

Ce document propose un résumé de la présentation d'Oleksandra Keudel (Kyiv School of Economics), intitulée *Governance for societal resilience: Lessons from Ukraine*, généré automatiquement à partir de l'enregistrement de son intervention du 3 décembre 2025. Ce résumé a été produit à l'aide d'un outil d'intelligence artificielle et vise à restituer les principaux éléments abordés lors de la présentation.

Résumé de la présentation de Oleksandra Keudel, Kyiv School of Economics

Governance for societal resilience: Lessons from Ukraine

La présentation Oleksandra Keudel a débuté avec un constat simple mais structurant : en Ukraine, la transformation démocratique et la capacité à faire face aux crises reposent avant tout sur une collaboration étroite entre acteurs publics, société civile et secteur privé. C'est dans cette dynamique que s'inscrit la proposition de penser la résilience non comme un état, mais comme un cycle sociétal.

La résilience est définie comme un résultat observable : une société fait face à une crise tout en préservant un « noyau » (core) essentiel, même si tout le reste évolue. Ce noyau, dans le cas ukrainien, renvoie profondément à la démocratie entendue comme liberté d'être et de se définir soi-même. Ce n'est pas un principe abstrait : il oriente concrètement les actions, notamment dans le refus de l'occupation et dans la volonté de maintenir des pratiques démocratiques, y compris en temps de guerre. Ce noyau peut aussi être fonctionnel : garantir des institutions démocratiques ou assurer la continuité de services essentiels comme le soin.

Autour de ce noyau, la résilience se construit d'abord par des stratégies de réponse à la crise, souvent improvisées. Mais l'enjeu est aussi de penser en amont une « gouvernance de la résilience », c'est-à-dire une manière collective d'anticiper, de s'organiser et de se préparer.

Cette gouvernance repose fortement sur la cohésion : la capacité à travailler à travers des réseaux horizontaux plutôt que des structures strictement centralisées. L'expérience ukrainienne montre que ce sont précisément ces interactions (entre municipalités, ONG, entreprises, citoyens) qui permettent des réponses rapides et adaptées. Elles favorisent aussi la circulation des connaissances et la mobilisation de ressources, dans une logique de coproduction.

Enfin, la crise devient un espace d'innovation. Des solutions inédites émergent, souvent portées localement, en réponse à des besoins immédiats. Au fond, ce modèle insiste sur un équilibre : savoir ce que l'on veut absolument préserver, tout en restant suffisamment ouvert, connecté et inventif pour s'adapter à des crises continues.