



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**

Director of Olympic Solidarity and the IOC NOC Relations department

« 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 de la Solidarité Olympique et du département des relations avec les CNO du CO

« 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 de Solidaridad Olímpica y del departamento de relaciones con los CON del COI

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 les connaissances nécessaires à 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 feuillets insérés au centre de 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

© 2010 / Photo Kishimoto Corporation

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 presenting 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.



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

## Module 1

Sub-module 1.1

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

Sub-module 1.2

### Financial Management

## Module 2

Sub-module 2.1

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

Sub-module 2.2

### Communication and (Social) Media Management

## Module 3

Sub-module 3.1

### Human Resource Management, Leadership and Change Management

Sub-module 3.2

### Project and Event Management

## Personal Project

### Project preparation

### Project coaching

### Project defense

### Public presentation of the projects

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



## 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.

## Costs

The tuition fee is 5,400 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.

**See Application Form at:** [www.uclouvain.be/formation-continue-memos](http://www.uclouvain.be/formation-continue-memos)

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, 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 degree is awarded by the Université catholique de Louvain, Belgium.

# 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, consacrés chacun à deux sous-modules, et d'un module final de trois jours consacré à la défense et à la présentation 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 d'une organisation sportive, en principe celle dans laquelle il ou elle travaille. Deux jours, au milieu de chaque module, sont consacrés au coaching des participants sur leur projet. La défense et la présentation publique des travaux des participants ont lieu à Lausanne lors du module final.



© 2011 / Comité International Olympique (CIO) / REY, Bertrand



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

### Module 1

Sous-module 1.1.

#### Management stratégique et gouvernance

Sous-module 1.2.

#### Communication interne et externe

### Module 2

Sous-module 2.1.

#### Marketing et sponsoring

Sous-module 2.2.

#### Gestion financière

### Module 3

Sous-module 3.1.

#### Management des ressources humaines

Sous-module 3.2.

#### Management de projet et des événements sportifs

#### Projet personnel

#### 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 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 les modules par messagerie électronique, en particulier pour travailler sur leur projet. Un tuteur académique est attribué à chaque participant.

### Coûts

Les frais d'inscription sont de 5.400 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, en plus d'augmenter les connaissances et les compétences de ses participants, leur offre l'opportunité unique de développer 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 discutent et s'accordent sur le projet à mener dans le cadre du MEMOS.

#### Voir formulaire d'inscription :

[www.uclouvain.be/formation-continue-memos](http://www.uclouvain.be/formation-continue-memos)

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

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 professeurs des institutions participantes et présenté publiquement à Lausanne.

Le diplôme est décerné par l'Université catholique de Louvain (Belgique).

## MEMOS en español



© 2008 / Comité International Olympique (CIO) / KISHIMOTO, Tsutomu



© 2011 / Comité International Olympique (CIO) / REY, Bertrand

El programa del MEMOS en español consiste en tres módulos presenciales de 11/12 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.





La edición en español del programa empieza, en principio, en el mes de noviembre 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**

**Gestión financiera I**

**Metodología de la gestión de los proyectos.**

### **Módulo 2**

**Gestión del marketing I**

**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 II.**

**Gestión financiera II.**

**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 5.400 Euros (matrícula académica + matrícula INEFC), a los que hay que sumar los gastos de viaje y de estancia de los módulos. Los gastos de 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.

**Ver el formulario de inscripción:** [www2.inefc.net/memos](http://www2.inefc.net/memos)

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**

La evaluación de los participantes se realizará de acuerdo a su participación activa en cada módulo, así como en base al documento final de su proyecto de profesionalización, el cual deberá integrar los contenidos ofrecidos en cada uno de los módulos. Esta memoria deberá ser defendida ante un tribunal que estará formado por representantes de las instituciones participantes y presentado públicamente en Lausana. 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
- The University of Stirling, United Kingdom
- Troy University (School of Hospitality, Sport, and Tourism Management), Troy, Alabama, USA
- Scuola dello Sport dello Comitato Olimpico Nazionale Italiano, Roma, Italia
- Université catholique de Louvain, Faculté des Sciences de la Motricité, Belgique
- Université Claude Bernard, Lyon, France
- Université libre de Bruxelles, Faculté des Sciences de la Motricité, Belgique
- Université de Poitiers (Faculté des sciences du sport), France
- University of Technology Sydney, NSW, Australia
- George Washington University, Washington D.C., USA



© 2017 Comité International Olympique (CIO)/REY, Bertrand

en

## Application English Version

Prof. Thierry Zintz  
Faculté des Sciences de la Motricité  
Université catholique de Louvain  
1, place Pierre de Coubertin  
B 1348 Louvain-la-Neuve  
Belgium

Tel. +32 10 47 22 99  
Fax +31 10 47 31 06

[thierry.zintz@uclouvain.be](mailto:thierry.zintz@uclouvain.be)

Application Form:  
[www.uclouvain.be/formation-continue-memos](http://www.uclouvain.be/formation-continue-memos)

fr

## Inscription à la version française

Prof. Alain Ferrand  
Faculté des sciences du sport  
Université de Poitiers  
4, allée Jean Monnet  
F-86000 Poitiers  
France

Tél. +33 5 49 45 33 43  
Fax +33 5 49 45 33 96

[alain.ferrand@univ-poitiers.fr](mailto:alain.ferrand@univ-poitiers.fr)

Formulaire d'inscription:  
[www.uclouvain.be/formation-continue-memos](http://www.uclouvain.be/formation-continue-memos)

es

## Inscripción versión en español

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

Tel. +34 973 27 20 22  
Fax +34 973 27 59 41

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

Solicitud de admisión: [www2.inefc.net/memos](http://www2.inefc.net/memos)

Some of the more than 500 MEMOS graduates since 1997 coming from all five continents

Quelques-uns des plus de 500 diplômés du MEMOS depuis 1997 provenant des cinq continents

Algunos de los más de 500 graduados MEMOS desde 1997 procedentes de los cinco continentes

Amar Addadi (ALG)  
Alberto Adum Barrezueta (ECU)  
Naseem Ahmed Al Maliki (YEM)  
Lana Mahmoud Al-Jaghbeer (JOR)  
Saoud Bin Abdulrahman Al-Thani (QAT)  
Eline Andersen (DEN)  
Malik Babaev (UZB)  
Patrick Baumann (SUI)  
Sabine Brecklinghaus (GER)  
Chris Butler (AUS)  
David Cabello Manrique (ESP)  
Charles Callis (NZL)  
Sergio A. Camargo Muralles (GUA)  
Dramane Coulibaly (MLI)  
Tony Cunningham (IRL)  
Horacio De la Vega-Flores (MEX)  
Maxwell de Silva (SRI)  
Haider Abbas H. Farman (KUW)  
Cécile Faye (SEN)  
Paulo Ferreira (POR)  
April Heinrichs (USA)  
Edgar A. Hubner (BRA)  
Alexander Hunte (GBR)  
Lucia Juravisch (MDA)  
Peninnah Aligawesa Kabenge (UGA)  
Rob Koehler (CAN)  
Julien V. Minavoa (BEN)  
Matlohang Moiloa-Ramaqopo (LES)  
Alexandre Morisod (SUI)  
Joanne Mortimore (CAN)  
Cyril Nivel (FRA)  
Henry Nunez Najera (CRC)  
Alma Papic (CRO)  
Saifudin K. Patwa (KEN)  
Jérôme Poivey (FRA)  
Erika Radewagen (ASA)  
Auvita Rapilla (PNG)  
Michael Romany (TRI)  
Kelly Rosario Santander (CHI)  
Tomas A. Ganda Sitholé (ZIM)  
Sainimili Lavenia Talatoka (FIJ)  
Djordje Visacki (SRB)



Éditeur responsable: Thierry Zmitz, Faculté des sciences de la motricité, place Pierre De Coubertin, 1 bis L8.10.01.1348 Louvain-la-Neuve - Belgique | Coordination: Benoît Massart | Graphisme: Isabelle Sion (www.mordicus.be) | © 2016 / Comité International Olympique (CIO) / JULLIART, Richard



[en www.uclouvain.be/formation-continue-memos](http://www.uclouvain.be/formation-continue-memos)  
[fr www.uclouvain.be/formation-continue-memos](http://www.uclouvain.be/formation-continue-memos)  
[es www2.inefc.net/memos](http://www2.inefc.net/memos)