankaise de tennis
Keith Joseph (VIN)	Secrétaire général, CNO de Saint-Vincent
Michel Lanners (LUX)	Directeur du SCRIPT
Joanne Mortimore (CAN)	Présidente, Athlétisme Canada
Stéphanie Parel (USA)	Fédération internationale de golf
Jorge Salcedo (POR)	Secrétaire général, Fédération portugaise d'athlétisme
Tomas Sithole (ZIM)	Directeur de la coopération internationale du CIO

### Some MEMOS Graduates (1995-2007)

President, International Mediterranean Games Committee
Secretary General, Qatar NOC
German Shooting Federation
IOC Member and FIBA Secretary General
Special Olympics
Secretary General, NOC of Guatemala
Executive Director, Sport in Action NGO
Manager, IOC NOC Relations Department
President, Ethiopian NOC
Games Team Manager, New Zealand Olympic Committee Inc.
Croatian Olympic Committee
CEO, British Judo Association
European Athletic Association
Director, WADA European Office
Secretary General, International Skating Union
Secretary General, Sri Lanka Tennis Association
Secretary General, St. Vincent and the Grenadines NOC
Director of SCRIPT
CEO, Athletics Canada
International Golf Federation
Secretary General, Portuguese Athletics Federation
Director, IOC International Cooperation

## Institutions participantes

## Participating Institutions

- Comité International Olympique / *International Olympic Committee*
- Solidarité Olympique / *Olympic Solidarity*
- Comités Olympiques Européens / *European Olympic Committees*
- Réseau des diplômés MEMOS / *Network of MEMOS graduates*
  
- Ecole nationale d'éducation physique et des sports de Luxembourg
- Institut de hautes études en administration publique, Lausanne, Suisse
- Institut nacional d'educacio fisica de catalunya, Lleida et Barcelona, España
- Institut national du sport et de l'éducation physique, Paris, France
- Scuola dello Sport dello Comitato Olimpico Nazionale Italiano, Roma, Italia
- Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, Portugal
- Università degli Studi (Dipartimento di Economia e Tecnologia), San Marino
- Université libre de Bruxelles (Solvay Business School et ISEPK), Belgique
- Université catholique de Louvain-la-Neuve (Institut d'éducation physique et de la réadaptation), Belgique
- Université Claude Bernard Lyon 1 (Faculté des sciences du sport), France
- Loughborough University (Institute of Sport and Leisure Policy), United Kingdom

## Inscription

## Application

Veillez utiliser le formulaire sur le site suivant :

Please fill the form available at the following website:

**[www.unil.ch/idheap/MEMOS.htm](http://www.unil.ch/idheap/MEMOS.htm)**

Directeur du MEMOS / *MEMOS Director*

Prof. Jean-Loup Chappelet

IDHEAP Institut de hautes études en administration publique

Swiss Graduate School of Public Administration

associé à l'Université de Lausanne et à l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne,

membre de l'Académie internationale des sciences et technique du sport (AiSTS)

21, route de la Maladière

CH-1022 Chavannes-Lausanne (Suisse / *Switzerland*)

Tél. +41 21 557 40 30 / Fax +41 21 557 40 09 / [jean-loup.chappelet@idheap.unil.ch](mailto:jean-loup.chappelet@idheap.unil.ch)

